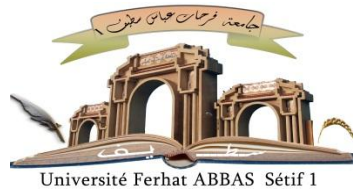


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



**UNIVERSITÉ FERHAT ABBAS - SETIF 1**

**FACULTÉ DE SCIENCES COMMERCIALES ET SCIENCES ECONOMIQUES**

**THESE**

**Présentée au Département de science commerciale  
Pour l'obtention du diplôme de**

**DOCTORAT EN SCIENCES**

**Option: Sciences commerciales**

**Par**

**RIDA Chahinez**

**Sous la direction du**

**Professeur HABBACHE Fares**

**THÈME**

**Les nouvelles stratégies d'internalisation des petites et moyennes entreprises –  
étude de cas de quelques entreprises Algériennes et Française**

**Soutenue le 28/04/2026 devant le Jury:**

<b>GUETTAF Leila</b>	<b>Professeur</b>	<b>Univ. Ferhat Abbas Sétif 1</b>	<b>Président</b>
<b>HABBACHE Fares</b>	<b>Professeur</b>	<b>Univ. Ferhat Abbas Sétif 1</b>	<b>Directeur de thèse</b>
<b>MESALTA Soufiane</b>	<b>Professeur</b>	<b>Univ. Ferhat Abbas Sétif 1</b>	<b>Examineur</b>
<b>GACHI Khaled</b>	<b>Professeur</b>	<b>Univ. Tipaza</b>	<b>Examineur</b>
<b>SID AHMED Hadj Aissa</b>	<b>Professeur</b>	<b>Univ. Blida 2</b>	<b>Examineur</b>
<b>BEN MOUIZA Ahmed</b>	<b>Professeur</b>	<b>Univ. Aghouat</b>	<b>Examineur</b>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## REMERCIEMENTS

Je rends grâce à الله, Le Tout-Puissant, Le Très Miséricordieux, de m'avoir accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail doctoral, et je prie pour que la paix et les bénédictions soient sur le Prophète محمد صلى الله عليه وسلم, dont la parole : « Apprenez du berceau jusqu'à la tombe » demeure pour moi une source d'inspiration et un guide constant dans la quête du savoir.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de recherche, le Professeur **Habbache Fares**, pour son accompagnement scientifique, sa rigueur, ses conseils avisés et sa patience tout au long de cette thèse. Sa disponibilité et son soutien ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail.

Je remercie également les membres du jury pour le temps consacré à l'évaluation de cette recherche et pour leurs remarques constructives, qui ont contribué à améliorer la qualité.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à l'**Université de Sétif 1**, où je suis étudiante depuis 2008, pour m'avoir offert un cadre académique stimulant et des opportunités d'apprentissage qui ont jalonné mon parcours. Les enseignants, les services administratifs et l'ensemble du personnel ont contribué, directement ou indirectement, à l'aboutissement de cette thèse.

Ma gratitude s'étend également aux institutions académiques et organismes d'accompagnement en Algérie et en France, ainsi qu'aux dirigeants et responsables des petites et moyennes entreprises ayant participé à cette étude. Leur disponibilité et leurs témoignages ont été essentiels pour la réalisation de cette recherche sur l'internationalisation des PME.

Je tiens à remercier ma sœur et amie Razika pour son aide précieuse et son soutien indéfectible tout au long de cette thèse.

\*Chahinez\*

## DEDICACES

Je dédie cette thèse avec tout mon amour

À mon mari pour son soutien et sa patience,

À mon fils **Rachid** et à ma fille **Emma**, mes trésors, pour vous apprendre dès le plus jeune âge que rien n'est impossible, que vos rêves peuvent être grands, vos ambitions infinies, et que marcher sur les traces de maman peut se faire avec fierté et courage

À ma tante Akila, qui est pour moi Maman, pour son soutien inestimable,

À mes parents, mes frères, ma sœur, mes belles-sœurs et leurs enfants,

À toute ma famille et à ma belle-famille pour leur présence, leur complicité et leur encouragement,

À mes connaissances et tous ceux qui ont contribué, afin que ces pages rappellent que la persévérance, la curiosité et le courage sont des trésors à cultiver.

\*Chahinez\*

# **INTRODUCTION GENERALE**

### 1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, la mondialisation des échanges économiques, portée par la libéralisation des marchés, l'essor des technologies de l'information et la réduction des barrières commerciales, a profondément modifié les paradigmes de développement et de compétitivité des entreprises. Dans ce nouveau paysage globalisé, les stratégies d'internationalisation ne sont plus l'apanage des grandes firmes multinationales ; elles s'imposent désormais comme un levier stratégique incontournable pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME), quel que soit leur secteur d'activité ou leur origine géographique.

Autrefois cantonnées à des marchés domestiques en raison de ressources limitées et d'un environnement souvent peu incitatif, les PME cherchent aujourd'hui à s'ouvrir à l'international pour diversifier leurs débouchés commerciaux, réduire leur dépendance vis-à-vis d'un seul marché, accéder à de nouvelles ressources technologiques ou humaines, mais aussi pour accroître leur résilience face aux chocs économiques locaux. Cette dynamique traduit une évolution profonde dans la manière dont les PME perçoivent leur environnement : elles ne subissent plus la mondialisation, mais tentent de l'intégrer dans leur stratégie de croissance.

Dotées de caractéristiques spécifiques – telles qu'une grande flexibilité organisationnelle, une capacité d'adaptation rapide aux changements, et une proximité relationnelle avec les clients – les PME sont parfois mieux positionnées que les grandes entreprises pour exploiter des niches de marché à l'international. Elles peuvent ainsi cibler des segments spécifiques, adopter des stratégies différenciées, ou miser sur des innovations locales pour se distinguer de la concurrence. Néanmoins, cette ambition d'ouverture vers l'extérieur se heurte à de nombreux obstacles structurels : accès limité au financement, faible visibilité à l'étranger, manque d'expertise en commerce international, ou encore difficulté à recruter du personnel qualifié pour mener à bien une stratégie internationale.

### 2. Contexte et justification du choix du sujet

Dans ce contexte, le choix d'examiner de manière comparative les stratégies d'internationalisation des PME algériennes et françaises s'avère particulièrement pertinent. Il s'inscrit dans une volonté de mieux comprendre les mécanismes d'adaptation et de transformation des PME dans deux environnements radicalement différents.

## Introduction Générale

D'un côté, l'Algérie, pays en développement riche en ressources naturelles, connaît des mutations économiques profondes, marquées par des efforts de diversification, une volonté affichée de promotion des exportations hors hydrocarbures, mais aussi un tissu entrepreneurial encore fragile, souvent confronté à des barrières administratives, un accès difficile au financement et une instabilité réglementaire. De l'autre, la France, pays industrialisé et intégré dans l'économie européenne, dispose d'un cadre institutionnel consolidé, d'un réseau d'appui à l'internationalisation relativement performant (comme Business France ou Bpifrance), et d'une culture entrepreneuriale plus expérimentée en matière d'ouverture à l'international.

Cette double perspective présente un intérêt théorique en contribuant à la littérature sur l'internationalisation des PME, qui reste encore largement dominée par les cas des pays développés, en particulier anglo-saxons. Elle permet de confronter les modèles classiques d'internationalisation (Uppsala, born global, réseaux) à la réalité des PME évoluant dans des contextes contrastés, et d'enrichir les analyses empiriques par une approche comparative.

Par ailleurs, l'intérêt est également pratique : cette recherche vise à formuler des recommandations opérationnelles à l'intention des dirigeants de PME, des institutions d'appui, ainsi que des décideurs publics. Elle vise à identifier les leviers qui permettent de surmonter les contraintes structurelles et à proposer des politiques de soutien adaptées aux spécificités de chaque contexte national.

En somme, ce sujet s'inscrit dans une réflexion stratégique sur l'insertion des PME dans l'économie mondiale, en mettant en lumière les tensions entre les aspirations globales des entreprises et les réalités locales de leurs environnements. Il vise à apporter un éclairage nuancé, empirique et comparatif sur les stratégies d'internationalisation émergentes, en analysant à la fois les trajectoires individuelles d'entreprises et les déterminants structurels qui influencent leurs choix et leurs performances.

### **3. Problématique de recherche**

Dans un environnement économique mondialisé, les petites et moyennes entreprises (PME) sont de plus en plus amenées à s'internationaliser pour assurer leur croissance, leur compétitivité et leur pérennité. Toutefois, les stratégies d'internationalisation des PME ne sont pas universelles : elles varient en fonction de nombreux facteurs, notamment le contexte économique, institutionnel, culturel et technologique du pays d'origine.

## **Introduction Générale**

En particulier, les PME algériennes et françaises évoluent dans des environnements très différents : les premières sont confrontées à un cadre réglementaire parfois rigide, à des contraintes structurelles et à un accès limité au financement et aux marchés internationaux, tandis que les secondes bénéficient d'un écosystème plus favorable à l'exportation et à l'innovation.

### **Problématique principale :**

Quelles sont les nouvelles stratégies d'internationalisation adoptées par les PME algériennes et françaises, et comment les spécificités de leur environnement influencent-elles ces choix stratégiques ?

### **Hypothèses de travail :**

À partir de la problématique définie et dans l'objectif d'orienter l'analyse comparative entre les PME algériennes et françaises, quatre hypothèses principales ont été formulées. Elles s'articulent autour des facteurs institutionnels, des modes d'internationalisation, du rôle du numérique et de l'importance des réseaux.

#### **Hypothèse 1 :**

Les PME françaises adoptent plus facilement des stratégies d'internationalisation en raison d'un environnement institutionnel, financier et logistique plus favorable.

Cette hypothèse repose sur l'idée que la France, en tant que membre de l'Union européenne et dotée d'une économie avancée, offre un cadre plus propice au développement international des PME (aides publiques, réseaux d'accompagnement, infrastructures, accords commerciaux, etc.), contrairement à l'Algérie, où les entreprises rencontrent davantage d'obstacles réglementaires et administratifs.

#### **Hypothèse 2 :**

Les PME algériennes privilégient des formes d'internationalisation indirectes (intermédiaires, partenariats locaux, exportation via distributeurs étrangers) du fait de contraintes structurelles internes et externes.

Cette hypothèse s'appuie sur la réalité du tissu économique algérien, où les PME manquent souvent de moyens logistiques, de compétences export, et d'accès aux marchés extérieurs. Dans ce contexte, elles optent généralement pour des stratégies prudentes et peu capitalistiques.

### **Hypothèse 3 :**

Le recours aux technologies numériques (e-commerce, plateformes B2B, marketing digital) est une stratégie émergente d'internationalisation dans les deux pays, mais avec un degré de maturité technologique plus avancé chez les PME françaises.

Cette hypothèse tient compte de l'évolution globale vers le numérique, tout en considérant la fracture numérique qui peut limiter l'impact des outils digitaux dans certaines régions d'Algérie. En France, ces outils sont plus souvent intégrés dans la stratégie de développement à l'international.

### **Hypothèse 4 :**

L'appartenance à des réseaux professionnels (clusters, associations sectorielles, chambres de commerce, partenariats internationaux) renforce significativement les chances de succès à l'international, quelle que soit la nationalité de la PME.

Cette hypothèse repose sur les apports de la théorie des réseaux, qui souligne l'importance des relations inter-entreprises et institutionnelles dans le processus d'internationalisation, notamment pour les PME ayant peu de ressources propres.

## **4. L'objectif de recherche**

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser et de comparer les nouvelles stratégies d'internationalisation adoptées par les PME algériennes et françaises, en tenant compte des différences contextuelles, institutionnelles et culturelles.

Notre but principal est d'étudier les dynamiques actuelles de l'internationalisation des PME en Algérie et en France, en identifiant les stratégies mises en œuvre, les facteurs qui les influencent et les résultats obtenus.

- Identifier les principales stratégies d'internationalisation utilisées aujourd'hui par les PME dans les deux pays (exportation directe, partenariats, e-commerce, franchise, etc.).
- Analyser les facteurs internes et externes qui influencent le choix de ces stratégies (environnement économique, cadre réglementaire, ressources disponibles, compétences managériales, etc.).

## Introduction Générale

- Comparer les approches et parcours d'internationalisation entre les PME algériennes et françaises, en mettant en évidence les convergences et divergences.
- Évaluer le rôle des technologies numériques et des réseaux professionnels dans l'internationalisation des PME dans chaque contexte.
- Formuler des recommandations pratiques pour les dirigeants de PME et les décideurs publics afin de renforcer la capacité des entreprises à s'ouvrir aux marchés internationaux.

### **5. Méthodologie (qualitative, études de cas comparatives)**

Cette étude s'établit dans une approche méthodologique qualitative comparative, ayant pour but d'examiner les récentes approches d'internationalisation mises en place par les petites et moyennes entreprises (PME) dans deux environnements économiques distincts : l'Algérie et la France. La décision de cette approche méthodologique est soutenue par le caractère exploratoire de la recherche, qui vise à saisir en détail les dynamiques de prise de décision, les perceptions managériales et les actions concrètes engagées par les chefs de PME dans leur démarche d'ouverture internationale.

Pour traiter la question de recherche et évaluer les hypothèses posées, nous avons opté pour une stratégie basée sur plusieurs études de cas. Cette approche aide à comprendre la complexité du processus d'internationalisation dans son cadre concret, tout en rendant plus aisée la comparaison entre les voies stratégiques choisies par les entreprises dans les deux pays examinés.

L'acquisition des données se base essentiellement sur la conduite d'entretiens semi-structurés avec les dirigeants de PME qui participent, à divers niveaux, aux initiatives d'internationalisation. Ces entretiens ont pour but de collecter des informations qualitatives concernant les motivations, les défis rencontrés, les décisions stratégiques prises, ainsi que l'influence de l'environnement institutionnel, des outils digitaux et des réseaux professionnels dans l'expansion internationale des entreprises.

De plus, l'examen de documents internes (rapports d'activités, matériaux de communication, stratégies d'exportation) et de sources officielles (rapports des organismes soutenant l'exportation, informations sectorielles, dispositifs publics d'aide) vient enrichir les données primaires obtenues à partir des entretiens. Cette croisée des sources contribue à renforcer la validité interne de l'analyse et assure une compréhension plus approfondie des dynamiques observées.

Une analyse de contenu thématique sera réalisée sur les données recueillies, en utilisant un processus de codification destiné à repérer les constantes, les différences et les particularités inhérentes à chaque cadre national. Une étude com-

## Introduction Générale

parative sera par la suite effectuée pour souligner les ressemblances et les divergences dans les approches d'internationalisation choisies par les petites et moyennes entreprises algériennes et françaises.

De ce fait, cette approche méthodologique aide à élaborer une compréhension détaillée, contextualisée et rigoureuse des démarches d'internationalisation des PME, soulignant par la même occasion l'impact des facteurs institutionnels, technologiques et relationnels sur leurs décisions stratégiques. Elle a également pour but d'extraire des enseignements globaux qui pourraient enrichir tant la pensée académique que les recommandations pratiques destinées aux acteurs économiques et institutionnels impliqués.

### 6. Structuration du travail

Ce travail de recherche s'organise en trois parties principales, conçues pour suivre une progression logique allant du cadre théorique à l'analyse empirique comparative des stratégies d'internationalisation des PME.



## Introduction Générale

### **Partie 1 : Cadre théorique de l'internationalisation des PME**

#### **Chapitres concernés : 01 et 02**

Cette première partie pose les fondements conceptuels et théoriques de l'étude. Elle mobilise les principaux modèles d'internationalisation (Uppsala, Born Global, théorie des réseaux) et analyse les approches contemporaines intégrant les logiques numériques, collaboratives et durables.

L'objectif est de définir les concepts-clés (internationalisation, stratégies émergentes, digitalisation, PME, RSE) et de fournir un cadre analytique solide pour les parties empiriques.

### **Partie 2 : Enjeux et dynamiques de l'internationalisation en Algérie et en France**

#### **Chapitres concernés : 03 et 04**

Cette partie analyse les contextes institutionnels, économiques et culturels qui influencent l'internationalisation des PME dans les deux pays étudiés. Elle examine notamment :

- Les dispositifs publics et institutionnels de soutien à l'internationalisation.
- Les contraintes structurelles et réglementaires.
- Les facteurs culturels et économiques qui conditionnent les stratégies des entreprises.

L'objectif est de comprendre l'impact de l'environnement national sur les décisions d'internationalisation et de préparer la comparaison empirique.

### **Partie 3 : Études de cas et analyse empirique**

#### **Chapitres concernés : 05, 06 et 07**

Cette partie constitue le cœur empirique de la recherche et repose sur une approche qualitative comparative fondée sur des études de cas.

Elle comprend :

- L'étude des PME algériennes (Chapitre 05) : stratégies, obstacles, rôle du numérique et des réseaux.
- L'étude des PME françaises (Chapitre 06) : stratégies, facteurs de succès et intégration des technologies numériques.

## Introduction Générale

- L'analyse comparative et les recommandations (Chapitre 07) : comparaison transversale, test des hypothèses, identification des leviers et bonnes pratiques.

Cette partie permet de dégager des enseignements pratiques pour les dirigeants de PME et des recommandations pour les institutions et décideurs publics, tout en confrontant les observations de terrain aux modèles théoriques.

# **Partie 01 : Cadre théorique de l'internationalisation des PME**

**Chapitre 01 :**  
**L'internationalisation des PME**  
**Fondements, enjeux et**  
**théories**

## Introduction

L'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) est un processus complexe qui implique diverses stratégies et facteurs, notamment la transformation numérique et l'innovation des modèles d'affaires.

L'internationalisation des PME est influencée par la transformation numérique et la numérisation, qui peuvent les aider à pénétrer de nouveaux marchés internationaux. Les plateformes numériques offrent un grand potentiel d'internationalisation pour les PME, mais nécessitent des changements impactant la plupart des composantes du Business Model (BM), telles que la refonte de la proposition de valeur et le développement des écosystèmes locaux. La stratégie géocentrique est l'une des neuf stratégies d'internationalisation que peuvent adopter les PME<sup>1</sup>.

La numérisation peut aider les PME à s'internationaliser en leur donnant accès à de nouveaux marchés, clients et ressources. Cependant, cela nécessite également des changements dans le modèle économique, tels que le développement de plateformes et d'écosystèmes numériques. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TI) peut également faciliter l'internationalisation en réduisant les obstacles au commerce et en augmentant l'efficacité des opérations commerciales<sup>2</sup>.

### 1. Les petites et moyennes entreprises : PME : caractéristiques et diversité

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) occupent une place centrale dans le tissu économique mondial. Elles représentent une force motrice de l'emploi, de l'innovation et de la croissance, particulièrement dans les économies à forte composante entrepreneuriale comme la France et les pays émergents tels que l'Algérie

#### 1.1. Définition des PME

La définition des PME varie selon les pays et les institutions, bien qu'elle repose généralement sur des critères quantitatifs.

---

<sup>1</sup> Schmeisser, Wilhelm, et al. **International Human Resource Management and International Labour Law**, Walter de Gruyter, 2013, P 11.

<sup>2</sup> Lamine, et al, **Handbook of Digital Entrepreneurship**, De Gruyter, Berlin, Boston, 2024, P04.

Les PME sont définies comme ayant moins de 250 employés, avec un chiffre d'affaires annuel allant jusqu'à 50 millions d'euros ou un bilan total ne dépassant pas 43 millions d'euros<sup>1</sup>.

Dans l'Union européenne et de nombreux autres pays, les PME sont définies comme des entreprises comptant moins de 250 employés. Aujourd'hui, elles représentent la majorité des entreprises engagées dans le commerce international<sup>2</sup>.

En Italie, les PME sont définies comme ayant un volume de ventes inférieur à 300 millions d'euros ou une capitalisation boursière inférieure à 500 millions d'euros<sup>3</sup>.

## 1.2. Caractéristiques des PME

Les caractéristiques des PME sont façonnées par leurs approches de gestion de projet, leurs ressources limitées et leurs stratégies de développement professionnel<sup>4</sup>.

- Gestion de projet dans les PME

La gestion de projet est un aspect essentiel des PME, des techniques telles que l'estimation paramétrique et l'estimation préliminaire étant essentielles à leur succès. Une gestion de projet efficace permet aux PME de livrer leurs projets dans les délais, dans les limites du budget et selon les normes de qualité requises. De plus, les bureaux de gestion de projet (PMO) peuvent jouer un rôle essentiel dans le soutien des PME dans leurs efforts de gestion de projet.

- Ressources limitées

Les PME sont souvent confrontées à des ressources limitées, notamment financières, humaines et technologiques. Pour surmonter ces limitations, les PME doivent adopter des principes de gestion efficaces, tels que la hiérarchisation des projets, l'allocation efficace des ressources et l'exploitation des structures de taux de main-d'œuvre. Ce faisant, les PME

---

<sup>1</sup> Fernandes Cristina, et al. **International Human Resource Management and International Labour Law**. De Gruyter, Berlin, 2021, p107.

<sup>2</sup> ST Cavusgil, G Knight, JR Riesenberger, **International Business the New Realities**, Global Pearson, Libgen.li, 2019, P15.

<sup>3</sup> Daniel Graewe, **Advisory Boards in Medium-Sized Companies**. 1st ed. De Gruyter, Berlin, 2021, P160.

<sup>4</sup> Kerzner Harold, Zeitoun, **AI Project Workforce Estimating: Best Practices for Project Managers**, Wiley, États-Unis, 2025, P111.

peuvent optimiser l'utilisation de leurs ressources et atteindre les objectifs de leur projet.

Ces entreprises se caractérisent par des ressources souvent limitées (financières, humaines, technologiques), une grande flexibilité organisationnelle et une forte dépendance au profil de leur dirigeant. Ces spécificités influencent fortement leur capacité à s'internationaliser<sup>1</sup>.

- Professionnel

Le développement professionnel est essentiel pour les PME, notamment dans le cadre de la gestion de projet. Les PME doivent investir dans le développement de leurs équipes de projet, y compris dans leurs futures qualités de leadership, afin de s'assurer qu'elles disposent des compétences et de l'expertise nécessaires pour mener à bien leurs projets. En outre, le rôle du personnel contractuel et temporaire peut être crucial pour soutenir les équipes de projet des PME.

- Approches axées sur les projets

Les PME peuvent bénéficier de l'adoption d'approches axées sur les projets, qui impliquent une gestion de l'organisation par projets. Cette approche permet aux PME de se concentrer sur la réalisation de projets qui s'alignent sur leurs objectifs stratégiques, plutôt que sur la simple gestion des opérations courantes. En utilisant des outils logiciels de portefeuille de projets, les PME peuvent gérer efficacement leurs portefeuilles de projets et prendre des décisions éclairées sur les projets à poursuivre.

## **2. Les PME à l'internationalisation : avantages – inconvénients et risques**

L'internationalisation représente une étape stratégique majeure pour les petites et moyennes entreprises (PME). Bien qu'elle offre de nombreuses opportunités de croissance et de compétitivité, elle comporte également des inconvénients et des risques qu'il convient d'analyser avec rigueur.

### **2.1. Avantages de l'internationalisation pour les PME**

L'un des principaux avantages de l'internationalisation réside dans la diversification des marchés. En s'ouvrant à l'étranger, les PME peuvent

---

<sup>1</sup> DOMINGUEZ Noémie, *Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2015, P 25.

atténuer leur dépendance vis-à-vis du marché domestique, ce qui leur permet de mieux résister aux fluctuations économiques locales<sup>1</sup>.

Par ailleurs, cela leur donne accès à de nouveaux segments de clients, ce qui peut stimuler les ventes et la rentabilité.

L'expansion à l'international permet aussi aux PME de bénéficier d'économies d'échelle, notamment par une meilleure répartition des coûts fixes de production ou de recherche et développement<sup>2</sup>.

Elle favorise également l'apprentissage organisationnel : en se confrontant à des environnements nouveaux et souvent plus concurrentiels, les PME développent des compétences managériales, technologiques et commerciales accrues<sup>3</sup>.

Enfin, dans certains cas, l'image d'une entreprise internationalisée peut renforcer la crédibilité de la marque, tant sur les marchés étrangers que nationaux, en la positionnant comme un acteur sérieux et innovant.

Les PME présentent de nombreux atouts pour le développement économique<sup>4</sup>:

- Elles offrent un excellent ratio emploi/investissement.
- Elles jouent un rôle clé dans la dynamique des exportations.
- Elles favorisent l'innovation et la flexibilité économique grâce à l'adoption rapide de nouvelles technologies.
- Leur seuil de rentabilité est généralement atteint sur une courte période.
- Leur implantation en zones rurales et semi-urbaines contribue à un développement territorial équilibré.
- Elles stimulent l'esprit entrepreneurial au niveau local.

---

<sup>1</sup> Cavusgil S Tamer, Gary Knight, **The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization**, Journal of International Business Studies, Vol 46, N°1, 2015, P 04.

<sup>2</sup> Lu Jane W, Paul W Beamish, **The Internationalization and Performance of SMEs**, Strategic Management Journal, Vol 22, N° (6-7) 2001, P 568.

<sup>3</sup> Shaker A Zahra, et all, **International Expansion by New Venture Firms: Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance**, Academy of Management International Journal, Vol 43, N° (5), 2000, P 932.

<sup>4</sup> Kumar, Arya, **Entrepreneurship: Creating and Leading an Entrepreneurial Organization**, Pearson Education India, 2012, P 82.

- Elles répondent efficacement et à moindre coût aux besoins des consommateurs locaux.
- Elles améliorent les conditions de vie des populations en générant des revenus de proximité.
- Leur concentration sur des marchés limités leur assure une stabilité naturelle.
- Leur taille réduite permet une spécialisation fine et l'exploitation rentable de niches de marché.

## **2.2. Inconvénients de l'internationalisation des PME**

Malgré les nombreux bénéfices potentiels, l'internationalisation des PME reste un processus complexe, souvent semé d'obstacles structurels, organisationnels et stratégiques. Les contraintes internes, notamment en matière de ressources et de compétences, rendent la démarche plus périlleuse que pour les grandes entreprises.

### **2.2.1. Ressources limitées**

Les PME disposent généralement de moyens financiers, humains et technologiques restreints, ce qui limite leur capacité à affronter les coûts fixes et variables associés à une expansion à l'étranger. Ces coûts comprennent les études de marché, les adaptations de produits, les démarches administratives, les traductions, ou encore la création d'une force de vente locale. Contrairement aux multinationales, les PME ont rarement accès à des lignes de crédit importantes, et leur accès aux financements externes reste limité<sup>1</sup>.

### **2.2.2. Manque d'expérience internationale**

Le manque d'expertise à l'international est un frein majeur. De nombreuses PME n'ont pas de personnel dédié au commerce international ni de connaissances approfondies des réglementations douanières, fiscales ou juridiques étrangères<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ribau, Célio P., et al., **SME Internationalization Research: Past, Present, and Future**, Management International Review, Vol 58, N°05, 2018, P 667.

<sup>2</sup> Lu Jane W, Paul W, Beamish, Op Cit P 572.

Cette lacune peut engendrer des erreurs stratégiques : mauvaise évaluation du potentiel d'un marché, sélection inadaptée de distributeurs ou partenaires, ou choix d'un mode d'entrée mal aligné avec leurs capacités<sup>1</sup>.

### **2.2.3. Risques liés à la culture et à la communication**

Une autre difficulté importante concerne les différences culturelles. La communication interculturelle est un facteur critique dans les relations d'affaires internationales, et les PME manquent souvent de formation dans ce domaine. Une incompréhension des normes sociales, des styles de négociation ou des habitudes de consommation locales peut entraîner des malentendus, voire l'échec de partenariats commerciaux. Ces problèmes sont exacerbés lorsque la PME tente de reproduire ses méthodes domestiques à l'international sans adaptation<sup>2</sup>.

### **2.2.4. Dilution des ressources et déséquilibre stratégique**

L'internationalisation peut provoquer une dispersion des ressources internes. Pour une PME, le fait de consacrer des efforts significatifs à des marchés étrangers peut entraîner un affaiblissement de sa performance sur le marché local. Ce phénomène est connu sous le nom de liability of foreignness (désavantage lié à l'étranger), qui expose les entreprises à des risques accrus tout en les éloignant de leurs avantages concurrentiels initiaux<sup>3</sup>.

Cela peut également engendrer une surcharge du personnel, avec un stress organisationnel accru, des conflits de priorité, et un manque de coordination entre les différentes unités<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Zahra, Shaker, et al, International **Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance**, Academy of Management Journal, Vol, N°43, N°05, P 930.

<sup>2</sup> Hofstede, Geert, Culture's Consequences, **Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. 2nd, Sage Publications, California, 2001, P 35.

<sup>3</sup> Zaheer, Srilata, **Overcoming the Liability of Foreignness**, Academy of Management Journal, Vol 38, N°2,1995, P 341.

<sup>4</sup> Buckley, Peter J, Casson Mark C, **The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise, A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 Years**, Journal of International Business Studies, 2009, Vol 40, N°09, P 1570.

### **2.2.5. Complexité logistique et réglementaire**

Les PME sont aussi confrontées à la complexité de la logistique internationale : coûts de transport, délais d'acheminement, contrôle qualité à distance, gestion des retours, etc. En parallèle, la conformité aux normes techniques, sanitaires, fiscales ou environnementales spécifiques à chaque pays constitue une barrière significative. Le manque de personnel qualifié pour gérer ces exigences peut rapidement devenir un facteur bloquant<sup>1</sup>.

### **2.3. Risques liés à l'internationalisation**

L'internationalisation, bien qu'elle soit porteuse d'opportunités, expose les PME à une palette variée de risques, souvent amplifiés par leur taille réduite et leurs ressources limitées. La réussite à l'international dépend donc fortement de leur capacité à anticiper, évaluer, et gérer ces risques.

#### **2.3.1. Risques financiers**

Les risques financiers sont parmi les plus critiques pour les PME. D'une part, la volatilité des taux de change peut affecter la rentabilité des opérations commerciales internationales. Par exemple, un affaiblissement inattendu de la devise dans laquelle une PME facture ses produits peut réduire substantiellement ses marges bénéficiaires, voire entraîner des pertes<sup>2</sup>.

D'autre part, les coûts d'entrée sur les marchés étrangers peuvent être très élevés : coûts d'adaptation des produits, marketing, création de filiales ou partenariats, et dépenses liées aux formalités administratives. Ces investissements initiaux ne sont pas toujours amortis rapidement, ce qui fragilise la trésorerie des PME.

Les délais de paiement allongés sont aussi un risque important. Sur certains marchés, les pratiques commerciales impliquent des délais de règlement longs, pouvant atteindre plusieurs mois. Cette situation pèse

---

<sup>1</sup> Knight, Gary A., Liesch, Peter W, **Internationalization: From Incremental to Born Global**, Journal of World Business, Vol 51, N°1, 2016, P 95.

<sup>2</sup> Contractor, Farok J., et al, **A Three-Stage Theory of International Expansion, The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector**, Journal of International Business Studies, Vol 34, n° 1, 2003, P 09.

fortement sur la liquidité des PME, qui ne disposent pas toujours de réserves suffisantes ou d'un accès facile au crédit<sup>1</sup>.

### **2.3.2. Risques politiques et géopolitiques**

L'instabilité politique dans certains pays est une source majeure de risques pour les PME. Des changements brusques dans la législation, des nationalisations, des conflits internes, ou des sanctions internationales peuvent compromettre les opérations d'une PME à l'étranger<sup>2</sup>.

Par exemple, une PME exportatrice en Amérique latine ou au Moyen-Orient peut se retrouver confrontée à un renforcement soudain des barrières douanières, à des modifications des réglementations sur les investissements étrangers, ou même à des troubles sociaux perturbant la chaîne d'approvisionnement. Ces risques sont souvent exacerbés par un manque d'informations fiables et par la difficulté d'accès à des conseils juridiques spécialisés dans ces zones.

### **2.3.3. Risques culturels**

Le risque culturel constitue un obstacle majeur à l'internationalisation. Une mauvaise compréhension des codes sociaux, des habitudes de consommation, des méthodes de communication ou des modes de négociation peut entraîner des échecs commerciaux.

L'adaptation marketing est aussi cruciale : un produit ou un message qui marche bien dans un pays peut être perçu comme inapproprié ou offensant dans un autre. Par exemple, le packaging, les couleurs, ou les slogans doivent être adaptés aux sensibilités locales pour éviter un rejet ou un malentendu<sup>3</sup>.

### **2.3.4. Risques concurrentiels**

Sur les marchés internationaux, les PME sont confrontées à une concurrence souvent plus intense et plus diversifiée que sur leur marché domestique. Les acteurs locaux connaissent mieux les spécificités du marché et disposent parfois d'un avantage en termes de coûts ou de réseaux commerciaux.

---

<sup>1</sup> Contractor, Farok J, et all, **Ibid**, P 08.

<sup>2</sup> Knight, Gary A, Liesch, Peter W, **Op Cit**, P 97.

<sup>3</sup> Hofstede, Geert, **Op Cit**, P 38.

Cette pression concurrentielle peut réduire les marges et imposer une exigence d'innovation permanente. Pour une PME, cela signifie devoir investir davantage en R&D, en marketing, et en développement commercial, ce qui peut rapidement peser sur ses ressources<sup>1</sup>.

En outre, l'exposition à des normes internationales plus élevées (qualité, environnement, responsabilité sociale) peut constituer un surcoût difficile à absorber.

### **2.3.5. Risques juridiques et réglementaires**

Chaque pays possède son propre cadre juridique et réglementaire, souvent complexe et changeant. Les PME doivent se conformer à des exigences variées concernant la propriété intellectuelle, la fiscalité, la protection des données, ou encore la conformité des produits.

Une méconnaissance de ces règles peut entraîner des sanctions lourdes, des blocages douaniers, voire des litiges coûteux. Par exemple, une PME innovante qui exporte des technologies peut être exposée à des risques de violation de brevets ou à des restrictions à l'exportation<sup>2</sup>.

## **3. Théories classiques de l'internationalisation**

### **3.1. Théories explicatives de l'internationalisation**

L'internationalisation des entreprises peut être expliquée à travers différentes approches théoriques, issues de diverses écoles de pensée.

#### **3.1.1. L'école économique**

Cette approche s'appuie sur les notions de coûts et d'avantages comparatifs pour expliquer pourquoi et comment les entreprises s'internationalisent. Deux théories clés dominent ce courant :

- La théorie des coûts de transaction est un pilier fondateur de l'analyse économique de l'organisation, introduit le concept de coûts de transaction, définis comme les coûts associés à l'utilisation du marché<sup>3</sup>:
  - Coûts de recherche d'informations et de partenaires,

---

<sup>1</sup> Knight, Gary A., Liesch, Peter W, **Op Cit**, P 99.

<sup>2</sup> Knight, Gary A., Liesch, Peter W, **Ibid**, P 101.

<sup>3</sup> Ronald Coase, **The Nature of the Firm**, *Economica*, Vol 04, 1937, P 386.

- Coûts de négociation et de rédaction des contrats,
- Coûts de surveillance et de résolution des conflits,
- Risques liés à l'opportunisme des partenaires.

Ainsi, lorsqu'il est plus coûteux ou risqué de passer par le marché que de gérer une activité en interne, l'entreprise choisit de l'internaliser. Cette logique s'applique tout particulièrement à l'international : une entreprise peut décider de créer une filiale à l'étranger plutôt que de recourir à un distributeur local si les coûts liés à la coordination à distance, au contrôle qualité, ou à la protection du savoir-faire sont jugés trop élevés.

- Le paradigme OLI, aussi appelé paradigme éclectique, a été proposé par John H. Dunning pour expliquer pourquoi certaines entreprises s'engagent dans des investissements directs étrangers (IDE) plutôt que de simplement exporter ou concéder des licences. Ce cadre repose sur trois catégories d'avantages que l'entreprise doit réunir pour justifier son internationalisation par l'IDE<sup>1</sup>.

### 3.1.2. L'école comportementale

Contrairement à l'école économique qui privilégie une analyse fondée sur la maximisation des profits et les avantages comparatifs, l'école comportementale met l'accent sur les processus d'apprentissage, d'expérimentation et de perception du risque dans les décisions d'internationalisation.

Cette approche est représentée de manière emblématique par le modèle d'Uppsala, élaboré par Johanson et Vahlne (1977). Selon ce modèle, les entreprises ne s'engagent pas immédiatement dans des opérations complexes à l'international (comme l'investissement direct étranger), mais adoptent une approche progressive et incrémentale, marquée par un cycle d'apprentissage basé sur l'expérience acquise à l'étranger.

Le modèle suppose que les entreprises commencent leur expansion à l'étranger dans des pays psychiquement proches, c'est-à-dire des marchés dont les différences culturelles, linguistiques, institutionnelles ou politiques

---

<sup>1</sup> Dunning, John H, **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions**, Journal of International Business Studies, Vol19, n°01, 1988, P 15.

avec le pays d'origine sont relativement faibles. Ce choix réduit l'incertitude et le risque perçu.

Avec le temps, à travers des expériences d'exportation, de partenariats ou de filiales, l'entreprise accroît sa connaissance des marchés étrangers, ce qui diminue son aversion au risque et renforce sa capacité à entrer sur des marchés plus lointains ou complexes<sup>1</sup>.

### 3.1.3. La théorie institutionnaliste

La théorie institutionnaliste met en lumière le rôle déterminant des institutions entendues comme les règles formelles (lois, régulations) et informelles (normes sociales, valeurs, attentes culturelles) dans les choix stratégiques des entreprises, en particulier lors de leur internationalisation.

Selon cette approche, les entreprises ne peuvent pas uniquement s'appuyer sur des critères économiques ou comportementaux ; elles doivent également prendre en compte l'environnement institutionnel du pays d'accueil. Ce cadre influence les pratiques managériales, les modes d'entrée sur le marché et la structuration organisationnelle.

- Adaptation et légitimation

Pour réussir à l'international, les firmes doivent adapter leurs stratégies et leurs comportements afin de se conformer aux normes et attentes locales. Cette adaptation vise à obtenir ou maintenir la légitimité, c'est-à-dire la reconnaissance et l'acceptation par les parties prenantes locales (clients, autorités, partenaires, société civile).

Cette légitimité est un facteur clé pour assurer la pérennité des opérations, réduire les risques réglementaires, et faciliter l'accès aux ressources locales.

- Environnement institutionnel et stratégies internationales

L'environnement institutionnel est souvent divisé en trois dimensions :

- Réglementaire : lois, règles, politiques gouvernementales, contrôles juridiques,

---

<sup>1</sup> Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, **The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**, Journal of International Business Studies, Vol 08, N°01, 1977, P 28.

- Normative : normes sociales, codes de conduite, valeurs collectives,
- Cognitive : systèmes de croyances partagés, perceptions communes, routines acceptées.

Les entreprises multinationales doivent naviguer dans ces différentes sphères institutionnelles, souvent très contrastées d'un pays à l'autre.

Cette approche considère que l'environnement institutionnel (règles, normes, attentes sociales) influence fortement les choix stratégiques des entreprises. Celles-ci doivent adapter leurs comportements pour se conformer aux règles locales et ainsi gagner en légitimité dans les marchés étrangers<sup>1</sup>.

### 3.2. Modèles d'internationalisation

#### 3.2.1. Le modèle d'Uppsala

Proposé par Johanson et Vahlne, le modèle d'Uppsala décrit un processus séquentiel d'internationalisation, fondé sur l'apprentissage progressif et l'accroissement progressif des engagements à l'étranger. L'entreprise commence par s'implanter dans des marchés culturellement et géographiquement proches avant d'étendre son champ d'action. Bien que ce modèle ait influencé la recherche sur les PME, il présente des limites pour expliquer les stratégies des PME dites « born globals » ou celles qui adoptent des stratégies d'internationalisation accélérées<sup>2</sup>.

Selon l'approche d'Uppsala, les entreprises s'internationalisent progressivement, passant de marchés étrangers physiquement et culturellement proches vers des pays plus éloignés. Au cours de ce processus d'internationalisation, l'entreprise acquiert une expérience qui constitue le fondement de ses activités futures à l'étranger, dans des pays encore plus éloignés de son marché national. L'apprentissage organisationnel, issu des connaissances acquises par l'expérience et des activités continues, est essentiel à la réussite de l'entreprise et à son expansion internationale. La manière dont les organisations apprennent et l'impact de cet apprentissage sur leur comportement organisationnel sont des éléments cruciaux du concept d'Uppsala. Plus l'entreprise acquiert une connaissance approfondie du marché

---

<sup>1</sup> Kostova, Tatiana, Zaheer Srilata, **Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise**, *Academy of Management Review*, Vol 24, n°01, 1999, P 68.

<sup>2</sup> Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, **Op Cit**, P 25.

grâce à sa propre expérience, moins le risque perçu est élevé et plus sa propension à pénétrer les marchés étrangers est élevée<sup>1</sup>.

Le manque de connaissances, dû aux différences linguistiques et culturelles entre les pays, constitue un obstacle important à la prise de décisions liées au développement d'activités commerciales internationales. Par conséquent, un autre modèle peut être observé : les entreprises privilégient l'entrée sur de nouveaux marchés bénéficiant d'une distance psychique plus faible<sup>2</sup>.

Cette distance psychique est définie par des facteurs tels que les différences de langue, de culture, de système politique et autres facteurs qui perturbent la circulation de l'information entre l'entreprise et le marché. Ainsi, les entreprises amorcent leur internationalisation en se dirigeant vers des marchés géographiquement moins éloignés, qu'elles comprennent mieux et où l'incertitude perçue du marché est relativement faible<sup>3</sup>.

L'internationalisation est un processus souvent difficile à planifier sans anticiper. Les structures et routines organisationnelles se construisent progressivement grâce à l'apprentissage : d'abord, des capacités et compétences internes de l'entreprise (par exemple, les qualifications linguistiques et culturelles des employés) et ensuite, des exigences des marchés étrangers (par exemple, le souci de la qualité et les attentes en matière de service).

Dans ce processus, la compréhension de l'histoire de l'entreprise est importante. Les interactions sporadiques avec les acteurs des marchés étrangers n'apportent que peu d'expérience. Plus l'entreprise entretient des liens durables et répétés avec des acteurs externes à l'étranger, meilleures sont les bases pour l'amélioration des routines et procédures organisationnelles internes<sup>4</sup>.

---

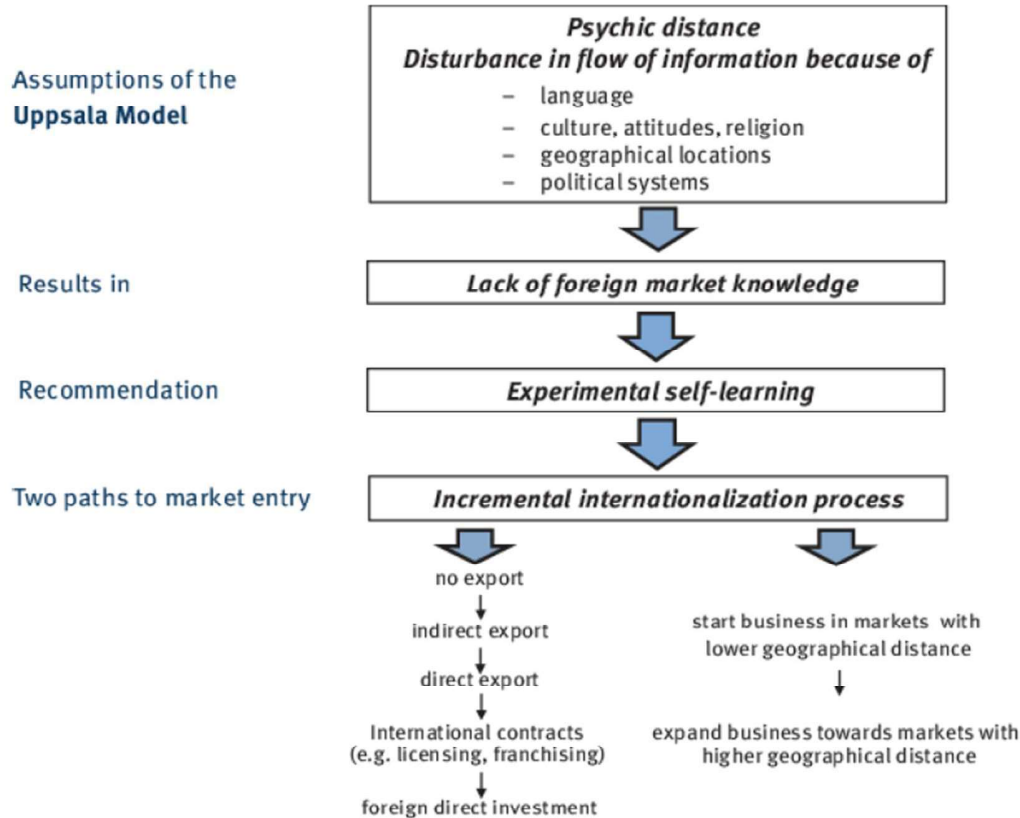
<sup>1</sup> Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, **Ibid**, P 27.

<sup>2</sup> Olsen, Jan E, Fredrik Forsgren, **The Impact of Language and Culture on International Business Development**, **Journal of International Business Studies**, Vol 33, n°03, 2002.P 452.

<sup>3</sup> Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, **Op Cit**, P 28.

<sup>4</sup> Eriksson, Kaj-Erik, et all, **Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process**, **Journal of International Business Studies**, Vol 28, n°02, 1997, P 342.

**Figure N° 1:** Chemins du processus d'internationalisation selon le modèle d'Uppsala



Source: Glowik, Mario, *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases*, De Gruyter, Berlin, 2020, P 29.

### 3.2.2. Le paradigme OLI de Dunning

Le paradigme OLI de Dunning est un cadre théorique utilisé pour expliquer l'existence et le comportement des sociétés multinationales, qui se compose de trois conditions : l'avantage de propriété, l'avantage de localisation.

#### 3.2.2.1. Contexte du paradigme OLI

Selon Dunning, la décision d'investir à l'étranger dépend de trois avantages combinés : les avantages spécifiques à la propriété (O), les avantages liés à la localisation (L) du pays d'accueil, et les avantages d'internationalisation (I) qui favorisent le contrôle direct des opérations. Cette

théorie est surtout appliquée aux grandes entreprises, mais elle reste pertinente pour certaines PME disposant d'avantages compétitifs spécifiques<sup>1</sup>.

Le paradigme OLI a été développé par John Dunning pour expliquer l'existence des multinationales. Il repose sur l'idée que les entreprises disposent d'avantages qui leur permettent d'être compétitives sur les marchés étrangers. Ces avantages peuvent être classés en trois catégories principales : l'avantage de propriété, l'avantage de localisation et l'avantage d'internalisation. L'avantage de propriété désigne la source sous-jacente de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **3.2.2.2. Composantes clés du paradigme OLI**

L'avantage de localisation explique l'avantage que l'entreprise retire du choix d'un pays particulier pour l'implantation de certaines de ses activités. Il peut s'agir de facteurs tels que l'accès aux ressources naturelles, à la main-d'œuvre ou aux marchés. L'avantage d'internalisation explique pourquoi l'entreprise opère elle-même dans le pays étranger, plutôt que de s'appuyer sur des partenaires ou des agents externes. Il peut s'agir de facteurs tels que la capacité à contrôler et à gérer des opérations à l'étranger, ou à exploiter des avantages spécifiques à l'entreprise sur les marchés étrangers<sup>3</sup>.

### **3.2.2.3. Applications du paradigme OLI**

Le paradigme OLI a été largement utilisé pour expliquer le comportement des multinationales et a été appliqué dans divers contextes, notamment le commerce international, l'économie et la stratégie. Il a également servi à expliquer l'existence d'autres types d'entreprises, comme les oligarques, qui s'acquièrent et reproduisent richesse et pouvoir grâce à leurs activités entrepreneuriales. Le paradigme OLI est également lié à d'autres cadres théoriques, comme le modèle d'Uppsala<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Dunning, John H, **Op Cit**, P 21.

<sup>2</sup> Collis, David, **International Strategy: Concepts and Implications**, John Wiley & Sons, 2014, P 50.

<sup>3</sup> Schwägermann Helmut, et all, **Handbook Event Market China**, De Gruyter, Berlin, 2015, P 114.

<sup>4</sup> Grundy Tony, **Business Foresight: Scenarios for Managing Uncertainty Strategically**, Business Expert Press, New York, 2023, P 45.

### 3.2.3. La théorie des réseaux

La théorie en question s'appuie sur le cadre conceptuel des réseaux, qui considère l'internationalisation des entreprises comme un processus dépendant de leur position et de leurs interactions au sein des réseaux industriels. Ces auteurs soulignent que les relations inter-organisationnelles jouent un rôle déterminant dans la capacité des PME à s'internationaliser, en leur permettant de contourner certaines contraintes structurelles, d'accéder à des ressources critiques et de limiter les incertitudes associées à l'entrée sur de nouveaux marchés étrangers.<sup>1</sup>

#### 3.2.3.1. Présentation de la théorie

Introduite au milieu des années 1980, la théorie des réseaux propose une approche relationnelle de l'internationalisation des entreprises, en soulignant que celles-ci ne doivent pas être analysées de manière isolée, mais comme des entités insérées dans un réseau d'acteurs économiques interdépendants. Selon Johanson et Mattsson (1988), les processus d'internationalisation sont fortement conditionnés par la position qu'une entreprise occupe au sein de ces réseaux, ainsi que par la qualité et l'intensité de ses relations avec d'autres firmes. Les relations inter organisationnelles basées sur la confiance, la stabilité, et des échanges d'information continus jouent un rôle fondamental dans l'accès à des opportunités à l'étranger, la réduction des incertitudes et la mobilisation des ressources nécessaires à l'expansion internationale.

Cette approche met ainsi en évidence l'importance stratégique des réseaux d'affaires, notamment pour les PME, dont les ressources limitées rendent les alliances et les contacts extérieurs d'autant plus déterminants<sup>2</sup>.

Le développement de l'internationalisation d'une entreprise dépend dans une large mesure de sa position dans le réseau. Ainsi, les caractéristiques d'internationalisation de l'entreprise et du marché influencent le processus. Les ressources d'entrée sur le marché d'une entreprise ont des structures

---

<sup>1</sup> Johanson, John, Mattsson Lars Gunnar, **Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach, In Strategies in Global Competition**, Croom Helm, London, 1988, P 305.

<sup>2</sup> Johanson, John, Mattsson Lars Gunnar, **Ibid**, P 308.

différentes selon qu'elle est fortement internationalisée (par exemple, en raison de son expérience des marchés étrangers) ou non, selon qu'elle est peu ou pas expérimentée. De plus, les actifs de marché des autres entreprises du réseau ont une structure différente selon que le marché est fortement ou faiblement internationalisé. Partant de cette hypothèse, Johanson et Mattsson (1988) identifient quatre catégories qui déterminent le degré d'internationalisation du marché par rapport à celui de l'entreprise. Ces catégories sont illustrées à la figure. Ainsi, les caractéristiques d'internationalisation de l'entreprise et du marché influencent le processus<sup>1</sup>.

**Figure N° 02:** Degré d'internationalisation des entreprises et des marchés

Degree of Internationalization of the firm	Degree of internationalization of the market	
	Low	High
	Low	The Early Starter
High	The Lonely International	The International among Others

Source : Glowik, Mario, **Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases**, De Gruyter, Berlin, 2020, P113.

### 3.2.3.2. Trois types d'apprentissage en réseau

Dans un contexte d'internationalisation, les entreprises ne se développent pas en vase clos : leur apprentissage se fait au sein de réseaux d'affaires structurés autour d'interactions répétées avec divers partenaires<sup>2</sup>

Premièrement, les entreprises font des affaires dans le cadre de relations client-fournisseur, ils acquièrent des comportements spécifiques à chaque partenaire, tels que la volonté et la capacité à entretenir et développer la relation (par exemple, la fiabilité des prévisions de commandes, la flexibilité et le respect des engagements commerciaux). Ils apprennent ainsi à se connaître et à coordonner leurs activités de manière à renforcer leur activité

<sup>1</sup> Glowik, Mario, **Op Cit**, P 45.

<sup>2</sup> Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, **Op Cit**, P 28.

commune. Cette connexion renforce l'engagement des entreprises sur le marché étranger.

Deuxièmement, l'expérience dans la relation de développement suppose que, lors de ses interactions commerciales, le partenaire impliqué acquiert des compétences transférables et utilisables dans d'autres transactions commerciales. Ces compétences incluent la capacité à entrer en contact avec de nouveaux acteurs du réseau commercial (clients et fournisseurs, par exemple), ainsi qu'une expertise pour développer et approfondir ses relations avec eux.

Troisièmement, la coordination de l'expérience concerne plusieurs relations avec les fournisseurs, par exemple concernant le développement de nouveaux produits ou les calendriers de livraison juste-à-temps. Elle implique également la coordination entre un fournisseur et un client afin d'améliorer l'efficacité des activités de la chaîne de valeur des deux parties. Tous ces éléments connectent et intensifient les relations du réseau d'affaires.

#### **4. Différences entre les grandes entreprises et les PME dans leur processus d'internationalisation**

Les grandes entreprises (GE) et les petites et moyennes entreprises (PME) adoptent des approches très différentes dans leur processus d'internationalisation. Ces différences tiennent notamment à leurs ressources, leur structure, leur stratégie, et leur capacité à gérer les risques. Voici un tableau synthétique suivi d'une explication plus détaillée, avec sources citées.

**Tableau 01** : Différences entre les GE et les PME

<b>Aspect</b>	<b>Grandes Entreprises (GE)</b>	<b>Petites et Moyennes Entreprises (PME)</b>
Ressources	Ressources financières, humaines et technologiques importantes, permettant des investissements lourds à l'international (ex : filiales, joint-ventures).	Ressources limitées, contraintes financières, souvent dépendantes de financements externes.
Structure	Organisation complexe, souvent multi-niveaux avec des	Structure plus simple, souvent flexible, avec

	départements spécialisés à l'international.	une prise de décision rapide.
Stratégie	Stratégie proactive, planifiée sur le long terme, avec une diversification des marchés.	Stratégie souvent opportuniste, dépendante des opportunités et réseaux personnels.
Gestion des risques	Capacité à absorber et gérer des risques élevés grâce à des dispositifs internes et des analyses sophistiquées.	Sensibilité plus élevée aux risques, recours à des mécanismes de mitigation simples (ex : exportation indirecte).
Modes d'entrée	Filiales, acquisitions, joint-ventures, alliances stratégiques.	Exportations, sous-traitance, partenariats informels.
Approche culturelle	Programmes de formation interculturelle, adaptation des produits/marques selon les marchés.	Moins de ressources pour adaptation, souvent standardisation ou adaptation minimale.
Capacité d'innovation	Recherche et développement poussés, innovation produit et process adaptés aux marchés locaux.	Innovation souvent plus limitée, mais parfois forte flexibilité dans la personnalisation.

Source : tableau réalisé par l'auteur à partir de la littérature existante.

#### 4.1. Ressources

Les grandes entreprises disposent généralement de ressources financières solides qui leur permettent d'investir dans des filiales à l'étranger, d'acquérir des entreprises locales, ou de s'associer à des partenaires via des joint-ventures. En revanche, les PME font face à des contraintes financières et humaines qui limitent leur capacité à s'étendre à l'international de manière directe<sup>1</sup>.

#### 4.2. Structure organisationnelle

Les GE ont des structures complexes, avec des départements spécialisés à la gestion des opérations internationales. Cette organisation leur permet de

<sup>1</sup> Cavusgil, S, et al, International Business, **The New Realities**. 3rd ed, Pearson, Australia, 2014, P 105.

gérer efficacement les opérations multiples et les risques associés. Les PME, plus flexibles, ont souvent une structure plus plate, ce qui facilite une prise de décision rapide, mais limite leur capacité à gérer des opérations internationales complexes<sup>1</sup>.

### 4.3. Stratégie d'internationalisation

Les grandes entreprises adoptent une stratégie proactive, planifiée et souvent diversifiée, afin de minimiser les risques liés à la dépendance d'un seul marché<sup>2</sup>.

Les PME, en revanche, adoptent souvent une approche opportuniste, tirant parti des contacts personnels et des réseaux pour accéder à de nouveaux marchés<sup>3</sup>.

### 4.4. Gestion des risques

Les grandes entreprises disposent d'outils sophistiqués pour analyser et gérer les risques liés à l'internationalisation, incluant les risques politiques, économiques et financiers<sup>4</sup>.

Les PME, faute de moyens, privilégient souvent des modes d'entrée moins risqués, comme l'exportation indirecte, ou s'appuient sur des réseaux de confiance pour atténuer les risques<sup>5</sup>.

### 4.5. Modes d'entrée sur les marchés étrangers

Les GE utilisent des modes d'entrée variés et souvent coûteux (filiales, acquisitions), qui nécessitent un engagement important. Les PME privilégient

---

<sup>1</sup> Hill, Charles et al, International Business, **Competing in the Global Marketplace**, 12th ed, McGraw-Hill Education, New York ,2018, P 78.

<sup>2</sup> Johanson Jan, Jan-Erik Vahlne, **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership**, Journal of International Business Studies, Vol 40, N° 09, 2009, P 1415.

<sup>3</sup> Bell, Jim, et al, Born-again, **Global Firms: An Extension to the 'Born Global' Phenomenon**, Journal of International Management, Vol07, N° 3, 2001, P 208.

<sup>4</sup> Ghemawat, Pankaj, **Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion**, Harvard Business Review, Vol 79, N° 8, 2001, P 137.

<sup>5</sup> Oviatt, Benjamin M., Patricia P. McDougall, **Toward a Theory of International New Ventures**, Journal of International Business Studies, Vol 25, N° 1, 1994. P 45.

des modes plus légers, tels que l'exportation directe ou indirecte, la sous-traitance ou les partenariats informels, en raison de leurs ressources limitées<sup>1</sup>.

#### **4.6. Approche culturelle et adaptation**

Les grandes entreprises investissent dans la formation interculturelle et adaptent leurs produits et stratégies marketing aux spécificités locales. Les PME, avec des ressources plus limitées, ont tendance à standardiser leurs offres ou à adapter minimalement<sup>2</sup>.

#### **4.7. Capacité d'innovation**

Les GE ont des capacités importantes en R&D, ce qui leur permet d'innover et de répondre précisément aux besoins locaux. Les PME peuvent parfois être plus flexibles dans la personnalisation, mais leur innovation est souvent limitée par leurs moyens<sup>3</sup>.

### **5. Facteurs influençant l'internationalisation des PME**

L'internationalisation est un processus complexe pour les PME, qui implique de surmonter plusieurs obstacles tout en exploitant des opportunités à l'échelle mondiale. On distingue généralement deux grandes catégories de facteurs<sup>4</sup>:

#### **5.1. Facteurs internes :**

##### **5.1.1. Ressources et compétences internes**

- **Ressources financières**

Les PME doivent investir pour s'implanter à l'étranger : participation à des salons internationaux, adaptation des produits aux normes locales, gestion logistique, etc.

L'accès limité aux financements est l'un des principaux freins à l'internationalisation, par exemple Une PME agroalimentaire souhaitant

---

<sup>1</sup> Lu, Jane W, Paul W. Beamish, **SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability**, Journal of International Entrepreneurship, Vol 4, N°1, 2006, P 38.

<sup>2</sup> Miesenböck, Klaus, **Small Firms and Exporting: A Literature Review**, International Small Business Journal, 1988, Vol 06, N°02, P 44.

<sup>3</sup> Teece, David J, **Business Models, Business Strategy and Innovation**, Long Range Planning, Vol 43, N° 2-3, 2010, P 175.

<sup>4</sup> Peng, Mike Wang, et all, **An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies**, Journal of International Business Studies, Vol39, N°5, 2008, P 920.

exporter au Japon doit investir dans la certification sanitaire, le packaging localisé et les frais d'exportation.

- **Ressources humaines et compétences**

Les PME ayant du personnel qualifié, multilingue ou avec de l'expérience en commerce international réussissent mieux à l'étranger.

Le manque de personnel dédié à l'export est souvent un obstacle.

- **Compétences organisationnelles et technologiques**

La capacité à s'adapter rapidement à différents marchés et à gérer des opérations multiculturelles est cruciale.

L'innovation permet de se différencier sur les marchés internationaux.

### 5.1.2. Motivation et stratégie des dirigeants

- **Mentalité et vision stratégique**

Le degré d'ouverture à l'international est fortement lié à la vision du dirigeant.

Les dirigeants ayant une stratégie à long terme, axée sur la croissance externe, favorisent l'internationalisation<sup>1</sup>.

- **Expérience internationale**

Les entrepreneurs ayant étudié ou travaillé à l'étranger ont souvent une meilleure compréhension des marchés internationaux.

Ils sont plus à l'aise pour développer des partenariats transfrontaliers ou adopter des pratiques managériales globales.

- **Appétence au risque**

L'internationalisation est risquée : instabilité géopolitique, différences culturelles, complexité réglementaire.

Les PME dirigées par des entrepreneurs audacieux ont plus de chance de réussir à l'international.

---

<sup>1</sup> Oviatt, Benjamin.M, Patricia Philips Mc Dougall, **Op Cit**, P 47.

## **5.2. Facteurs externes :**

### **5.2.1. Environnement institutionnel et réglementaire**

- **Cadre réglementaire**

Accords de libre-échange (UE, CETA, Mercosur, etc.) facilitent les exportations en réduisant les barrières tarifaires.

Certaines réglementations nationales (douanes, normes) peuvent freiner les PME peu expérimentées.

- **Soutien gouvernemental**

Les aides à l'export (Bpifrance, Business France, etc.) permettent aux PME d'accéder à des marchés nouveaux via financements, formations, et études de marché.

- **Stabilité politique et juridique**

Les PME évitent souvent les pays à risque élevé d'instabilité politique, sauf si elles sont bien accompagnées ou assurées.

### **5.2.2. Concurrence et demande internationale**

- **Pression concurrentielle**

Une forte concurrence sur le marché domestique pousse les PME à chercher des opportunités à l'étranger.

- **Opportunités de marché**

L'existence d'une demande forte ou émergente pour un produit dans un pays donné stimule la prise de décision internationale.

- **Réseaux commerciaux internationaux**

Les relations avec des clients, distributeurs ou partenaires étrangers facilitent l'entrée sur de nouveaux marchés, par exemple une PME textile du Portugal peut profiter de l'intérêt croissant pour les produits artisanaux en Corée du Sud via des plateformes B2B internationales<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cavuşgil, S, Tamer, Zou Shaoming, **Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures**, Journal of Marketing, Vol 58, N° 01, 1994, P 18.

## Conclusion

Ce chapitre introductif a permis de poser les bases nécessaires à la compréhension du processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME). Après avoir défini et analysé les principales caractéristiques des PME, nous avons mis en lumière les enjeux spécifiques qu'elles rencontrent dans leur démarche d'expansion à l'international. Si cette ouverture vers de nouveaux marchés offre de nombreuses opportunités, notamment en termes de croissance, de compétitivité et d'innovation, elle comporte également des inconvénients et des risques non négligeables, liés aux ressources limitées, aux incertitudes des marchés étrangers et à la complexité des démarches à entreprendre.

Les théories classiques de l'internationalisation, telles que le modèle d'Uppsala, le paradigme OLI de Dunning ou encore la théorie des réseaux, offrent des cadres d'analyse pertinents pour comprendre les logiques et les étapes suivies par les entreprises dans leur stratégie d'internationalisation. Toutefois, il est important de souligner que les PME ne suivent pas nécessairement les mêmes trajectoires que les grandes entreprises. En effet, leur taille, leurs ressources, leur structure organisationnelle ainsi que leur flexibilité influencent profondément leur manière d'aborder les marchés internationaux.

Enfin, l'internationalisation des PME dépend de multiples facteurs, tant internes (capacités managériales, culture d'entreprise, ressources financières et humaines) qu'externes (environnement économique, réglementation, opportunités de marché). L'étude approfondie de ces éléments est essentielle pour mieux accompagner les PME dans leur démarche de développement à l'international et pour identifier les leviers favorables à leur réussite.

**Chapitre 2 :**  
**Développement des stratégies**  
**d'internationalisation**

## Introduction

L'internationalisation des entreprises constitue un enjeu majeur dans le contexte économique actuel marqué par la mondialisation et la digitalisation croissante des marchés. Depuis plusieurs décennies, les chercheurs et praticiens se sont appuyés sur des modèles traditionnels, comme le modèle d'Uppsala, qui décrivent l'expansion internationale comme un processus progressif, fondé sur l'apprentissage et l'accumulation d'expérience dans les marchés étrangers. Ce modèle, longtemps dominant, met l'accent sur une approche séquentielle, où les entreprises s'internationalisent de manière prudente et graduelle.

Cependant, l'évolution rapide des technologies de l'information, l'essor des écosystèmes entrepreneuriaux globaux, et l'ouverture accélérée des marchés ont favorisé l'émergence de nouvelles formes d'internationalisation, incarnées notamment par les entreprises dites « Born Globals ». Ces entreprises, souvent de petite taille, se caractérisent par leur capacité à opérer à l'échelle internationale dès leur création, remettant en question les paradigmes classiques. Leurs stratégies d'internationalisation reposent sur une forte intégration aux réseaux mondiaux, une utilisation intensive du numérique et une capacité à mobiliser rapidement des ressources et des partenariats internationaux.

Par ailleurs, les écosystèmes entrepreneuriaux jouent un rôle fondamental en facilitant l'accès au financement international, en stimulant la collaboration à travers les clusters, et en soutenant l'innovation via les infrastructures numériques. Ces environnements dynamiques offrent aux PME des opportunités inédites pour accélérer leur développement à l'échelle globale.

Dans ce contexte, l'internationalisation numérique apparaît comme une nouvelle approche stratégique, particulièrement adaptée aux petites et moyennes entreprises (PME). Elle permet de réduire les coûts et les délais d'entrée sur les marchés étrangers, d'innover dans les offres, et de créer des réseaux de partenaires à l'échelle mondiale, renforçant ainsi leur résilience face aux aléas économiques. Des solutions spécifiques, telles que les plateformes e-commerce internationales et les outils SaaS, offrent des leviers concrets pour soutenir cette dynamique.

Enfin, la coopétition et l'internationalisation collective émergent comme des stratégies complémentaires, où les PME, tout en restant concurrentes, collaborent pour accéder plus efficacement aux marchés étrangers. Ce modèle coopératif favorise le partage des ressources, la mutualisation des risques, et l'optimisation des capacités d'internationalisation.

Cette étude propose donc d'explorer ces différentes approches, en confrontant les modèles traditionnels aux modèles émergents, afin de mieux comprendre les nouvelles dynamiques qui façonnent l'internationalisation des entreprises dans un environnement globalisé, numérique et collaboratif.

## **1. Modèles traditionnels vs. Modèles émergents**

### **1.1. Le modèle d'Uppsala (modèle traditionnel)**

Le modèle d'Uppsala, élaboré par Johanson et Vahlne (1977), repose sur une vision séquentielle et incrémentale de l'internationalisation. Il s'inscrit dans la lignée de l'approche comportementale, selon laquelle les entreprises ne possèdent pas, dès le départ, toutes les connaissances nécessaires pour opérer sur les marchés étrangers.

L'internationalisation s'effectue alors à travers une série de petites étapes fondées sur l'apprentissage expérientiel, la réduction de l'incertitude et l'accumulation progressive de ressources.

Le processus typique suit une trajectoire en plusieurs phases :

- Exportations indirectes via des intermédiaires (agents, distributeurs).
- Exportations directes vers des marchés proches, géographiquement ou culturellement (principe de la "distance psychique").
- Implantation d'une filiale commerciale, puis de structures de production locales si l'engagement s'approfondit.

Ce modèle repose sur deux variables clés :

- La connaissance du marché étranger, souvent acquise de manière expérimentale.
- Le degré d'engagement, mesuré par le niveau de ressources investies sur les marchés étrangers.

Selon Johanson et Vahlne :

"L'entreprise commence à s'internationaliser lorsqu'elle perçoit une opportunité, mais le processus reste lent et dépend de l'apprentissage progressif dans des environnements incertains" (Johanson & Vahlne, 1977, 26).

Un élément central est la notion de "distance psychique", qui désigne les différences perçues entre le pays d'origine et le marché étranger (langue, culture, système politique, etc.). Plus cette distance est grande, plus l'entreprise hésitera à s'engager rapidement dans ce marché<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Johanson Jan, Jan-Erik Vahlne, *Op Cit*, P 25.

Contrairement à la vision progressive du modèle d'Uppsala, les modèles émergents d'internationalisation mettent en lumière des entreprises qui s'internationalisent immédiatement ou très rapidement après leur création.

Ces entreprises, qualifiées de Born Globals ou d'International New Ventures (INVs), ne considèrent plus le marché domestique comme une étape préalable incontournable, mais comme un marché parmi d'autres dans une perspective globale intégrée.

Autrement dit, ces entreprises intègrent dès leur naissance des ressources internationales, qu'il s'agisse de partenaires, de financements, de clients ou de fournisseurs, et opèrent dans plusieurs pays dès les premières années de leur existence<sup>1</sup>.

## **1.2. Modèle des Born Globals : Caractéristiques clés et implications théoriques**

Les Born Globals sont des entreprises qui adoptent une démarche d'internationalisation rapide, proactive et innovante peu de temps après leur création, souvent sans passer par les étapes graduelles décrites dans les modèles traditionnels comme l'Uppsala Model. Ce phénomène est particulièrement pertinent dans un contexte de mondialisation numérique et d'ouverture commerciale croissante<sup>2</sup>.

Les PME dites « born globals » se distinguent par une internationalisation précoce, souvent dès leur lancement. Elles ciblent fréquemment des niches technologiques ou des marchés mondiaux où la vitesse constitue un atout stratégique. Ce modèle est relativement courant en France, en particulier dans les secteurs innovants, mais reste encore peu développé en Algérie<sup>3</sup>.

Les entreprises nées mondiales sont celles qui exercent des activités transfrontalières dès leur création ou presque (on parle souvent, en théorie, de moins de deux ans après leur création). Malgré les ressources limitées qui caractérisent généralement les nouvelles entreprises, les entreprises nées à l'international réalisent très tôt des ventes internationales substantielles<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Oviatt, Benjamin M., Patricia P. McDougall, *Op Cit.* P48.

<sup>2</sup> Knight, Gary A, S Tamer Cavusgil, **Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm**, Journal of International Business Studies, Vol35, N°02,2004,P 126.

<sup>3</sup> Knight, G. A., & Cavusgil, S. T, **The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory**. Advances in International Marketing, Vol 08, N°01,1996. P 15.

<sup>4</sup> Delaney, Laurel J, Exporting: **The Definitive Guide to Selling Abroad Profitably**. 2ed edition, Apress, California, 2016.P 05.

### 1.2.1. Définition des Born Globals

La notion de « Born-global » constitue l'un des concepts les plus couramment mobilisés dans la littérature relative à l'entrepreneuriat international. Ce terme a été largement diffusé à partir du milieu des années 1990, notamment à travers les travaux de Knight et Cavusgil, qui ont analysé divers travaux empiriques mettant en évidence une internationalisation précoce des entreprises. En France, Rennie (1993) a publié une étude portant sur douze entreprises ayant commencé à exporter dans un délai de trois ans suivant leur création. De manière parallèle, au Canada, le cabinet McKinsey (1993) a observé que de nombreuses entreprises engageaient des activités d'exportation dès leur fondation, voire immédiatement après.

Rennie et les consultants de McKinsey sont ainsi généralement reconnus comme les initiateurs du concept de « Born-global ». Leurs recherches, menées notamment auprès d'entreprises australiennes, ont mis en évidence que ces entreprises — majoritairement issues du secteur des technologies de pointe — cherchaient à construire un avantage concurrentiel en mobilisant des ressources situées à l'étranger et en développant une stratégie de commercialisation à l'international dès les premières phases de leur développement.

Les auteurs décrivent les Born Global entreprises par :

- Leur capacité à s'internationaliser rapidement, souvent dans les 2 à 3 premières années d'existence.
- Leur utilisation intensive des technologies de l'information et des réseaux mondiaux.
- Leur stratégie innovante, souvent axée sur l'exploitation de niches de marché mondiales.
- Leur structure organisationnelle flexible et leur agilité stratégique.

Ce phénomène s'oppose au modèle gradualiste ou incrementaliste de l'internationalisation (comme le modèle d'Uppsala), où les entreprises passent lentement de marchés domestiques vers des marchés internationaux<sup>1</sup>.

### 1.2.2. Caractéristiques des entreprises mondiales nées

Les entreprises nées mondiales se caractérisent par leur capacité à s'internationaliser très rapidement. Ces entreprises contournent presque entièrement l'internationalisation puisqu'elles se lancent et opèrent dès leur création sur les marchés mondiaux en tant qu'acteurs mondiaux, au service de

---

<sup>1</sup> Rennie, M. W., *Global Competitiveness: Born Global*, journal of The McKinsey Quarterly, Vol 04, 1993, P 50.

leurs clients où qu'ils soient. La rapidité d'internationalisation est un critère clé pour différencier les entreprises nées mondiales, qui peut être décrit par deux périodes distinctes : le délai entre la création de l'entreprise et la première entrée sur un marché étranger, et le délai entre la première et les suivantes<sup>1</sup>.

- Temporalité abrégée de l'internationalisation

Contrairement au modèle incrémental classique (Johanson & Vahlne, 1977), les Born Globals s'internationalisent dans les trois premières années de leur existence. Leur développement international est **précoce**, souvent intégré dans leur stratégie initiale.

- Orientation mondiale simultanée

Plutôt que de s'étendre progressivement d'un marché proche à des marchés plus lointains (logique séquentielle), les Born Globals visent plusieurs marchés étrangers simultanément, sans hiérarchie géographique fixe.

- Utilisation intensive des technologies

Le recours massif à l'e-commerce, au cloud computing, aux CRM intelligents, aux outils de visioconférence, ou encore aux places de marché numériques leur permet de réduire les barrières liées à la distance physique, à l'information ou aux coûts d'entrée<sup>2</sup>.

- Réseaux globaux dès la genèse

Les Born Globals s'insèrent dès leur origine dans des écosystèmes mondiaux : incubateurs internationaux, réseaux d'experts, fournisseurs étrangers, ou hubs d'innovation (comme Station F, Silicon Valley, etc.). Cela leur permet de compenser leur manque de ressources internes par une logique relationnelle et partenariale<sup>3</sup>.

- Capital humain internationalisé

Les fondateurs de Born Globals sont souvent des individus<sup>4</sup> :

- Diplômés d'institutions internationales ;
- Polyglottes ;
- Ayant vécu ou travaillé à l'étranger ;
- Dotés d'un réseau professionnel mondial.

---

<sup>1</sup> Varma, Sumati. **International Business**, Pearson Education, New Delhi, 2021. P 21

<sup>2</sup> Gabriëlsson Mika, Kirpalani V H Manek, **born globals: How to reach new business space rapidly**, International Business Review, Vol 13, N°5, 2004, P 556.

<sup>3</sup> Coviello Nicole E, **The network dynamics of international new ventures**, Journal of International Business Studies, Vol 37, N°5, 2006, P 715.

<sup>4</sup> Autio E Sapienza H J, Almeida J G, **Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth**, Academy of Management Journal, Vol 43, N°5, 2000, P 912.

Le profil cosmopolite des dirigeants de Born Globals est bien plus qu'un simple atout personnel : c'est une ressource organisationnelle stratégique qui joue un rôle fondamental dans la capacité d'une PME à s'internationaliser rapidement et efficacement.

### 1.2.3. Processus d'internationalisation des Born-Globals

Le processus d'internationalisation des entreprises nativement mondiales est souvent rapide, les entreprises s'internationalisant dans les trois ans suivant leur création. Elles utilisent Internet et les technologies de communication pour faciliter des opérations internationales précoces et efficaces, et on les retrouve dans pratiquement toutes les économies. Les entreprises nativement mondiales sont des start-up innovantes qui se lancent à l'international peu après leur création et se caractérisent par leur stratégie d'internationalisation accélérée<sup>1</sup>.

L'émergence des entreprises mondiales a donné naissance à un nouveau domaine académique : l'entrepreneuriat international. Ces entreprises ont transformé la dynamique de la concurrence internationale et sont désormais présentes dans la quasi-totalité des économies. Elles ont connu un succès considérable en affaires internationales dès leur création, et leur nombre devrait encore augmenter.

Parmi les entreprises mondiales nées, on peut citer Spotify, Airbnb, Cochlear, Mavi, HTC, Skype, Uber et Logitech. Ces entreprises ont connu un succès considérable à l'international dès leur plus jeune âge, progressant d'un stade d'internationalisation à l'autre relativement rapidement. L'émergence massive de ces entreprises mondiales est due à la mondialisation, aux progrès des technologies de communication et de transport, et à l'émergence de marchés de niche à l'échelle mondiale<sup>2</sup>.

Pour mieux illustrer le concept des Born Globals, voici quelques exemples d'entreprises qui, dès leur création, ont su s'imposer rapidement sur les marchés internationaux grâce à leur innovation et leur stratégie globale<sup>3</sup>.

- Spotify, lancé en Suède, s'est rapidement développé à l'international dès ses débuts grâce à son service de streaming musical innovant.
- Skype, créé en Estonie, a conquis très vite le marché mondial de la communication en ligne dès sa création.

---

<sup>1</sup> Cavusgil, S. Tamer, Knight, Gary. **Born Global Firms: A New International Enterprise**. Business Expert Press, New York, 2009, P 07.

<sup>2</sup> Cavusgil, S. Tamer, Gary Knight, et John R. Riesenberger, **International Business: The New Realities**. 5ème édition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2019, P 355.

<sup>3</sup> Oviatt Benjamin M, Patricia Phillips McDougall. **Op Cit**, P 51.

- Airbnb, né aux États-Unis, a rapidement étendu son offre de location de logements à l'échelle mondiale dès ses premières années.
- Tesla, dès ses débuts, a visé un marché international avec ses voitures électriques innovantes et connectées.
- Transfer wise (Wise) : créée par deux Estoniens vivant à Londres, l'entreprise a ciblé dès l'origine un marché international de transferts d'argent entre particuliers.

#### 1.2.4. Facteurs facilitant l'émergence de modèle

- Diminution des coûts d'entrée grâce à la dématérialisation

La généralisation des outils numériques a considérablement réduit les coûts fixes et variables liés à l'entrée sur de nouveaux marchés<sup>1</sup>:

- Le commerce électronique (via des CMS comme Shopify ou Woo Commerce) permet de vendre à l'échelle mondiale sans présence physique à l'étranger.
- Les outils de communication gratuits ou à faible coût (Zoom, Slack, WhatsApp Business) facilitent les négociations, le support client et les partenariats internationaux.
- Les plateformes de paiement international (Stripe, PayPal, Wise) permettent des transactions sécurisées sans infrastructure bancaire complexe.
- Globalisation des chaînes de valeur

L'internationalisation ne passe plus uniquement par la vente de produits, mais par l'intégration dans des chaînes de valeur globales<sup>2</sup>:

- Externalisation de la production (via Alibaba, OEMs, partenaires logistiques) ;
- Sous-traitance de services comme le SAV, la comptabilité ou la logistique (Amazon FBA, ShipBob, Deel) ;
- Accès à des freelances internationaux qualifiés via Upwork, Fiverr, etc.
- Évolution des mentalités entrepreneuriales : international par conception

Les fondateurs modernes, notamment dans les secteurs technologiques ou créatifs, conçoivent leurs produits/services dès le départ pour le marché mondial<sup>3</sup>:

- Ils choisissent l'anglais comme langue de marque ou d'interface ;

---

<sup>1</sup> Sinkovics Noemi Rudolf R Sinkovics, Roger J. B. Jean, **The Internet as an Alternative Path to Internationalization?** International Marketing Review, Vol 30, N° 2, 2013, P 130.

<sup>2</sup> Gereffi, Gary, et all ,**The Governance of Global Value Chains**, Review of International Political Economy, Vol 12,N°1,2005, P 81.

<sup>3</sup> Knight Gary A, Peter W Liesch, **Op Cit**,P 95.

- Intègrent les contraintes multiculturelles dans la conception UX/UI, le packaging ou la communication ;
- Identifient des besoins globaux (mobilité, connectivité, écologie, inclusion, etc.) plutôt que locaux.

### **1.3. Rôle des écosystèmes entrepreneuriaux**

Les écosystèmes entrepreneuriaux jouent un rôle clé dans l'essor des Born Globals en leur fournissant un environnement propice à l'innovation, à la croissance rapide et à l'internationalisation. Ces écosystèmes sont composés de multiples acteurs interconnectés : incubateurs, accélérateurs, investisseurs, universités, institutions publiques et grandes entreprises technologiques. Leur soutien stratégique, financier et opérationnel permet à de jeunes entreprises d'adopter une orientation mondiale dès leur création<sup>1</sup>.

#### **1.3.1. Accès au financement : des investisseurs orientés vers le global**

Les investisseurs en capital-risque, notamment dans les hubs technologiques comme la Silicon Valley recherche des startups ayant un potentiel d'expansion rapide à l'international. Ils apportent non seulement des fonds, mais aussi un réseau de contacts à l'échelle mondiale.

Exemple : Airbnb a pu se développer très rapidement grâce au soutien de Sequoia Capital, un fonds de capital-risque basé en Californie, qui a financé sa croissance et son internationalisation dès les premières années. De même, les startups issues de la French Tech bénéficient de fonds orientés vers l'expansion mondiale.

#### **1.3.2. Accompagnement stratégique**

Les incubateurs et accélérateurs accompagnent les jeunes entreprises dans leur structuration, leur stratégie d'entrée sur les marchés internationaux, la compréhension des réglementations étrangères et la mise en relation avec des partenaires à l'étranger.

Exemple : Le programme Y Combinator aux États-Unis a soutenu des Born Globals comme Dropbox ou Stripe, en leur fournissant un encadrement stratégique pour une croissance mondiale.

En France, des structures comme Station F à Paris permettent aux startups d'accéder à des conseils d'experts internationaux, des masterclasses et des connexions avec des investisseurs étrangers.

---

<sup>1</sup> Isenberg, Daniel, **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Massachusetts, USA, 2011, P 10.

### **1.3.3. Effet cluster : bénéficiaire d'un environnement collaboratif à portée mondiale**

L'implantation dans des clusters technologiques (comme la Silicon Valley, Bangalore, ou Sophia Antipolis) expose les startups à un environnement dynamique où circulent les idées, les compétences et les opportunités de partenariats internationaux. Ces lieux sont souvent le point de départ de collaborations transnationales, de co-innovations et d'exportations dès les premiers stades de développement.

Exemple : Spotify, avant de devenir mondial, a profité de l'écosystème technologique très actif de Stockholm, avec un accès à des ingénieurs qualifiés, des partenaires européens, et une culture entrepreneuriale favorable à l'innovation rapide.

Les écosystèmes entrepreneuriaux fournissent aux Born Globals un socle stratégique, financier et relationnel qui favorise leur déploiement international dès la phase de lancement. En connectant ces entreprises aux bons acteurs – investisseurs, mentors, réseaux d'affaires, partenaires internationaux – ces environnements accélèrent leur croissance mondiale et renforcent leur compétitivité globale<sup>1</sup>.

### **1.3.4. Soutien des écosystèmes numériques et entrepreneuriaux**

De nombreux dispositifs permettent aujourd'hui aux jeunes entreprises de se lancer à l'international dès leurs premières étapes :

- Accélérateurs mondiaux (Y Combinator, Station F, Flat6Labs, etc.) avec mentorat, financement et réseau ;
- Plateformes logistiques intégrées (Amazon FBA, Shopify Fulfillment Network) qui gèrent la livraison à l'échelle mondiale ;
- Outils SaaS professionnels à faible coût (HubSpot, Notion, Odoo, Klaviyo) facilitant gestion, automatisation marketing, comptabilité, etc.

## **2. Impact des nouvelles technologies, du numérique et de la mondialisation**

Les nouvelles technologies et le numérique ont profondément bouleversé les modalités d'internationalisation des entreprises, en particulier pour les Born Globals. Ces transformations ont permis de lever de nombreux obstacles

---

<sup>1</sup> Spiegel Ben, **The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 41, N° 1, 2017, P 62.

traditionnels liés à l'accès aux marchés étrangers et ont accéléré la capacité des entreprises à opérer à l'échelle mondiale<sup>1</sup>.

### 2.1. Numérisation et plateformes en ligne :

L'émergence des plateformes numériques (comme les marketplaces, les réseaux sociaux ou les solutions de paiement en ligne) a ouvert de nouvelles opportunités pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ces dernières peuvent désormais toucher une clientèle internationale sans nécessiter une implantation physique à l'étranger, réduisant ainsi les investissements initiaux et les risques associés.

### 2.2. Réduction des barrières à l'entrée :

Le développement du e-commerce, des réseaux sociaux, du cloud computing et des technologies mobiles a considérablement abaissé les coûts et les contraintes logistiques liés à l'exportation. Par exemple, la gestion des stocks peut être optimisée grâce au cloud, tandis que les campagnes marketing ciblées sur les réseaux sociaux permettent d'atteindre des consommateurs spécifiques dans différents pays à moindre coût<sup>2</sup>.

### 2.3. Accès facilité à l'information :

Les outils modernes d'analyse de données, de veille concurrentielle et les moteurs de recherche puissants offrent aux entreprises une meilleure connaissance des marchés étrangers. Cette transparence facilite la prise de décision stratégique, qu'il s'agisse du choix des marchés, de la tarification ou de l'adaptation des produits.

### 2.4. Mondialisation accélérée et fragmentation des chaînes de valeur :

La mondialisation a engendré une fragmentation des processus de production et de distribution, permettant aux entreprises de se spécialiser dans certaines étapes et de coopérer avec des partenaires internationaux. Cette dynamique offre aux Born Globals la possibilité de concevoir des produits ou services innovants en s'appuyant sur des réseaux globaux, dès leur création, renforçant ainsi leur compétitivité à l'échelle mondiale.

En résumé, ces évolutions technologiques et globales ont non seulement facilité l'accès des entreprises aux marchés internationaux, mais ont aussi

---

<sup>1</sup> Cavusgil S Tamer, et al. **International Business: The New Realities**. 5e éd. Pearson, 2020. P 37.

<sup>2</sup> UNCTAD. Digital Economy Report 2022: Cross-border data flows and development. Genève: Nations Unies, 2022. P 12.

transformé leur manière d'innover, de collaborer et de se développer à l'échelle globale.

### **3. Internationalisation numérique comme nouvelle approche d'internationalisation**

L'internationalisation numérique désigne l'usage stratégique des technologies numériques notamment internet, les plateformes e-commerce, les réseaux sociaux pour développer une activité commerciale à l'échelle internationale. Pour les PME, souvent limitées en ressources humaines et financières, cette approche représente un accélérateur de croissance qui permet de contourner de nombreuses barrières traditionnelles à l'exportation.

Les PME peuvent tirer parti d'un écosystème numérique mondialisé leur permettant<sup>1</sup> :

- De vendre via des marketplaces internationales (Amazon, Etsy, Alibaba, Rakuten) ;
- D'externaliser la logistique et le paiement (Shopify, Stripe, DHL eCommerce, Amazon FBA) ;
- D'automatiser le marketing international grâce à des outils SaaS (Sendinblue, HubSpot, Klaviyo) ;
- D'analyser les marchés étrangers en temps réel via les analytics et les tableaux de bord (Google Analytics, Semrush).

#### **3.1. Importance de l'internationalisation numérique pour les PME**

Grâce à la digitalisation, les PME peuvent surmonter les barrières géographiques traditionnelles. Elles peuvent ainsi accéder à des marchés internationaux via des canaux numériques, à moindres coûts, et bénéficier d'une visibilité accrue. Cette démarche est fondamentale pour leur croissance et leur compétitivité dans un environnement globalisé<sup>2</sup>.

Malgré les opportunités, les PME doivent faire face à plusieurs défis : ressources limitées, coûts liés à la traduction et à la localisation, complexité technique pour intégrer plusieurs langues et formats, ainsi que la nécessité de respecter des réglementations variées selon les pays<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Chaffey Dave , Fiona Ellis-Chadwick, **Digital Marketing**, 7th ed, Pearson Education Limited., 2019, P 425.

<sup>2</sup> Heinonen Kristina, Kaisu Puumalainen, **The Role of Digitalization in Internationalization of SMEs**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 26, N° 3,2019, P 346.

<sup>3</sup> Singh Jatinder, **Challenges of Internationalization in E-Commerce**, International Journal of Business and Management, Vol 10, N° 2 ,2015, P 47.

### 3.1.1. Accès facilité aux marchés étrangers

L'internationalisation numérique permet aux PME de surmonter des barrières classiques à l'exportation telles que le coût d'entrée élevé, les contraintes logistiques, ou la distance culturelle. Grâce à l'e-commerce, une entreprise peut tester un marché étranger sans avoir besoin d'un distributeur ou d'une implantation locale<sup>1</sup>.

Exemple : Une PME française dans la cosmétique peut vendre au Japon via Amazon ou Rakuten, en adaptant simplement ses visuels et ses descriptions.

Les plateformes SaaS facilitent cette expansion : Shopify (vente), Stripe (paiement), Klaviyo (marketing automation), ou Google Ads (acquisition client ciblée).

### 3.1.2. Une réduction des coûts et des délais d'internationalisation

Les PME peuvent désormais passer d'un modèle séquentiel (Uppsala) à une stratégie dite de "Born Global" en s'appuyant sur les technologies numériques dès leur création. Cette transformation structurelle raccourcit fortement le délai de pénétration des marchés étrangers.

Le numérique permet <sup>2</sup>:

- Une dématérialisation des processus (paiement, support client, facturation, CRM) ;
- Une mutualisation des ressources (stock en dropshipping, SAV en ligne, back office externalisé) ;
- Une mesure fine de la performance internationale, via les indicateurs clés (conversion, ROI, life-time value).

### 3.1.3. Un levier d'innovation et de différenciation

L'internationalisation numérique incite les PME à <sup>3</sup> :

- Concevoir des produits adaptés aux attentes internationales dès le design ;
- Segmenter plus finement leur clientèle, avec des campagnes ciblées par culture, langue, fuseau horaire, etc. ;
- Développer des business models digitaux innovants, comme le DTC (Direct-to-Consumer), les abonnements, ou les plateformes en marque blanche.

---

<sup>1</sup> Chaffey Dave, Fiona Ellis-Chadwick, **Op Cit**, 2019, P 59.

<sup>2</sup> Knight, Gary A, S. Tamer Cavusgil, **Op Cit**, P 126.

<sup>3</sup> Sinkovics Noemi Rudolf R Sinkovics, Roger J. B. Jean, **Op Cit**, P 135.

### 3.1.4. Création de réseaux globaux et partenariats stratégiques

Les outils numériques permettent aux PME de<sup>1</sup>:

- Intégrer des chaînes de valeur internationales (via Upwork, Alibaba, Hubstaff, etc.) ;
- Participer à des réseaux d'innovation (hackathons, incubateurs virtuels, co-développement international) ;
- Identifier des distributeurs ou ambassadeurs de marque locaux, souvent via les réseaux sociaux ou LinkedIn.

### 3.1.5. Une capacité de résilience accrue

Pendant la crise du COVID-19, les entreprises ayant une présence numérique internationale ont mieux résisté aux chocs de la demande, aux restrictions logistiques et à l'arrêt des salons ou canaux traditionnels.

L'internationalisation numérique a ainsi prouvé sa robustesse en tant que vecteur de continuité d'activité et de diversification géographique des risques<sup>2</sup>.

## 3.2. Solutions adaptées pour les PME

Face aux défis techniques, culturels et organisationnels inhérents à l'accès aux marchés étrangers, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) peuvent aujourd'hui s'appuyer sur des solutions pragmatiques et innovantes. Ces outils leur permettent de contourner les barrières traditionnelles à l'exportation et de renforcer leur compétitivité sur la scène mondiale.

### 3.2.1. L'intégration à des plateformes e-commerce internationale

Les marketplaces telles que Shopify, Amazon, Etsy ou Alibaba constituent des leviers très efficaces. Elles offrent non seulement une audience internationale immédiate, mais intègrent également des fonctionnalités de localisation des offres, de conversion des devises, de logistique cross-border et de gestion des paiements internationaux. Pour les PME sans présence physique à l'étranger, ces plateformes constituent une infrastructure évolutive à faible coût, minimisant à la fois les risques et l'investissement initial<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Coviello Nicole E, Op Cit, P 1156.

<sup>2</sup>United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), UNCTAD (Suisse) 2021, COVID-19 and E-Commerce, A Global Review, United Nations, 2021, P 23.

<sup>3</sup> Chaffey Dave, Fiona Ellis-Chadwick, Op Cit, P 154.

### 3.2.2. Le recours aux solutions SaaS spécialisées

Le SaaS (Software as a Service) propose une automatisation avancée et une gestion multilingue indispensable à l'international<sup>1</sup> :

- Weglot, Lokalise, Phrase offrent des services de traduction automatique performante, avec gestion contextuelle des contenus dans plusieurs langues;
- HubSpot, Zendesk, Klaviyo, quant à eux, permettent une personnalisation poussée des parcours clients selon la culture, la langue ou la zone géographique ciblée<sup>2</sup>.

Ces solutions renforcent la crédibilité et la fluidité de l'expérience client sur les marchés étrangers.

### 3.2.3. L'établissement de partenariats locaux

Au-delà des outils numériques, la collaboration avec des acteurs locaux (agences digitales, avocats spécialisés, consultants interculturels, distributeurs sur place) est souvent déterminante<sup>3</sup>:

- Ces partenariats permettent d'anticiper les contraintes juridiques (protection des données, fiscalité, conditions de livraison) ;
- Ils facilitent l'adaptation culturelle – traductions idiomatiques, codes visuels, us et coutumes – indispensables pour conquérir la confiance du marché cible.

Ainsi, une approche hybride, alliant technologie et enracinement local, offre un avantage compétitif majeur sur des marchés complexes.

### 3.2.4. Avantages de l'internationalisation numérique pour les PME

L'internationalisation numérique constitue une opportunité majeure pour les petites et moyennes entreprises (PME) souhaitant étendre leur activité au-delà des frontières nationales. Plusieurs études montrent que cette stratégie offre des bénéfices importants<sup>4</sup>:

- Accroissement du chiffre d'affaires

L'accès aux marchés internationaux via les plateformes numériques permet aux PME d'élargir leur clientèle et d'augmenter leurs revenus. Selon le rapport de l'Organisation mondiale du commerce, les entreprises qui adoptent le commerce

---

<sup>1</sup> Knight, Gary A, S Tamer Cavusgil, *Op Cit*, P 128

<sup>2</sup> Sinkovics Noemi Rudolf R Sinkovics, Roger J. B. Jean, *Op Cit*, P 135.

<sup>3</sup> Coviello Nicole E, *Op Cit*, P 364.

<sup>4</sup> Chaffey, Dave, *Op Cit*, P 155.

électronique voient leur chiffre d'affaires croître en moyenne de 15 à 25 % grâce à l'ouverture à de nouveaux marchés.

- Amélioration de l'image de marque

La capacité à adapter le contenu digital aux spécificités culturelles et linguistiques des clients étrangers est cruciale. D'après Cavusgil et al., une présence multilingue bien conçue renforce la confiance des consommateurs et améliore la perception globale de la marque sur les marchés internationaux<sup>1</sup>.

- Personnalisation et fidélisation de la clientèle

Les outils numériques offrent la possibilité d'analyser les comportements d'achat et les préférences clients, permettant ainsi une expérience personnalisée. Comme l'indique Chaffey, cette personnalisation améliore la satisfaction et la fidélité des clients, augmentant la valeur à long terme de chaque relation commerciale.

- Optimisation des coûts et flexibilité

L'internationalisation numérique permet de réduire les coûts liés à l'implantation physique sur un nouveau marché, tout en offrant une grande flexibilité d'adaptation. Selon la Commission européenne, les PME qui utilisent le numérique pour s'internationaliser réduisent significativement leurs frais d'entrée sur les marchés étrangers, ce qui facilite leur croissance.

## **4. Coopétition et internationalisation collective des PME**

### **4.1. La coopétition : une stratégie duale pour les PME**

La coopétition, ou stratégie de coopération entre concurrents, est un mode de relation interentreprises dans lequel deux acteurs collaborent tout en maintenant une forme de rivalité concurrentielle. Cette approche, particulièrement pertinente pour les petites et moyennes entreprises (PME), permet de générer une valeur conjointe tout en conservant une compétition sur d'autres aspects du marché.

Bengtsson et Kock (2000) ont largement théorisé ce concept dans le contexte des PME, soulignant la complexité de l'équilibre entre les logiques de coopération (partage de ressources, entraide à l'exportation) et celles de compétition (protection des savoir-faire, maintien de la différenciation).

---

<sup>1</sup> Cavusgil S T et al., Op Cit, P 18.

La coopétition constitue ainsi une solution stratégique aux contraintes de ressources et de capacités dont souffrent souvent les PME, tout en les exposant à des risques de dépendance, d'imitation, ou de conflits d'intérêts<sup>1</sup>.

#### **4.2. L'internationalisation collective des PME : un modèle coopératif d'accès aux marchés étrangers**

L'internationalisation collective renvoie à une démarche structurée dans laquelle plusieurs PME s'allient afin d'aborder ensemble les marchés étrangers. Cette stratégie permet la mutualisation de ressources, le partage d'informations, et la création de synergies logistiques et commerciales, facilitant ainsi l'accès à des environnements compétitifs et complexes.

Les alliances stratégiques entre PME facilitent l'internationalisation en réduisant les barrières financières, logistiques et informationnelles. Les entreprises peuvent ainsi bénéficier d'un effet de taille sans perdre leur autonomie structurelle<sup>2</sup>.

De leur côté, Leonidou et al. (2010) ont mis en lumière l'importance des structures collectives (clusters, réseaux d'exportation) qui accompagnent les PME dans leur expansion à l'étranger, en renforçant leur visibilité, leur crédibilité et leur capacité d'innovation<sup>3</sup>.

#### **4.3. Coopétition et internationalisation collective : des dynamiques complémentaires**

La coopétition s'avère être un levier stratégique de l'internationalisation collective des PME. Elle permet une organisation souple et pragmatique de la coopération interentreprises, notamment dans les actions de prospection, la participation à des salons internationaux, ou le partage de données de marché. En parallèle, elle maintient une émulation concurrentielle qui stimule l'innovation et la performance individuelle des entreprises partenaires.

---

<sup>1</sup> Bengtsson Maria, Sören Kock, Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, Vol29, N°5,2000, P 417.

<sup>2</sup> Lu Jane W, Paul W Beamish "SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability." *Journal of International Entrepreneurship* Vol 4, N°01, 2006, P 23.

<sup>3</sup> Leonidou, Leonidas C, Constantine S Katsikeas, Dimitris Palihawadana, Spyros Spyropoulou, **Assessing the Drivers of Consumer Resistance to Green Product Innovation: A Structural Equation Model**, *Journal of Product Innovation Management*, Vol 27, N°7, 2010, P 740.

Gnyawali et Park (2009) soulignent que la coopération permet aux PME d'améliorer leur compétitivité sur les marchés internationaux grâce à un apprentissage mutuel et à une intégration plus efficace dans les écosystèmes globaux.

Ces dynamiques collaboratives renforcent la capacité des PME à développer des compétences stratégiques, tout en minimisant les risques liés à l'exportation<sup>1</sup>.

L'articulation entre coopération et internationalisation collective offre aux PME un cadre stratégique puissant pour accéder aux marchés étrangers sans nécessairement se fonder dans de grandes structures. Toutefois, cette stratégie nécessite une gouvernance appropriée, une confiance réciproque entre partenaires, et une gestion rigoureuse des risques liés au partage d'informations stratégiques.

---

<sup>1</sup> Gnyawali Devi R, Byung-Jin Park, **Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model**, Journal of Small Business Management, 2009, Vol 47, N°03, P 310.

## Conclusion

L'analyse des modèles d'internationalisation révèle une évolution profonde des dynamiques économiques mondiales. Si le modèle traditionnel d'Uppsala a longtemps constitué une référence incontournable, il s'avère aujourd'hui insuffisant pour expliquer la complexité et la rapidité des phénomènes observés. L'apparition des Born Globals illustre parfaitement cette rupture : ces entreprises, dès leur création, adoptent une stratégie internationale audacieuse, s'appuyant sur des ressources globales et une forte capacité d'innovation. Ce changement de paradigme souligne l'importance cruciale des écosystèmes entrepreneuriaux, qui, par l'accès facilité au financement, la constitution de clusters et le soutien des plateformes numériques, offrent un terrain fertile au développement international des PME.

Par ailleurs, l'impact des nouvelles technologies et la digitalisation redéfinissent les modalités d'internationalisation, en proposant des solutions innovantes qui réduisent les barrières traditionnelles liées aux coûts, aux délais et aux distances géographiques. L'internationalisation numérique devient ainsi une véritable stratégie de croissance pour les PME, leur permettant de s'inscrire dans des réseaux mondiaux, de diversifier leurs marchés et d'accroître leur résilience face aux fluctuations économiques.

Enfin, la coopération et l'internationalisation collective apparaissent comme des stratégies complémentaires et nécessaires, favorisant la mutualisation des ressources et des savoir-faire. Ces dynamiques collaboratives permettent aux PME de surmonter leurs limites individuelles, d'accéder plus facilement à des marchés étrangers, et de renforcer leur compétitivité à l'échelle internationale.

Ainsi, les modèles émergents d'internationalisation conjuguent innovation, collaboration et technologie, et invitent à repenser les stratégies traditionnelles. Pour les entreprises, notamment les PME, s'adapter à ces nouvelles réalités constitue un levier essentiel pour réussir durablement dans un environnement économique globalisé et en perpétuelle transformation.

**Partie 02 :**

**Enjeux et dynamiques de  
l'internationalisation en Algérie et  
en France**

**Chapitre 03 :**

**Contexte institutionnel,  
économique et commercial de  
l'internationalisation**

## Introduction

Le développement économique et commercial des pays ne peut être pleinement appréhendé sans une analyse approfondie du contexte macroéconomique, des dispositifs institutionnels de soutien, ainsi que des politiques d'intégration régionale qui encadrent leurs relations internationales. Ce chapitre se propose d'examiner ces dimensions essentielles en adoptant une approche comparative entre la France et l'Algérie, deux pays aux profils économiques et aux dynamiques d'ouverture internationale distincts.

Dans un premier temps, l'étude porte sur les principaux indicateurs macroéconomiques, tels que le produit intérieur brut (PIB), le taux d'ouverture commerciale et la balance commerciale. Cette analyse permet de mettre en lumière les disparités structurelles et les spécificités sectorielles qui caractérisent chacune de ces économies, en identifiant notamment les secteurs moteurs qui contribuent à leur compétitivité respective.

La deuxième partie s'intéresse aux dispositifs publics d'appui à l'exportation, en détaillant les mécanismes mis en place en France et en Algérie pour accompagner les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), dans leurs démarches à l'international. Une évaluation critique de ces dispositifs est réalisée, afin d'en dégager les forces, les limites et les impacts sur les acteurs économiques locaux.

Le chapitre se poursuit par une analyse des politiques d'intégration régionale et des accords commerciaux qui structurent les échanges extérieurs. Si la France bénéficie d'une forte intégration au sein de l'Union européenne et d'un large réseau d'accords commerciaux, l'Algérie cherche à s'appuyer sur des mécanismes continentaux tels que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) tout en faisant face aux défis liés à l'exploitation de ses accords bilatéraux et régionaux.

Enfin, ce cadre analytique conduit à une réflexion sur les conséquences concrètes pour les PME locales, qui sont à la fois les moteurs et les bénéficiaires potentiels d'une politique d'ouverture réussie. La synthèse de ces différents volets vise ainsi à fournir une compréhension globale des facteurs influençant la capacité des PME françaises et algériennes à s'insérer efficacement dans le commerce international, et à identifier les leviers susceptibles d'optimiser leur développement à l'export.

## 1. Le cadre macroéconomique en Algérie et en France

### 1.1. Analyse comparative : PIB, taux d'ouverture, balance commerciale

En 2024, l'économie française affiche un produit intérieur brut (PIB) d'environ 3 200 milliards de dollars américains, ce qui la positionne parmi les principales puissances économiques mondiales. Cette taille économique témoigne non seulement de la diversité et de la robustesse de ses secteurs productifs, mais aussi de sa forte intégration dans les circuits commerciaux internationaux. La France bénéficie d'une économie largement industrialisée, appuyée par des secteurs clés tels que l'aéronautique, l'automobile, les services financiers, et le numérique, qui contribuent significativement à sa compétitivité globale.

À l'opposé, l'économie algérienne, dont le PIB est estimé à environ 230 milliards de dollars américains en 2024, demeure largement tributaire de ses ressources naturelles. En particulier, le secteur des hydrocarbures continue de dominer l'économie nationale, représentant la quasi-totalité des recettes d'exportation et une part substantielle des revenus publics. Cette dépendance expose l'Algérie à une vulnérabilité accrue face aux fluctuations des prix internationaux du pétrole et du gaz, limitant ainsi la diversification économique et ralentissant le développement d'autres secteurs porteurs. Malgré les efforts récents pour promouvoir des filières alternatives, telles que l'agroalimentaire, la pharmacie et les technologies numériques, la transition vers une économie moins dépendante des hydrocarbures reste un défi majeur<sup>1</sup>.

Le taux d'ouverture commerciale, qui mesure le poids des échanges extérieurs (importations et exportations) dans le produit intérieur brut (PIB), illustre le degré d'intégration d'une économie dans le commerce international. En France, ce taux atteint environ 60 %, reflétant une forte intégration économique, notamment grâce à sa participation au marché unique de l'Union européenne (UE). Cette appartenance facilite la libre circulation des biens, services, capitaux et personnes, ce qui stimule les échanges commerciaux intra-européens et internationaux. Par ailleurs, les accords de libre-échange conclus par l'UE avec plusieurs partenaires mondiaux contribuent à élargir le champ des opportunités commerciales pour les entreprises françaises, particulièrement les PME. Ainsi, la France bénéficie d'un réseau commercial diversifié, tant sectoriellement que géographiquement, ce qui renforce la résilience de son économie face aux chocs externes.

À l'inverse, le taux d'ouverture commerciale de l'Algérie est estimé à environ 50 %, ce qui témoigne d'un certain degré d'internationalisation. Cependant, cette ouverture reste largement dépendante des exportations

---

<sup>1</sup> <https://data.worldbank.org>, Consulté le : 19/12/2024 à 19h10.

énergétiques, principalement le pétrole et le gaz naturel, qui constituent la quasi-totalité des ventes à l'étranger (Index 01). Cette spécialisation sectorielle limite la diversification des partenaires commerciaux et la pénétration des marchés dans d'autres secteurs, comme l'agroalimentaire ou l'industrie manufacturière. En outre, l'Algérie fait face à plusieurs contraintes structurelles — telles que des barrières non tarifaires, une faible compétitivité des produits hors hydrocarbures, et des obstacles administratifs — qui restreignent l'élargissement de sa base exportatrice. Ces facteurs expliquent que, malgré un taux d'ouverture relativement élevé, l'économie algérienne demeure vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux de l'énergie et souffre d'une insertion commerciale moins équilibrée<sup>1</sup>.

La balance commerciale de la France est caractérisée par une structure diversifiée, reposant à la fois sur des exportations de biens industriels à forte valeur ajoutée et sur un secteur des services dynamique et compétitif à l'échelle mondiale. Parmi les biens, l'industrie aéronautique, l'automobile, les équipements mécaniques et électroniques représentent des segments majeurs, soutenus par une innovation technologique constante et une intégration poussée dans les chaînes de valeur internationales. Par ailleurs, le secteur des services, comprenant notamment la finance, le tourisme, les télécommunications et les services aux entreprises, contribue substantiellement à l'excédent commercial français, illustrant la montée en puissance des activités immatérielles dans l'économie moderne (Index 02).

En revanche, la balance commerciale algérienne demeure largement dépendante des recettes issues des hydrocarbures, principalement le pétrole et le gaz naturel, qui constituent environ 95 % des exportations totales. Cette forte concentration expose l'économie algérienne à une volatilité accrue, liée aux fluctuations des cours mondiaux de l'énergie, lesquelles influencent directement le solde commercial et les perspectives budgétaires du pays. En dehors du secteur énergétique, les exportations algériennes restent limitées et peu diversifiées, avec une présence marginale dans les industries manufacturières et agroalimentaires. Cette dépendance structurelle freine la capacité du pays à générer des excédents commerciaux durables et à construire une économie résiliente face aux chocs externes.

Ainsi, alors que la France bénéficie d'une balance commerciale équilibrée et innovante, tirée par une pluralité de secteurs à haute valeur ajoutée, l'Algérie

---

<sup>1</sup> <http://www.wto.org> Profil commercial – France / Algérie, 2023, consulté le : 19/12/2024 à 20h30.

doit relever le défi crucial de la diversification économique et commerciale pour réduire sa vulnérabilité et assurer une croissance plus stable et inclusive<sup>1</sup>.

**Tableau 01** : Analyse comparative : PIB, taux d'ouverture, balance commerciale

Indicateur	France	Algérie
PIB nominal (2024, estimé)	~3 200 milliards USD	~230 milliards USD
PIB/habitant (2024)	~46 000 USD	~5 000 USD
Taux d'ouverture commerciale	Environ 60 %	Environ 50 %
Balance commerciale	Excédent modéré (≈ +20 Mds €)	Excédent volatile, dépendant des hydrocarbures

**Source** : réalisé par l'auteur

## 1.2. Secteurs moteurs de l'économie

En France, la structure économique repose sur une diversité de secteurs stratégiques qui contribuent de manière significative à la création de richesse nationale. Le secteur industriel demeure un pilier fondamental, en particulier dans des filières de haute technologie telles que l'aéronautique et l'automobile, lesquelles bénéficient d'un écosystème d'innovation soutenu par des politiques publiques et la recherche appliquée. Parallèlement, les services représentent une part prépondérante du produit intérieur brut (PIB), avec des domaines tels que la finance, le tourisme secteur dans lequel la France occupe une position de leader mondial, ainsi que la santé, en pleine mutation face aux défis technologiques et démographiques. Le secteur numérique connaît une dynamique soutenue, porté par des avancées significatives dans des domaines innovants tels que l'intelligence artificielle (IA), la cybersécurité et les technologies financières (fintech). Cette orientation vers l'économie du savoir traduit une volonté affirmée de renforcer la compétitivité nationale dans un contexte globalisé<sup>2</sup>.

À l'inverse, l'économie de l'Algérie reste fortement tributaire de l'exploitation des ressources en hydrocarbures, lesquelles représentent environ 95 % des recettes d'exportation et constituent la principale source de financement de l'État. Cette dépendance structurelle expose le pays à une forte vulnérabilité face aux fluctuations des marchés internationaux. Conscientes de ces limites, les

<sup>1</sup> FMI, Perspectives économiques régionales pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, avril 2024. Consulté le : 19/12/2024 à 22h45.

<sup>2</sup> INSEE, Tableaux de l'économie française, 2024. Consulté le : 22/02/2025 à 07h05.

autorités publiques ont engagé, au cours de la dernière décennie, des politiques de diversification économique visant à promouvoir des secteurs alternatifs. Parmi ces derniers, l'agroalimentaire occupe une place croissante, avec pour objectif de renforcer l'autosuffisance alimentaire et de stimuler la transformation locale des produits agricoles. Le secteur numérique, bien que naissant, bénéficie d'un intérêt croissant, notamment à travers des initiatives en matière de digitalisation des services publics et de soutien à l'entrepreneuriat technologique. Par ailleurs, l'industrie pharmaceutique fait l'objet d'un développement soutenu, dans le but de répondre aux besoins du marché national et de réduire la dépendance vis-à-vis des importations<sup>1</sup>.

Ainsi, la comparaison des trajectoires économiques de la France et de l'Algérie révèle des dynamiques contrastées : une économie française fondée sur la diversité sectorielle et l'innovation technologique, et une économie algérienne en transition, tentant de réduire sa dépendance aux ressources naturelles par une stratégie de diversification encore en cours de consolidation.

## **2. Les dispositifs publics d'appui à l'exportation**

### **2.1. En France**

La France dispose d'un ensemble structuré d'organismes publics dédiés à la promotion de l'exportation et à l'attraction des investissements directs étrangers (IDE), qui jouent un rôle central dans la stratégie de développement économique et d'internationalisation des entreprises françaises.

Business France constitue l'acteur principal dans ce dispositif. En tant qu'agence nationale, elle assure un double rôle : d'une part, la promotion des exportations des entreprises françaises à l'international, et d'autre part, l'attraction des IDE vers le territoire national<sup>2</sup>.

Business France accompagne les entreprises par le biais d'un ensemble de services spécialisés, comprenant notamment des activités de veille économique, d'intelligence de marché et de mise en relation avec des partenaires locaux et internationaux. Ce rôle est fondamental pour permettre aux PME et ETI françaises de mieux appréhender les marchés étrangers, d'identifier les opportunités commerciales et de sécuriser leurs démarches à l'export.

Par ailleurs, Bpifrance Export offre une palette d'instruments financiers adaptés aux besoins spécifiques des entreprises souhaitant se développer à l'international. Parmi ces outils figurent le crédit export, destiné à financer les opérations commerciales à l'étranger, et l'assurance prospection, qui permet de couvrir les risques liés aux actions de prospection sur des marchés encore peu maîtrisés. En complément, Bpifrance propose un accompagnement global à la

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie algérien, Stratégie de relance industrielle 2023–2027 Consulté le : 25/02/2025 à 12H.

<sup>2</sup> <https://www.businessfrance.fr>. Consulté le : 25/02/2025 à 16h15.

croissance internationale, combinant conseils stratégiques, mise en réseau et facilitation des démarches administratives<sup>1</sup>.

Pour renforcer la coordination territoriale des politiques d'export, la France a mis en place la structure Team France Export. Cette plateforme fédère les acteurs régionaux, les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), ainsi que les institutions publiques, afin de déployer une approche intégrée et cohérente sur le terrain. Team France Export facilite ainsi l'accompagnement personnalisé des entreprises selon les spécificités des territoires, en optimisant la synergie entre les différentes parties prenantes. Cette organisation territoriale vise à renforcer l'efficacité des dispositifs publics et à favoriser une dynamique locale d'internationalisation, en tenant compte des atouts et des besoins propres à chaque région<sup>2</sup>.

En résumé, le dispositif français d'appui à l'export et à l'attraction des IDE s'appuie sur une articulation cohérente entre des agences nationales spécialisées, des instruments financiers adaptés, et une gouvernance territoriale intégrée. Cette structure vise à consolider la compétitivité des entreprises françaises sur la scène internationale, dans un contexte économique mondialisé en constante évolution.

## **2.2. En Algérie**

En Algérie, plusieurs organismes publics jouent un rôle clé dans le soutien à l'investissement, en particulier dans les secteurs industriels à vocation exportatrice, ainsi que dans l'accompagnement des entreprises vers l'internationalisation.

L'Agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) constitue l'acteur principal en matière de promotion et de facilitation des projets d'investissement à fort potentiel, notamment ceux à vocation industrielle et exportatrice.

L'ANDI offre un cadre réglementaire simplifié, des incitations fiscales et des services d'accompagnement technique pour encourager la création et le développement d'entreprises. Actuellement, cette agence est en cours de transformation en une nouvelle entité dénommée Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement (AAPI), qui vise à renforcer l'efficacité et la performance des dispositifs d'appui, dans une logique d'adaptation aux enjeux contemporains et d'amélioration du climat des affaires<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.bpifrance.fr>. Consulté le : 25/02/2025 à 18h.

<sup>2</sup> <https://www.teamfrance-export.fr>. Consulté le : 25/02/2025 à 23h12.

<sup>3</sup> <http://www.andi.dz>. Consulté le : 26/02/2025 à 11h20.

La Société algérienne de gestion des foires et expositions (SAFEX) joue un rôle stratégique dans la promotion des exportations et la mise en réseau des acteurs économiques à travers l'organisation de foires et salons internationaux. Parmi ses événements phares figure la Foire internationale d'Alger, un rendez-vous annuel majeur qui réunit des exposants nationaux et étrangers.

Cet événement constitue une plateforme importante pour le lancement de partenariats commerciaux, la découverte de nouvelles technologies et la valorisation des produits algériens à l'international.

Le Centre national du registre du commerce (CNRC) facilite les démarches administratives liées à l'export en assurant la gestion de l'immatriculation des entreprises et la délivrance du Numéro d'Identification Fiscale (NIF), document essentiel pour la régularisation des activités commerciales à l'export.

En simplifiant ces procédures, le CNRC contribue à réduire les barrières administratives qui freinent souvent la compétitivité des entreprises algériennes.

Enfin, ALGEX (Agence nationale de promotion du commerce extérieur) fournit un ensemble de services d'accompagnement dédiés à l'exportation. Elle réalise des études de marché approfondies, propose des conseils réglementaires pour aider les entreprises à se conformer aux exigences internationales, et offre un accompagnement personnalisé visant à renforcer les capacités commerciales des exportateurs algériens. ALGEX joue ainsi un rôle d'interface entre les entreprises et les marchés étrangers, facilitant l'accès à l'information et aux opportunités commerciales.

Ces différents organismes, bien que confrontés à des défis structurels et à la nécessité de réformes, constituent la colonne vertébrale du dispositif algérien d'appui à l'investissement et à l'exportation. Leur coordination et leur renforcement sont essentiels pour accompagner la diversification économique et la montée en puissance des secteurs hors hydrocarbures.

### **2.3. Évaluation pour les PME**

En France, les dispositifs publics de soutien à l'export et à l'investissement sont globalement bien perçus par les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent une part importante du tissu économique national. Les structures telles que Business France, Bpifrance et Team France Export sont reconnues pour leur professionnalisme, la qualité de leur accompagnement, et la diversité des outils proposés. Ces dispositifs permettent aux PME d'accéder à des informations stratégiques, à des financements

spécifiques, et à des réseaux internationaux, éléments souvent inaccessibles par leurs propres moyens.

Cependant, malgré cette appréciation générale positive, des critiques récurrentes émergent concernant la complexité administrative et la multiplicité des interlocuteurs, qui peuvent engendrer des redondances ou un manque de lisibilité de l'offre publique. Les entrepreneurs soulignent parfois une fragmentation des services et une certaine lourdeur dans les démarches initiales. C'est dans cette optique que des efforts ont été entrepris pour centraliser et harmoniser les dispositifs au sein de plateformes intégrées comme Team France Export, qui vise à rationaliser l'accompagnement territorial.

En Algérie, la situation est sensiblement différente. Malgré l'existence d'un cadre institutionnel dédié à la promotion de l'investissement et de l'exportation (ANDI/AAPI, ALGEX, CNRC, SAFEX), l'accessibilité effective de ces dispositifs demeure limitée, en particulier pour les PME et les porteurs de projets en dehors des grands centres urbains. Plusieurs obstacles structurels freinent leur efficacité.

Parmi ces obstacles, on relève notamment :

- La lourdeur bureaucratique, souvent citée par les opérateurs économiques comme un frein majeur. Les procédures administratives sont perçues comme longues, complexes et opaques, ce qui dissuade de nombreuses entreprises, notamment les plus petites, de s'engager dans des démarches à l'export ou d'investissement à long terme.
- Le manque de coordination interinstitutionnelle, qui se traduit par un chevauchement des missions, un cloisonnement de l'information et une absence de vision stratégique intégrée. Ce manque de cohérence dans l'action publique nuit à la fluidité du parcours de l'entrepreneur.
- La faible digitalisation des services publics, qui limite l'automatisation et la transparence des démarches. Alors que des pays comparables ont investi dans des plateformes numériques unifiées (guichets uniques, services en ligne, bases de données accessibles), l'Algérie reste en retrait sur ce plan.

Cela contraint les entreprises à des déplacements physiques, à des interactions manuelles avec l'administration et à des délais d'attente prolongés.

En somme, alors que la France s'efforce d'améliorer l'efficacité et l'intégration de ses dispositifs, en capitalisant sur la synergie public-privé et la digitalisation, l'Algérie est encore dans une phase de structuration, où les efforts

de modernisation doivent s'intensifier pour que les dispositifs en place deviennent pleinement opérationnels, accessibles et crédibles aux yeux des acteurs économiques<sup>1</sup>.

### **3. Politiques d'intégration régionale et accords commerciaux**

#### **3.1. En France**

La position géopolitique de la France, son rôle historique dans la construction européenne, ainsi que sa stratégie commerciale active à l'échelle mondiale, offrent aux entreprises françaises en particulier les PME un environnement institutionnel favorable à l'exportation et à l'internationalisation.

En tant que membre fondateur de l'Union européenne, la France bénéficie pleinement des avantages liés au marché unique européen, qui garantit la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes entre les États membres. Ce marché représente un espace économique intégré de plus de 450 millions de consommateurs, offrant ainsi un vaste potentiel de débouchés pour les entreprises françaises, sans barrières douanières ni obstacles réglementaires majeurs. Cette intégration favorise la compétitivité, la spécialisation industrielle, et la collaboration transfrontalière, notamment dans les chaînes de valeur européennes<sup>2</sup>.

En outre, la France profite d'une série d'accords de libre-échange négociés au niveau communautaire par la Commission européenne. Ces accords facilitent l'accès aux marchés extra-européens en réduisant ou supprimant les droits de douane, en harmonisant les normes techniques et en protégeant les investissements. Parmi les plus notables, on peut citer<sup>3</sup>:

- Le CETA (Accord économique et commercial global) entre l'UE et le Canada, en vigueur provisoirement depuis 2017, qui ouvre de nouveaux débouchés notamment pour les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique et des services.
- L'accord avec le Japon, entré en vigueur en 2019, qui crée la plus grande zone de libre-échange au monde en valeur économique, et permet notamment aux entreprises européennes d'accéder plus facilement au marché japonais tout en protégeant les indications géographiques<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.oecd.org>, consulté le 15/03/2025 à 14h35.

<sup>2</sup> [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region_en), consulté le 18/03/2025 à 20h.

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.fr>, consulté le 18/03/2025 à 23h15.

<sup>4</sup> <https://www.economie.gouv.fr>, consulté le : 18/03/2025 à 23h50.

- L'accord avec la Corée du Sud, en vigueur depuis 2011, premier accord de "nouvelle génération" signé par l'UE, couvrant également les services, les marchés publics et la propriété intellectuelle.
- Plus récemment, des négociations avancées ont été menées avec le MERCOSUR (Brésil, Argentine, Uruguay, Paraguay), bien que la ratification de cet accord reste politiquement sensible en raison de préoccupations environnementales et agricoles<sup>1</sup>.

Parallèlement à cette stratégie communautaire, la France développe également des relations commerciales bilatérales avec de nombreux pays en Afrique, en Asie et en Amérique latine, souvent dans le cadre d'accords de coopération économique, fiscale ou technique. Ces partenariats permettent d'améliorer la sécurité juridique des entreprises françaises à l'étranger, d'encourager les investissements directs, et de faciliter les démarches d'exportation, en particulier pour les PME, qui bénéficient de l'appui d'institutions comme Business France et du réseau diplomatique.

La participation de la France à des zones régionales de coopération, telles que l'Union pour la Méditerranée (UpM), lui offre par ailleurs une plateforme privilégiée pour renforcer ses liens économiques, politiques et culturels avec les pays du Sud de la Méditerranée. Cette initiative vise notamment à promouvoir le commerce interrégional, les projets d'infrastructure et la coopération sectorielle (énergie, environnement, éducation), en s'appuyant sur des mécanismes de dialogue euro-méditerranéen<sup>2</sup>.

Enfin, grâce à sa diplomatie économique proactive, à sa présence dans de nombreuses institutions multilatérales (OMC, OCDE, G7, G20), et à la densité de son réseau consulaire et commercial, la France dispose d'un levier géopolitique puissant pour soutenir ses entreprises à l'international, sécuriser ses intérêts commerciaux et jouer un rôle de médiateur dans les négociations économiques mondiales<sup>3</sup>.

### **3.2. En Algérie**

L'Algérie, bien que dotée d'un positionnement géographique stratégique en Afrique du Nord et au carrefour euro-africain, présente un niveau d'intégration

---

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu>, consulté le : 18/03/2025 à 23h50.

<sup>2</sup> Union pour la Méditerranée (UpM) (2022). Rapport annuel – Coopération euro-méditerranéenne. <https://ufmsecretariat.org>, consulté le : 20/03/2025 à 08h10.

<sup>3</sup> <https://www.wto.org>, consulté le : 20/03/2025 à 13h.

économique relativement limité, tant au niveau continental qu'au sein de ses partenariats bilatéraux. Cependant, plusieurs cadres d'accords régionaux et internationaux offrent des opportunités structurelles importantes pour la diversification de son économie et l'internationalisation de ses PME.

### **3.2.1. La ZLECAf : Un levier pour l'ouverture continentale**

L'entrée en vigueur de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) en 2021 marque une étape historique dans la construction d'un marché commun africain, visant à regrouper 54 pays et plus de 1,3 milliard de consommateurs. Pour l'Algérie, cet accord représente une opportunité stratégique de repositionnement sur le continent africain, en particulier dans un contexte où l'économie nationale cherche à réduire sa dépendance aux hydrocarbures<sup>1</sup>.

La ZLECAf prévoit la suppression progressive des droits de douane sur 90% des lignes tarifaires, l'harmonisation des règles commerciales et l'amélioration des infrastructures logistiques interafricaines. Toutefois, pour que les PME algériennes puissent bénéficier pleinement de cet espace, plusieurs défis doivent être surmontés, notamment<sup>2</sup> :

- Le manque de compétitivité-prix et qualité de la production locale,
- La faiblesse des capacités logistiques et douanières aux frontières,
- L'insuffisance de la connectivité intra-africaine (transport, digital, services financiers),
- L'absence d'une culture exportatrice consolidée dans les secteurs hors hydrocarbures.

Néanmoins, la ZLECAf offre un levier de croissance potentiel, en particulier pour des filières comme l'agroalimentaire, le BTP, la pharmacie ou encore les technologies numériques, si des réformes profondes sont engagées au niveau industriel et réglementaire<sup>3</sup>.

### **3.2.2. L'Accord d'association avec l'Union européenne : un bilan mitigé**

L'Accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne (UE), signé en 2002 et entré en vigueur en 2005, visait à renforcer la coopération politique,

---

<sup>1</sup> BAD (Banque africaine de développement) (2023). ZLECAf et transformation industrielle en Afrique du Nord. <https://www.afdb.org/fr>, consulté le : 20/03/2025 à 17h25.

<sup>2</sup> Centre de Commerce International (ITC) & Ministère du Commerce algérien (2022). ZLECAf : Opportunités pour l'Algérie et ses PME exportatrices. Rapport disponible via le site de l'ITC : <https://intracen.org>, consulté le : 20/03/2025 à 21h 15.

<sup>3</sup> Commission de l'Union africaine (2021). Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) – Texte officiel. <https://au.int/fr/treaties/accord-portant-creation-de-la-zlecaf>, consulté le : 20/03/2025 à 21h50.

économique et commerciale entre les deux parties. Il a permis une libéralisation progressive du commerce bilatéral, notamment par l'ouverture du marché algérien aux produits industriels européens<sup>1</sup>.

Cependant, de nombreuses analyses critiques soulignent que cet accord a, dans les faits, bénéficié davantage à l'UE qu'à l'Algérie. Alors que les exportations européennes vers l'Algérie ont augmenté, notamment dans les domaines de l'automobile, des biens d'équipement et des produits agroalimentaires transformés, les exportations algériennes vers l'UE sont restées concentrées sur les hydrocarbures, avec peu de diversification. De plus, l'accord n'a pas généré de flux significatifs d'investissements directs étrangers (IDE) européens, contrairement aux objectifs initiaux<sup>2</sup>.

Face à ce déséquilibre, les autorités algériennes ont exprimé, à plusieurs reprises, le souhait de réviser les termes de l'accord, afin de mieux défendre les intérêts économiques nationaux et d'encourager une coopération plus équitable<sup>3</sup>.

### **3.2.3. Des accords régionaux sous-exploités : UMA, UEMOA et la CEN-SAD**

Sur le plan régional, l'Algérie est membre fondateur de plusieurs organisations économiques africaines, telles que l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD), et entretient des relations bilatérales avec certains pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)<sup>4</sup>.

Cependant, l'intégration commerciale de l'Algérie à ces espaces régionaux demeure très faible. Le projet de l'UMA, paralysé depuis des décennies en raison de tensions politiques, n'a jamais permis l'établissement d'un marché commun fonctionnel au Maghreb. Quant aux relations avec l'Afrique subsaharienne, elles restent entravées par l'absence d'interconnexions logistiques, la faiblesse des accords douaniers bilatéraux et le manque d'instruments de financement des exportations vers ces marchés<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Direction Générale du Trésor français (2022). L'Accord d'association UE-Algérie : état des lieux et enjeux de révision. <https://www.tresor.economie.gouv.fr>, consulté le : 25/03/2025 à 09h25.

<sup>2</sup> European Commission (2023). EU-Algeria Association Agreement – Implémentation report. <https://policy.trade.ec.europa.eu>, consulté le : 25/03/2025 à 13h05.

<sup>3</sup> Kadi Mohamed, **L'Algérie et l'accord d'association avec l'Union européenne : entre ouverture commerciale et dépendance économique**, Confluences Méditerranée, N° 117, 2021, P 192.

<sup>4</sup> CEPII (2020). L'intégration régionale en Afrique : enjeux pour l'Algérie dans la zone ZLECAf, Policy Brief. <https://www.cepii.fr>, consulté le : 28/03/2025 à 09h45.

<sup>5</sup> UNCTAD (2023). Trade integration and regional cooperation in North Africa. <https://unctad.org>, consulté le : 26/02/2025 à 14h.

Cela contraste fortement avec le potentiel stratégique considérable dont dispose l'Algérie pour s'intégrer dans les dynamiques commerciales régionales. En effet, sa position géographique au nord du continent africain, à la croisée des routes euro-africaines et sahariennes, lui confère un rôle naturel de carrefour logistique et commercial entre la Méditerranée et l'Afrique subsaharienne. Elle partage des frontières avec six pays africains (Tunisie, Libye, Niger, Mali, Mauritanie, Maroc), ce qui constitue un atout considérable pour développer des corridors commerciaux terrestres ou multimodaux, dans un contexte où la ZLECAf promeut la fluidification des échanges intra-africains.

Par ailleurs, l'Algérie bénéficie de liens historiques, linguistiques et culturels étroits avec de nombreux pays africains, en particulier francophones, héritage de son engagement panafricain depuis les années 1960. Son rôle actif dans les mouvements de libération africaine, sa diplomatie non-alignée et son investissement dans la formation de cadres africains ont contribué à tisser un capital symbolique et politique encore valorisable aujourd'hui. Sur le plan linguistique, la maîtrise généralisée du français en Algérie favorise naturellement les échanges avec les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, facilitant ainsi les relations d'affaires, la coopération institutionnelle et les transferts de savoir-faire<sup>1</sup>.

Cependant, ce potentiel demeure largement sous-exploité, faute d'une stratégie commerciale cohérente vers l'Afrique, d'une logistique régionale efficace, et de mécanismes incitatifs adaptés aux PME. Ce décalage entre atouts structurels et faible intégration régionale souligne la nécessité pour l'Algérie de réorienter sa politique commerciale extérieure en mobilisant ses ressources géopolitiques, culturelles et humaines pour renforcer sa présence sur les marchés africains émergents<sup>2</sup>.

## **4. Conséquences pour les PME locales**

### **4.1. En France**

L'environnement institutionnel en France constitue un levier majeur pour le développement international des petites et moyennes entreprises (PME). Le cadre réglementaire est globalement stable, transparent, et soutenu par une architecture publique robuste, incluant des organismes dédiés tels que Business

---

<sup>1</sup> Aït-Aoudia, M., *L'Algérie et l'Afrique subsaharienne : relations historiques et perspectives*, Revue Africaine de Politique et de Développement, Vol 12, N° 3, 2018, P 48.

<sup>2</sup> BAD (Banque africaine de développement), Rapport sur l'intégration régionale africaine, 2023. Consulté sur le site : <https://www.afdb.org/fr> le 15/01/2025 à 21h20.

France, Bpifrance Export ou Team France Export. Ces structures offrent un accompagnement personnalisé, comprenant des services de veille stratégique, d'intelligence économique, de financement et de mise en réseau, facilitant ainsi l'accès des PME aux marchés étrangers.

Par ailleurs, l'intégration de la France au sein de l'Union européenne ouvre aux PME un accès privilégié au marché unique, qui regroupe plus de 450 millions de consommateurs. Cette intégration permet une circulation simplifiée des biens, des services et des capitaux, tout en offrant un cadre harmonisé en matière de normes techniques, de propriété intellectuelle, et de droit commercial. Ces conditions réduisent significativement les coûts de transaction et les barrières à l'entrée pour les PME françaises souhaitant exporter ou s'implanter dans les pays membres.

En outre, les multiples accords de libre-échange conclus par l'UE avec des partenaires majeurs (Canada, Japon, Corée du Sud, MERCOSUR) renforcent les opportunités d'exportation, en abaissant les droits de douane et en facilitant les procédures douanières. Les PME bénéficient ainsi d'une diversification des marchés cibles, ce qui contribue à améliorer leur résilience face aux fluctuations économiques globales.

Enfin, la digitalisation croissante des services publics et privés en France offre aux PME des outils innovants pour optimiser leur présence internationale : plateformes numériques d'exportation, solutions logistiques avancées, accès facilité aux financements export, et programmes de formation aux enjeux du commerce international.

Ces facteurs conjugués créent un écosystème favorable à la croissance internationale des PME françaises, leur permettant de jouer un rôle actif dans la dynamique exportatrice nationale tout en renforçant leur compétitivité sur la scène mondiale<sup>1</sup>.

## **4.2. En Algérie**

En Algérie, bien que plusieurs dispositifs d'aide et institutions dédiées au soutien à l'exportation existent telles que l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), la SAFEX ou ALGEX, les petites et moyennes entreprises (PME) rencontrent encore de nombreuses difficultés qui freinent leur intégration sur les marchés internationaux.

L'un des principaux obstacles réside dans le manque de formation spécialisée à l'export. Les PME algériennes souffrent souvent d'un déficit de compétences en matière de connaissance des marchés étrangers, de procédures

---

<sup>1</sup> OCDE, PME et commerce international : opportunités et défis, 2023. consulté sur le site <https://www.oecd.org>, le : 15/03/2025 à 17h15.

douanières, de normes internationales et de stratégies commerciales adaptées. Cette lacune entrave leur capacité à identifier et exploiter efficacement les opportunités d'exportation.

Par ailleurs, les incitations financières à l'export sont limitées ou insuffisamment adaptées aux besoins réels des PME. Les mécanismes de soutien, notamment les aides à la prospection ou les garanties financières, restent peu accessibles, partiellement en raison des lourdeurs administratives et d'un cadre réglementaire complexe. Cette situation réduit les marges de manœuvre des entreprises pour engager des investissements à l'international.

Sur le plan logistique, les PME sont confrontées à une infrastructure insuffisante et à des coûts élevés liés au transport, au stockage et à la distribution. La faible modernisation des ports, la bureaucratie douanière, ainsi que les inefficacités dans la chaîne logistique contribuent à augmenter les délais et les coûts, ce qui diminue la compétitivité des produits algériens à l'export.

Enfin, l'accès à l'information commerciale constitue un autre défi majeur. Les PME disposent rarement d'outils ou de services performants de veille économique et de renseignement sur les marchés étrangers. Cette carence limite leur capacité à anticiper les évolutions des demandes, à comprendre les exigences réglementaires, et à nouer des partenariats stratégiques à l'international.

En somme, malgré une volonté politique affichée de soutenir l'internationalisation des PME, ces obstacles structurels et opérationnels empêchent une exploitation optimale du potentiel exportateur des entreprises algériennes, freinant ainsi la diversification économique et la création d'une dynamique commerciale durable.

## Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les contrastes majeurs entre la France et l'Algérie en matière de cadre macroéconomique, de dispositifs publics d'appui à l'exportation et de politiques d'intégration régionale. Tandis que la France bénéficie d'une économie diversifiée, d'un environnement institutionnel structuré et d'une intégration profonde dans le marché unique européen, l'Algérie demeure largement dépendante des hydrocarbures, avec des mécanismes de soutien encore insuffisamment développés et une insertion régionale encore limitée.

L'analyse comparative des indicateurs macroéconomiques a souligné la nécessité pour l'Algérie d'accélérer sa diversification économique afin de réduire sa vulnérabilité face aux fluctuations des cours mondiaux de l'énergie. Par ailleurs, l'évaluation des dispositifs publics d'accompagnement a révélé des disparités notables dans l'accessibilité et l'efficacité des outils proposés aux PME, pointant vers un besoin urgent de modernisation et de meilleure coordination en Algérie.

Enfin, l'étude des politiques commerciales a montré que, malgré des accords prometteurs tels que la ZLECAf, l'Algérie peine à tirer pleinement parti des opportunités offertes par les intégrations régionales et continentales. Ce constat met en exergue les défis liés à la gouvernance, à l'infrastructure et à la capacité des entreprises locales à s'adapter aux exigences des marchés extérieurs.

Ces observations nourrissent la réflexion sur les stratégies à adopter pour renforcer la compétitivité des PME et stimuler leur internationalisation, thème qui sera approfondi dans le chapitre suivant, avec un focus particulier sur les leviers d'innovation et les dynamiques entrepreneuriales.

# **Chapitre 4 :**

## **Démarche méthodologique**

## Introduction

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une étude de cas comparée, une méthode qualitative qui permet une analyse approfondie de situations réelles au sein d'organisations spécifiques. Cette approche méthodologique repose sur l'étude détaillée de plusieurs cas dans leur contexte naturel, avec l'objectif d'identifier des régularités, des divergences ou des configurations particulières. Elle ne vise pas la généralisation statistique, mais la généralisation analytique, c'est-à-dire la mise en évidence de mécanismes explicatifs transférables à des contextes similaires.

### 1. Choix de la méthode : étude de cas comparée

L'étude de cas comparée se distingue par sa capacité à confronter plusieurs unités d'analyse (PME Algériennes et Françaises) afin de dégager à la fois ce qui est propre à chaque cas (singularités) et ce qui est commun (réurrences). Cette démarche permet ainsi d'explorer comment des variables contextuelles notamment institutionnelles, culturelles et économiques influencent les pratiques organisationnelles. En comparant des entreprises issues de deux environnements nationaux distincts, la recherche cherche à comprendre dans quelle mesure certaines pratiques sont universelles, adaptables ou spécifiques à un contexte donné.

Par ailleurs, cette méthode est particulièrement pertinente pour les recherches à visée exploratoire et compréhensive, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes complexes et multifacteurs, tels que les dynamiques managériales, les processus de décision, ou encore les modes d'adaptation au changement. Contrairement aux méthodes purement quantitatives qui privilégient l'objectivation des faits par la mesure, l'étude de cas permet d'accéder aux représentations, motivations et logiques d'action des acteurs.

Dans cette perspective, la dimension comparative ajoute une profondeur d'analyse, en permettant non seulement d'identifier des différences de pratiques ou de performances, mais aussi de comprendre les raisons de ces différences. Elle invite à questionner les influences structurelles (cadres juridiques, politiques publiques), mais aussi les dimensions informelles (valeurs, styles de management, normes sociales) qui façonnent les organisations.

Enfin, l'étude de cas comparée favorise une approche flexible et adaptative, compatible avec les contraintes du terrain et les ressources du chercheur. Elle permet également une triangulation des données (entretiens, questionnaires, documents internes), renforçant ainsi la validité des résultats.

En résumé, le recours à l'étude de cas comparée s'inscrit dans une volonté de produire une compréhension fine et nuancée des réalités organisationnelles, tout en tenant compte des influences contextuelles. Elle constitue ainsi un choix méthodologique cohérent avec les objectifs de cette recherche, qui vise à mieux

cerner les spécificités et les points de convergence entre les PME algériennes et françaises.

## **2. Justification du terrain : PME algériennes et françaises**

Le choix de centrer cette recherche sur les petites et moyennes entreprises (PME) implantées en Algérie et en France repose sur des considérations à la fois épistémologiques, empiriques et comparatives qui justifient pleinement la pertinence de ce terrain d'étude. En effet, cette décision s'inscrit dans une démarche méthodologique rigoureuse visant à analyser les pratiques organisationnelles et managériales dans des contextes institutionnels marqués par des contrastes significatifs, tout en assurant une comparabilité analytique entre les unités d'analyse retenues.

Sur le plan épistémologique, il s'agit de dépasser une vision universelle des pratiques organisationnelles pour adopter une posture contextuelle. Cette approche considère que les pratiques managériales ne peuvent être dissociées des environnements socio-économiques, culturels et institutionnels dans lesquels évoluent les entreprises. Ainsi, en comparant des PME issues de deux pays aux cadres réglementaires, cultures d'affaires et systèmes économiques distincts, la recherche s'emploie à révéler les mécanismes d'adaptation et de construction des stratégies propres à chaque contexte. Cette posture interprétative enrichit la compréhension des dynamiques organisationnelles par la prise en compte de la contingence institutionnelle.

La sélection de l'Algérie et de la France comme terrains d'étude repose principalement sur leur hétérogénéité contextuelle, qui constitue une véritable richesse méthodologique pour mener une analyse comparative pertinente et rigoureuse. En effet, ces deux pays présentent des différences profondes sur plusieurs dimensions essentielles influençant les dynamiques organisationnelles et managériales des PME, ce qui offre un cadre propice à l'observation des effets des contextes institutionnels sur les pratiques entrepreneuriales.

Du point de vue empirique, la France et l'Algérie présentent des caractéristiques économiques et institutionnelles suffisamment contrastées pour constituer un terrain d'observation privilégié. La France, avec un tissu PME dense, dispose d'un environnement institutionnel structuré, offrant des dispositifs de soutien à l'innovation et à l'internationalisation. En revanche, les PME algériennes évoluent dans un cadre marqué par des défis spécifiques : contraintes administratives, accès limité au financement, poids de l'économie informelle et dynamique institutionnelle en mutation. Cette double réalité permet d'étudier des configurations variées de pratiques managériales, ainsi que la manière dont ces entreprises font face à leurs environnements respectifs.

Enfin, d'un point de vue comparatif, le choix de ces deux terrains permet de conduire une étude de cas comparée rigoureuse. Cette méthode est

particulièrement adaptée pour analyser les similarités et divergences dans les pratiques organisationnelles au sein de contextes hétérogènes, tout en maîtrisant les variables extrinsèques par une sélection rigoureuse des entreprises. La comparabilité analytique est assurée par la prise en compte de critères homogènes tels que la taille des entreprises, les secteurs d'activité, ou encore les stades de développement, ce qui garantit la pertinence des analyses croisées. Cette démarche comparative contribue ainsi à dégager des connaissances théoriques généralisables et des enseignements pratiques transférables.

En résumé, le choix de focaliser cette recherche sur les PME algériennes et françaises reflète une volonté de conjuguer rigueur scientifique, richesse empirique et pertinence comparative, dans le but de mieux comprendre comment les pratiques organisationnelles et managériales s'articulent et évoluent au sein de contextes institutionnels différenciés.

### **2.1. Sur le plan institutionnel**

La France bénéficie d'un cadre juridique et réglementaire particulièrement structuré, stable et favorable à l'entrepreneuriat. Ce cadre est soutenu par un appareil étatique mature et efficace, disposant de dispositifs d'accompagnement variés et pérennes, tels que des politiques publiques dédiées à l'innovation, à l'exportation et au financement des PME. Cette stabilité institutionnelle permet aux entreprises françaises d'évoluer dans un environnement relativement prévisible, offrant un socle solide pour le développement de stratégies organisationnelles sophistiquées et à long terme.

À l'opposé, l'Algérie se caractérise par une administration encore largement marquée par la centralisation et la lourdeur bureaucratique, qui complexifient la gestion et le développement des entreprises privées. La multiplication des procédures administratives, l'instabilité et la fragmentation des dispositifs de soutien aux entreprises, ainsi que la fréquence des réformes institutionnelles créent un climat d'incertitude perceptible pour les PME algériennes<sup>1</sup>.

Cette instabilité structurelle pousse les acteurs économiques à déployer des stratégies d'adaptation souvent pragmatiques, basées sur la flexibilité, le contournement des obstacles, ou l'exploitation de réseaux informels.

Ces contrastes institutionnels entre la France et l'Algérie constituent ainsi un cadre d'analyse particulièrement fertile pour examiner comment les PME s'organisent et ajustent leurs pratiques managériales face à des environnements

---

<sup>1</sup> Benhabib, A, **Entrepreneuriat en Algérie : état des lieux et perspectives**, Revue des Sciences Commerciales, N° 15, 2018, P 42.

réglementaires et administratifs profondément différents. L'étude comparative de ces deux contextes permet non seulement d'identifier les facteurs institutionnels influents, mais aussi de comprendre les mécanismes par lesquels les entreprises tirent parti ou subissent les configurations nationales dans leur processus d'internationalisation, d'innovation ou de développement organisationnel.

## 2.2. Sur le plan économique

Les deux pays présentent des caractéristiques structurelles profondément divergentes, qui influencent directement les conditions d'émergence, de croissance et d'internationalisation des PME. La France se positionne comme une économie de marché développée, solidement intégrée dans les circuits mondiaux de production, d'innovation et de compétition. Elle bénéficie d'un tissu économique diversifié, d'infrastructures financières et technologiques avancées, ainsi que d'un écosystème entrepreneurial soutenu par des institutions publiques et privées. Les PME françaises disposent ainsi d'un accès relativement facilité au financement, à l'innovation, aux marchés extérieurs et à une main-d'œuvre hautement qualifiée, ce qui leur permet de mettre en œuvre des stratégies organisationnelles et internationales structurées et évolutives.

En revanche, l'Algérie, bien qu'engagée dans un processus de transition économique, reste encore largement dépendante de la rente pétrolière, qui représente une part significative de ses revenus d'exportation et du financement de son budget public. Cette dépendance structurelle limite la résilience de l'économie nationale face aux chocs externes (notamment la volatilité des prix des hydrocarbures) et ralentit les efforts de diversification productive. Malgré plusieurs réformes successives, le tissu économique reste dominé par les entreprises publiques et l'économie informelle, tandis que les PME privées peinent à se développer durablement.

Ces dernières évoluent dans un environnement caractérisé par de nombreuses contraintes structurelles : un accès restreint aux financements bancaires, souvent conditionné par des exigences de garanties difficilement mobilisables ; une carence en infrastructures de soutien à l'innovation et à l'exportation ; une faiblesse des dispositifs d'accompagnement ; ainsi qu'un déficit en ressources humaines qualifiées, dû à une inadéquation entre le système éducatif et les besoins des entreprises<sup>2</sup>.

Ces éléments limitent la capacité des PME algériennes à se projeter à l'international ou à investir dans des démarches de transformation organisationnelle.

---

<sup>2</sup> Bouazza, A. B., *Small and Medium Enterprises in Algeria: The Key Challenges*, Journal of Business and Management, N° 12, 2015, P 68.

Ainsi, cette asymétrie économique entre la France et l'Algérie permet non seulement de mettre en évidence les défis spécifiques auxquels font face les entreprises de chaque pays, mais aussi d'explorer les formes différenciées de résilience, d'adaptation et d'innovation organisationnelle que développent les PME en réponse à leur environnement. L'analyse comparative des stratégies mises en œuvre par ces entreprises constitue dès lors un levier analytique majeur pour comprendre comment les conditions économiques nationales influencent les trajectoires entrepreneuriales, en particulier dans le cadre de leur ouverture aux marchés internationaux.

### **2.3. Sur le plan culturel**

Des différences notables apparaissent entre l'Algérie et la France, influençant de manière significative les pratiques managériales, les styles de leadership, les modes de communication organisationnelle, la gestion des relations hiérarchiques, ainsi que la perception du risque et de l'incertitude. Ces différences, loin d'être anecdotiques, relèvent de logiques culturelles profondément enracinées, qui structurent les comportements au sein des organisations et conditionnent en partie les stratégies adoptées par les entreprises, notamment dans le cadre de leur internationalisation.

Les théories interculturelles, fournissent un cadre conceptuel utile pour appréhender ces écarts. Selon Hofstede, par exemple, la France se distingue par un niveau relativement élevé d'individualisme et une tolérance modérée à l'incertitude, tandis que l'Algérie est caractérisée par une culture plus collectiviste, avec un indice élevé de distance hiérarchique. Ces dimensions influencent non seulement les relations entre dirigeants et subordonnés, mais aussi la manière dont les décisions sont prises, le degré de délégation, et la capacité à gérer le changement. Trompenaars, pour sa part, met en lumière des différences entre cultures universalistes (où les règles priment) et particularistes (où les relations personnelles jouent un rôle central), ce qui permet d'expliquer, par exemple, la prédominance des réseaux informels ou des logiques de loyauté personnelle dans les pratiques organisationnelles en Algérie.

Dans ce cadre, les écarts culturels entre les deux pays ne doivent pas être considérés comme de simples variables d'ajustement, mais comme des facteurs explicatifs structurants des choix organisationnels et managériaux. Ils permettent d'interroger la manière dont les PME, dans leurs contextes respectifs, construisent et adaptent leurs pratiques internes face à des contraintes culturelles souvent implicites mais puissantes. Par exemple, un style de leadership participatif, valorisé dans le contexte français, peut rencontrer des résistances dans un

environnement où la hiérarchie est culturellement valorisée comme garante de l'ordre et de la stabilité.

Ces considérations soulèvent des questions centrales pour cette recherche : certaines pratiques managériales sont-elles véritablement universelles ou doivent-elles être adaptées aux contextes culturels ? Dans quelle mesure la culture nationale limite-t-elle ou favorise-t-elle l'adoption de nouveaux modèles organisationnels, notamment dans une logique d'internationalisation ? De plus, les contraintes institutionnelles et les normes sociales étant souvent interdépendantes, il convient également d'analyser dans quelle mesure les cadres culturels façonnent indirectement les décisions stratégiques, les modes de gouvernance ou encore les dynamiques d'innovation organisationnelle.

En définitive, l'intégration de la dimension culturelle dans l'analyse comparative des PME algériennes et françaises enrichit considérablement la compréhension des logiques d'action organisationnelle. Elle permet de nuancer les généralisations hâtives et de proposer une lecture contextualisée des pratiques observées, tout en éclairant les conditions de transférabilité de certains modèles de gestion.

### **3. L'échantillonnage utilisé dans le cadre de cette recherche est un échantillonnage**

L'échantillonnage utilisé dans le cadre de cette recherche est un échantillonnage raisonné, reposant sur une sélection non aléatoire mais intentionnelle, afin d'assurer la pertinence et la richesse des données recueillies. Ce type d'échantillonnage est particulièrement adapté aux études qualitatives, notamment dans le cas d'études de cas comparées.

Les critères de sélection ont été soigneusement définis pour garantir la cohérence des données tout en assurant une diversité suffisante permettant une comparaison pertinente entre les contextes algériens et français.

Un total de 18 entreprises a été retenu pour constituer l'échantillon final de cette étude, réparties comme suit : 09 entreprises Algériennes et 09 entreprises Françaises.

Cette répartition, bien que légèrement asymétrique, a été pensée pour maximiser la diversité des cas tout en assurant une comparabilité analytique solide entre les deux contextes nationaux.

Le choix de cette composition répond à un double objectif méthodologique. D'une part, il s'agit de représenter la variété des dynamiques d'internationalisation selon les spécificités propres à chaque pays. D'autre part, cette structure permet de distinguer les facteurs transversaux (communs aux PME dans les deux contextes) des facteurs contextuels (liés au cadre institutionnel, aux politiques publiques, ou aux écosystèmes économiques).

- **Environnement Algérien**

Les 09 entreprises algériennes sélectionnées appartiennent à différents secteurs (industrie, agroalimentaire, TIC, services), ce qui permet d'observer des approches variées d'internationalisation dans un contexte marqué par :

- Une dépendance à l'économie nationale,
- Des contraintes administratives et réglementaires,
- Et un écosystème entrepreneurial en phase de structuration.
- Leurs stratégies d'internationalisation sont souvent influencées par des facteurs institutionnels, le rôle de l'état, et la nécessité d'innover pour contourner des barrières structurelles (financement, logistique, accès aux marchés internationaux).

- **Environnement Français**

Les 09 entreprises françaises, quant à elles, évoluent dans un cadre plus libéral, avec des dispositifs de soutien à l'internationalisation (Bpifrance, Business France, aides européennes) plus structurés. La présence d'infrastructures numériques, d'un environnement juridique stable et de partenaires internationaux facilite souvent une approche proactive et planifiée de l'expansion à l'étranger.

La légère surreprésentation des PME françaises vise à refléter cette multiplicité des canaux d'internationalisation disponibles dans un environnement institutionnel plus mature, tout en permettant une analyse comparative équilibrée.

Les critères retenus sont les suivants :

### **3.1. Taille de l'entreprise**

Seules les entités répondant à la définition commune de la PME ont été sélectionnées. Cela inclut des entreprises comptant moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros (ou son équivalent en dinars algériens), et jouissant d'une autonomie juridique et décisionnelle. Ce critère permet de centrer l'analyse sur des structures confrontées à des contraintes similaires en matière de ressources, de gestion et de développement international.

### 3.2. Secteur d'activité

Les entreprises opérant dans des secteurs comparables (industrie, services, technologies, agroalimentaire, etc.) ont été privilégiées afin de permettre une mise en parallèle des stratégies adoptées, tout en tenant compte des dynamiques propres à chaque secteur. Cette approche facilite l'analyse transversale des facteurs influençant l'internationalisation.

### 3.3. Accessibilité

Les entreprises retenues ont exprimé leur volonté de collaborer à la recherche. Ce critère inclut la disponibilité des dirigeants ou responsables à participer aux entretiens semi-directifs, ainsi que l'accord pour la mise à disposition de documents internes ou d'informations complémentaires nécessaires à l'analyse qualitative.

### 3.4. Ancienneté

Afin d'assurer une certaine maturité organisationnelle et stratégique des entités étudiées, un critère d'ancienneté minimale de cinq années d'existence a été retenu. Cette exigence vise à exclure les entreprises trop jeunes, qui peuvent encore être en phase de structuration interne, de stabilisation financière ou d'exploration de leur modèle économique. Une PME nouvellement créée est souvent concentrée sur sa survie et son ancrage local, ce qui limite sa capacité à initier une démarche d'internationalisation structurée.

En revanche, les entreprises ayant franchi ce seuil temporel disposent en général :

- D'une organisation interne stabilisée (processus, ressources humaines, outils de gestion) ;
- D'une base client consolidée, permettant une projection vers l'extérieur ;
- D'une expérience cumulée leur offrant une meilleure compréhension de leur environnement sectoriel ;
- Et, dans bien des cas, d'une capacité d'auto-financement ou d'accès au crédit suffisante pour soutenir un projet d'expansion à l'international.

De plus, les structures ayant cinq ans ou plus d'activité sont plus susceptibles d'avoir déjà engagé des réflexions ou des démarches relatives à la croissance externe, à la diversification de marché, ou à l'innovation commerciale autant de leviers qui s'articulent avec une dynamique d'internationalisation.

Ce critère permet ainsi d'analyser non seulement les stratégies mises en œuvre, mais aussi les apprentissages tirés de premières expériences internationales, offrant une richesse d'analyse plus grande que dans le cas

d'entreprises très jeunes. Il permet aussi de mieux comprendre les conditions internes qui facilitent ou freinent l'internationalisation dans des contextes nationaux différents, comme l'Algérie et la France.

#### **4. Outils de collecte des données**

Afin de garantir la fiabilité, la richesse et la validité croisée des données empiriques recueillies, plusieurs outils méthodologiques ont été mobilisés selon une logique de triangulation. Cette démarche vise à confronter différentes sources et types d'informations pour mieux cerner la complexité des stratégies d'internationalisation adoptées par les PME algériennes et françaises. Les deux principaux outils utilisés sont détaillés ci-dessous :

##### **4.1. Entretiens semi-directifs**

Les entretiens semi-directifs constituent la méthode principale de recueil des données qualitatives dans cette étude. Ils ont été menés auprès de dirigeants, fondateurs ou cadres stratégiques impliqués dans les décisions d'internationalisation de leur entreprise.

Ce format d'entretien offre une souplesse précieuse : tout en reposant sur une grille thématique structurée, il permet à l'enquêté d'exprimer librement sa vision, ses motivations, ses contraintes et les leviers qu'il mobilise. Les thèmes abordés portaient notamment sur :

- Les motivations à l'internationalisation ;
- Les stratégies d'entrée sur les marchés étrangers ;
- Les partenariats et réseaux mobilisés ;
- les freins rencontrés (internes et externes) ;
- Les rôles des dispositifs publics ou numériques dans le processus.

Ces entretiens ont été enregistrés, transcrits et codifiés à l'aide d'une méthode d'analyse thématique, permettant de dégager des régularités, mais aussi de valoriser les spécificités propres à chaque cas.

##### **4.2. Analyse de documents internes**

En complément des données issues des entretiens, une analyse documentaire a été conduite sur des documents internes fournis volontairement par certaines entreprises. Il s'agit notamment de :

- Rapports d'activité annuels,
- Plans de développement ou d'export,
- Organigrammes,
- Supports de communication ou de stratégie digitale,

- Manuels de procédures internes.

L'examen de ces documents a permis de recouper les déclarations des acteurs avec des éléments objectifs relatifs à la structuration de l'organisation, aux processus de décision, et à l'évolution des pratiques en lien avec l'internationalisation. Ces données fournissent une lecture plus systémique et contextualisée des trajectoires d'internationalisation observées.

## **5. Méthodes d'analyse des données**

Les données qualitatives recueillies dans le cadre de cette recherche à la fois issues des entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire ont été traitées selon une démarche rigoureuse et systématique, articulée autour de plusieurs techniques complémentaires d'analyse. L'objectif principal de cette approche est de garantir la validité interne, la cohérence interprétative, et la finesse analytique dans le traitement des réalités organisationnelles hétérogènes rencontrées sur le terrain.

### **5.1. Analyse de contenu**

L'analyse de contenu a constitué la méthode centrale de traitement des données qualitatives. Elle a été appliquée à l'ensemble des transcriptions d'entretiens et des documents internes collectés. Deux approches ont été mobilisées :

- Démarche inductive, permettant de faire émerger des catégories d'analyse à partir des données elles-mêmes, sans hypothèse préconstruite, afin de respecter la logique propre de chaque entreprise ;
- Démarche déductive, fondée sur un cadre théorique préalable (notamment les modèles d'internationalisation tels que Uppsala, Born Globals, réseaux), facilitant l'identification de dimensions spécifiques (motivation, ressources, stratégie d'entrée, etc.).
- Cette double posture permet de combiner ancrage empirique et référence conceptuelle, enrichissant ainsi la compréhension des dynamiques à l'œuvre.

### **5.2. Codification thématique**

Afin de structurer les matériaux recueillis, une codification thématique manuelle a été menée, en plusieurs étapes :

- Lecture flottante pour repérer les premières régularités ;

- Identification des thèmes majeurs (internationale, digitalisation, contraintes internes/externes, gouvernance, etc.) ;
- Catégorisation des données par blocs thématiques, avec regroupement des extraits significatifs autour de concepts clés ;
- Élaboration de grilles d'analyse transversales permettant de comparer les cas selon des dimensions homogènes.

Cette codification a permis d'identifier des patterns communs tout en mettant en lumière des singularités contextuelles liées au secteur, à la culture d'entreprise ou au pays.

### **5.3. Analyse comparative**

Enfin, une analyse comparative croisée a été conduite entre les entreprises françaises et algériennes. Cette démarche vise à identifier :

- Des convergences (stratégies similaires, recours aux mêmes outils ou canaux) ;
- Des divergences (contraintes institutionnelles, rôles de l'État, poids du numérique, capacités d'adaptation interculturelle) ;
- Ainsi que des facteurs explicatifs structurels ou organisationnels.

L'analyse comparative permet ainsi de produire un éclairage différencié sur les processus d'internationalisation, en tenant compte des spécificités économiques, sociales et réglementaires de chaque contexte.

## Conclusion

En somme, le choix d'une étude de cas comparée s'inscrit pleinement dans les objectifs de cette recherche, qui vise à comprendre en profondeur les mécanismes différenciés et communs à l'œuvre dans les processus d'internationalisation des PME en Algérie et en France. Cette méthode offre l'opportunité d'accéder à une richesse de données qualitatives difficilement accessible par des approches quantitatives standardisées, tout en conservant une exigence analytique forte.

Loin de chercher une généralisation statistique, cette démarche vise une généralisation analytique, c'est-à-dire l'identification de logiques explicatives transférables à d'autres contextes présentant des caractéristiques analogues. Elle permet notamment de mettre en lumière :

- La manière dont les PME composent avec leurs environnements institutionnels et culturels respectifs ;
- Les leviers internes (organisationnels, humains, technologiques) qu'elles mobilisent ;
- Les contraintes spécifiques qu'elles rencontrent dans leurs trajectoires internationales.

En articulant les cas français et algériens, l'étude contribue ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques contextuelles de l'internationalisation, tout en ouvrant la voie à des réflexions stratégiques applicables aux PME opérant dans des économies émergentes ou intermédiaires.

**Partie 03 :**

**Études de cas et analyse empirique**

**Chapitre 05 :**  
**Etude de cas des entreprises**  
**Algériennes**

## Introduction

Après avoir exposé, dans les chapitres précédents, les fondements théoriques ainsi que les cadres conceptuels et analytiques relatifs aux stratégies d'internationalisation des PME, le présent chapitre s'attache à l'examen empirique du fonctionnement et des pratiques des entreprises algériennes à travers une ou plusieurs études de cas approfondies.

Cette démarche vise à confronter les apports théoriques aux réalités observées sur le terrain, dans le but d'identifier les spécificités structurelles, les dynamiques organisationnelles ainsi que les contraintes et opportunités propres au contexte économique national.

L'analyse repose sur un ensemble de données collectées auprès d'entreprises opérant dans différents secteurs d'activité, permettant ainsi une approche comparative et nuancée des modes de gestion, des capacités d'adaptation, des stratégies de développement et des positionnements adoptés face aux mutations économiques, tant locales qu'internationales.

Cette approche empirique contribue également à mettre en lumière les déterminants institutionnels, structurels et managériaux susceptibles d'influencer les trajectoires de croissance et les processus d'internationalisation des entreprises étudiées.

En définitive, ce chapitre propose une lecture analytique et contextualisée du tissu entrepreneurial algérien, offrant ainsi des enseignements susceptibles d'éclairer la réflexion académique, d'orienter l'action publique et d'enrichir les pratiques professionnelles en matière d'accompagnement et de développement des PME.

### 1. Étude de cas n°1 : El Moudjahid Tech

#### 1.1. Présentation générale

El Moudjahid Tech, fondée en 2014 à Alger, constitue un exemple significatif de Petite et Moyenne Entreprise (PME) innovante dans le secteur des technologies de l'information en Algérie. Depuis sa création, l'entreprise s'est spécialisée dans le développement de solutions logicielles sur mesure, répondant aux besoins des administrations publiques ainsi que des entreprises privées locales<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Benhamou L, *L'innovation dans les PME du secteur technologique en Algérie*, Revue Algérienne de Management, Vol 12, N° 02, 2018, P 96.

## 1.2. Début de l'internationalisation

À ses débuts, El Moudjahid Tech se concentrait sur le développement de logiciels de gestion documentaire pour les administrations publiques. Progressivement, l'entreprise a élargi son portefeuille pour inclure des systèmes ERP localisés, adaptés aux contraintes légales et linguistiques algériennes, et des applications mobiles d'e-gouvernement, visant à faciliter les interactions entre les citoyens et les services publics.

Cette évolution illustre la capacité de l'entreprise à anticiper les besoins du marché et à adapter ses produits en fonction des transformations technologiques et réglementaires<sup>1</sup>.

Les premières cibles géographiques ont été la Tunisie et le Maroc, des marchés présentant plusieurs avantages<sup>2</sup> :

- Proximité géographique et culturelle : les similitudes en matière de langue, de systèmes administratifs et de culture d'affaires facilitent l'adaptation des produits.
- Compatibilité juridique et réglementaire : les systèmes légaux proches permettent une adaptation rapide des solutions logicielles.
- Demande croissante de digitalisation dans le secteur public de ces pays.

Cette phase a été précédée par une étude de marché rapide, fondée principalement sur des contacts informels, des missions de prospection et la participation à des salons professionnels maghrébins<sup>3</sup>.

## 1.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers

Pour aborder les marchés étrangers, El Moudjahid Tech a privilégié une stratégie d'internationalisation à faible engagement financier, reposant sur un mode d'entrée progressif et flexible. Concrètement, l'entreprise a opté pour :

- L'exportation directe de ses solutions logicielles depuis son siège à Alger, lui permettant de conserver la maîtrise de la production et de la qualité.

---

<sup>1</sup> Fatima El Ghazali, **L'internationalisation des startups africaines : entre opportunité et contrainte**, Revue africaine de management Vol 18, N° 2, 2022, P116

<sup>2</sup> Mohamed Benrabah, **Les défis de la digitalisation dans l'administration publique maghrébine**, Éditions Maghreb Inter, Tunis, 2020, P102.

<sup>3</sup> Karim Ait-Sahalia, Nacer Khellaf, **Innovation technologique et développement des PME en Afrique du Nord**, L'Harmattan, Paris, 2021, P121.

- La mise en place de représentations commerciales temporaires, souvent sous forme de missions exploratoires ou de bureaux partagés, afin d'évaluer le potentiel local et d'établir des premiers contacts commerciaux.
- Le recours à des partenariats avec des distributeurs et intégrateurs locaux, chargés de l'adaptation des produits, de leur déploiement et de la gestion de la relation client.
- Un support technique à distance, assuré par les équipes d'Alger, garantissant un contrôle qualité tout en limitant les coûts fixes liés à une présence physique à l'étranger.

Ce mode d'entrée indirect et peu capitalistique a permis à l'entreprise de tester la réceptivité des marchés cibles sans recourir à des investissements lourds (création de filiales, recrutement local, infrastructures, etc.).

Cette approche s'inscrit dans les recommandations de la littérature sur les formes d'internationalisation à faible risque, où les PME privilégient souvent l'exportation directe et les partenariats locaux pour minimiser les incertitudes et les coûts initiaux.

#### **1.4. Contraintes rencontrées**

##### **1.4.1. Contraintes internes**

Le processus d'internationalisation d'El Moudjahid Tech a été freiné par plusieurs contraintes internes, fréquemment observées dans les petites et moyennes entreprises (PME) en phase initiale d'ouverture à l'international.

- **Manque d'expérience internationale :**

La direction et les chefs de projet de l'entreprise ne disposaient que d'une exposition limitée aux marchés étrangers, ce qui a ralenti les prises de décision stratégiques et complexifié certaines négociations commerciales. Ce type de contrainte est souvent associé à la faible accumulation de connaissances internationales et à l'absence de routines organisationnelles adaptées, limitant ainsi la capacité d'apprentissage international.

- **Insuffisance des compétences linguistiques :**

Bien que la présence sur les marchés francophones du Maghreb ait été facilitée, l'expansion vers les marchés anglophones et africains s'est heurtée à un déficit de compétences linguistiques, notamment en anglais professionnel, chez une partie du personnel technique et commercial. Cette faiblesse réduit la capacité

de communication interculturelle et d'intégration dans les réseaux internationaux<sup>1</sup>.

- **Ressources financières limitées :**

En raison de sa taille modeste, l'entreprise ne disposait pas de moyens financiers suffisants pour soutenir durablement ses activités à l'étranger, ni pour répondre aux exigences de certains appels d'offres internationaux. Les contraintes de financement constituent l'un des principaux freins à l'internationalisation des PME, limitant leur capacité d'investissement, leur visibilité et leur compétitivité sur les marchés étrangers.

Ces obstacles internes traduisent les limites structurelles des PME dans leur processus d'internationalisation, souvent caractérisé par une dépendance aux ressources internes et par un apprentissage progressif à travers l'expérience.

#### **1.4.2. Contraintes externes**

Dans son processus d'ouverture à l'international, El Moudjahid Tech a également été confrontée à plusieurs facteurs externes limitants, caractéristiques des PME issues des économies émergentes.

- **Faible notoriété à l'international :**

Bien que l'entreprise bénéficie d'une image de marque solide sur le marché national, sa notoriété reste quasi inexistante à l'étranger. Cette absence de reconnaissance freine la création de relations de confiance avec les partenaires commerciaux potentiels et rend plus difficile l'accès aux réseaux d'affaires internationaux. De nombreuses études soulignent que la visibilité et la réputation internationale constituent des ressources stratégiques essentielles pour l'internationalisation des PME.

- **Complexité administrative et réglementaire :**

L'entrée sur certains marchés étrangers s'est heurtée à une forte bureaucratie, marquée par la lourdeur des procédures d'enregistrement, les exigences fiscales spécifiques et la nécessité d'obtenir des certifications locales. Ces obstacles administratifs sont courants pour les PME exportatrices, particulièrement dans les environnements institutionnels complexes, et peuvent freiner la vitesse d'internationalisation.

- **Forte concurrence internationale :**

Sur des segments comme les logiciels de gestion intégrée (ERP) et les solutions d'e-gouvernement, les marchés étrangers sont déjà dominés par des

---

<sup>1</sup> Zahra Shaker A, et al, **Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation**, International Business Review, Vol 14, N° 2, 2005, P 135.

entreprises européennes bien établies (principalement françaises et espagnoles), disposant d'importantes ressources financières, d'une crédibilité technologique et de réseaux commerciaux étendus. Cette situation illustre la difficulté pour les PME des pays émergents de se positionner face à des multinationales bénéficiant d'avantages concurrentiels cumulatifs.

### **1.5. Facteurs de succès**

Malgré les nombreux défis rencontrés dans son processus d'internationalisation, plusieurs facteurs clés ont favorisé la progression d'El Moudjahid Tech sur les marchés étrangers :

- Innovation technologique adaptée au contexte régional :

L'entreprise a su concevoir des solutions logicielles spécifiquement adaptées aux contraintes et réalités des administrations publiques maghrébines. Cette capacité d'innovation locale, combinée à une forte compréhension des spécificités réglementaires et culturelles, a constitué un avantage concurrentiel majeur. Les logiciels répondent ainsi mieux aux besoins réels des clients, en particulier pour la gestion documentaire et les applications d'e-gouvernement.

- Souplesse organisationnelle et agilité :

En tant que PME, El Moudjahid Tech a pu faire preuve d'une grande flexibilité dans ses modes d'organisation et de commercialisation. Cette souplesse lui a permis d'ajuster rapidement ses offres, de réorienter ses stratégies commerciales et de répondre avec réactivité aux demandes variées des clients étrangers, souvent très différentes des attentes domestiques.

- Exploitation des réseaux de diaspora :

Un facteur clé dans la première phase d'internationalisation a été le recours à des contacts issus de la diaspora algérienne. Certains anciens partenaires ou collaborateurs basés à l'étranger ont facilité l'établissement des premiers contacts commerciaux, offert des appuis logistiques et contribué à surmonter certaines barrières culturelles et commerciales. Ces réseaux ont joué un rôle de pont précieux entre El Moudjahid Tech et ses marchés cibles.

### **1.6. Soutien institutionnel et accompagnement**

El Moudjahid Tech a bénéficié d'un accompagnement important de la part de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) et d'autres organismes publics, essentiels pour soutenir sa démarche d'exportation :

- Programmes de formation à l'exportation :

L'entreprise a suivi plusieurs formations spécialisées visant à renforcer ses compétences en commerce international, en négociation à l'étranger, et en gestion des risques liés à l'export.

- Aides à la participation à des salons internationaux :

L'ANDPME a cofinancé la participation d'El Moudjahid Tech à des salons clés en Tunisie (ex : Africa IT Expo) et au Maroc (ex : Casablanca Tech Week). Ces événements ont permis de renforcer la visibilité de l'entreprise et de nouer des contacts commerciaux stratégiques.

- Subventions pour la localisation linguistique :

Une aide financière partielle a permis à l'entreprise d'adapter ses logiciels à des normes linguistiques et réglementaires spécifiques aux pays cibles, améliorant ainsi leur acceptabilité commerciale.

### **1.7. Limites du dispositif**

Toutefois, les dirigeants d'El Moudjahid Tech ont exprimé plusieurs réserves quant à la qualité et à l'efficacité du soutien public à l'internationalisation des PME. Ils relèvent notamment la lenteur administrative des dispositifs publics, qui retarde fréquemment la prise de décision et le déblocage effectif des financements destinés à l'appui à l'exportation. Ce constat rejoint les observations de Benamar (2021), selon lesquelles la bureaucratie demeure l'un des principaux freins à la mise en œuvre efficace des politiques publiques d'appui à l'entrepreneuriat en Algérie<sup>1</sup>.

En outre, les dirigeants pointent le manque de coordination entre les différentes institutions concernées, telles que le ministère du Commerce, l'Agence nationale de développement de la PME (ANDPME) et l'Agence algérienne de promotion de l'investissement (AAPI). Cette absence de synergie conduit à une dispersion des efforts, à une duplication des initiatives et, in fine, à une faible cohérence des politiques d'accompagnement. Ce problème de gouvernance institutionnelle a été largement souligné dans la littérature sur le développement des PME dans les économies émergentes (Hadj-Hamou & Saidi, 2020 ; OECD, 2021).

Ainsi, bien que l'État algérien ait mis en place plusieurs dispositifs destinés à soutenir l'innovation et l'internationalisation des PME, la fragmentation institutionnelle et la lourdeur administrative limitent leur efficacité réelle et freinent la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux.

---

<sup>1</sup> Benamar, M. **Les politiques publiques de soutien aux PME en Algérie : entre ambitions et contraintes institutionnelles**, Revue Maghrébine d'Économie et de Management, Vol 09, N°1, 2021, P52.

**Tableau 03 : Analyse SWOT de l'entreprise El Moudjahid Tech**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Expertise technique locale</b> : L'entreprise dispose d'une équipe hautement qualifiée dans le développement de logiciels et de solutions ERP, adaptée aux besoins du marché algérien et maghrébin.	<b>Manque d'expérience internationale</b> : Les dirigeants et chefs de projet ont une connaissance limitée des marchés étrangers, ce qui freine la prospection et la négociation.
<b>Solutions adaptées au contexte maghrébin</b> : Les produits sont conçus pour répondre aux spécificités juridiques, linguistiques et organisationnelles locales, renforçant leur pertinence régionale.	<b>Compétences linguistiques limitées</b> : Le déficit en anglais professionnel au sein des équipes commerciales et techniques entrave l'expansion vers les marchés anglophones.
<b>Structure organisationnelle agile</b> : La flexibilité interne permet une adaptation rapide aux besoins des clients et aux évolutions technologiques.	<b>Ressources financières restreintes</b> : Le budget limité réduit la capacité d'investissement dans le marketing international et la participation à des appels d'offres internationaux.
<b>Support technique centralisé</b> : Le service d'assistance basé à Alger garantit une qualité homogène et un contrôle direct, tout en limitant les coûts opérationnels à l'étranger.	<b>Faible notoriété internationale</b> : La marque reste peu connue à l'extérieur du marché national, ce qui limite la confiance des partenaires et clients potentiels.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Demande croissante en digitalisation</b> : L'expansion de la transformation numérique en Afrique et dans le monde arabe ouvre de nouvelles perspectives pour les solutions d'e-gouvernement et les ERP locaux.	<b>Concurrence d'acteurs internationaux</b> : Les grandes entreprises européennes et asiatiques bénéficient d'un fort positionnement, de certifications reconnues et de budgets marketing plus importants.
<b>Partenariats publics-privés (PPP)</b> : Les programmes de modernisation des administrations publiques encouragent la collaboration avec des PME technologiques locales.	<b>Complexité réglementaire</b> : Les exigences légales et administratives propres à chaque pays peuvent ralentir ou compliquer l'accès aux marchés étrangers.
<b>Émergence des plateformes B2B numériques</b> : Ces outils facilitent la visibilité internationale, la mise en relation avec des clients et partenaires, et la réduction des coûts de prospection.	<b>Dépendance vis-à-vis des partenaires locaux</b> : La reliance sur des distributeurs ou intégrateurs étrangers peut fragiliser la stratégie d'expansion à long terme.
<b>Dispositifs d'aides à l'internationalisation</b> : Les programmes nationaux (ANDPME, API) et régionaux soutiennent les initiatives	<b>Instabilités géopolitiques et économiques</b> : Les tensions régionales et les fluctuations monétaires peuvent compromettre la sécurité et la rentabilité des projets à l'étranger.

d'exportation et de coopération technologique.	
--	--

**Source :** Élaboration de l'auteur à partir de Benhamou (2018).

## 1.8. Bilan intermédiaire

Après environ cinq ans d'efforts pour s'implanter à l'international, El Moudjahid Tech peut tirer un bilan mitigé mais globalement encourageant :

- **Réussites commerciales :**

L'entreprise a réussi à conclure plusieurs contrats notables en Tunisie, notamment avec des collectivités locales et des ministères, ce qui témoigne de la pertinence de ses offres. Au Maroc, des négociations avancées sont en cours avec des opérateurs publics, ce qui laisse présager une expansion prochaine.

- **Contribution de l'export au chiffre d'affaires :**

Bien que les revenus générés par l'exportation ne représentent encore qu'environ 12 % du chiffre d'affaires global, cette part est en progression constante et constitue un levier important de diversification des sources de revenus.

- **Perspectives de développement :**

La dynamique enclenchée ouvre des perspectives de croissance, notamment par la consolidation des marchés maghrébins et la préparation à une future expansion vers d'autres pays africains. Toutefois, pour assurer un développement durable, l'entreprise devra renforcer ses capacités internes, structurer ses partenariats, et améliorer son positionnement marketing.

## 2. Étude de cas n°2 : SmartAgri Solutions

### 2.1. Présentation générale

Fondée en 2015, la PME algérienne SmartAgri Solutions s'est rapidement imposée comme un acteur majeur des technologies agricoles intelligentes. Basée à Oran, elle compte environ 60 collaborateurs dédiés au développement et à la commercialisation de solutions connectées notamment des capteurs IoT pour l'irrigation intelligente et s'appuie sur les progrès technologiques pour proposer des systèmes de gestion optimisée et durable des ressources en eau, enjeu crucial dans les zones semi-arides du Maghreb. Avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dinars algériens, l'entreprise affirme sa solide implantation sur le marché local.

## 2.2. Début de l'internationalisation

Face à la demande grandissante dans les pays voisins et conscient des similitudes climatiques et agricoles dans la région maghrébine, SmartAgri a amorcé dès 2019 son virage vers l'international. L'entreprise a ciblé en priorité la Tunisie et le Maroc, où la problématique de gestion de l'eau est également centrale.

Cette stratégie d'expansion visait non seulement à augmenter ses volumes de ventes, mais aussi à diversifier ses débouchés pour réduire sa dépendance au marché algérien. L'objectif principal était d'adapter ses solutions innovantes aux spécificités locales, tout en capitalisant sur une expertise déjà éprouvée dans des contextes semi-arides<sup>1</sup>.

## 2.3. Modes d'entrée sur les marchés étrangers

Pour s'implanter efficacement sur ces marchés étrangers, SmartAgri a opté pour une stratégie d'entrée mixte, combinant exportation directe et partenariats locaux :

- **Exportation directe**

L'entreprise a commencé par exporter ses équipements via un réseau de distributeurs spécialisés en matériel agricole et technologies IoT. Cette méthode a permis un contrôle direct sur la qualité des produits et une maîtrise des marges.

- **Partenariats locaux**

Parallèlement, SmartAgri a noué des collaborations avec des acteurs locaux afin d'assurer l'installation, la maintenance et l'adaptation des solutions aux conditions spécifiques des exploitations. Cette approche a favorisé une meilleure acceptation des produits, réduit les coûts logistiques et permis d'accélérer la prise en main des technologies par les agriculteurs.

## 2.4. Contraintes rencontrées

Le processus d'internationalisation n'a pas été exempt de défis :

- **Difficultés logistiques** : Le transport transfrontalier des équipements a rencontré des obstacles liés à la gestion des douanes, aux délais de livraison parfois longs, et aux infrastructures insuffisamment développées, ce qui a ralenti la distribution.
- **Normes et réglementations** : Les disparités entre les normes techniques et réglementaires en vigueur dans chaque pays ont nécessité un travail

---

<sup>1</sup> SmartAgri Solutions. Rapport interne : Bilan d'activité et performance technologique 2025. Oran, Algérie : SmartAgri Solutions, 2025.

important d'adaptation des produits, ainsi que des démarches de certification spécifiques, complexifiant la mise sur le marché.

- **Visibilité et notoriété** : En tant que PME relativement jeune, SmartAgri a souffert d'un manque de reconnaissance à l'international, ce qui a freiné l'établissement de nouveaux contrats et la conquête de parts de marché face à des concurrents bien implantés.

## 2.5. Facteurs de succès

Malgré ces contraintes, plusieurs facteurs ont permis à SmartAgri de réussir son internationalisation<sup>1</sup>:

- **Innovation technologique**

L'entreprise a maintenu une forte capacité d'innovation, soutenue par une collaboration étroite avec l'université locale d'Oran, favorisant le développement de solutions adaptées aux besoins réels des agriculteurs.

- **Soutien financier**

Le financement octroyé par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) a été crucial. Grâce à ce soutien, SmartAgri a pu participer à de nombreux salons internationaux, ce qui a renforcé sa visibilité, développé son réseau professionnel et valorisé ses produits auprès d'une clientèle étrangère.

- **Approche partenariale**

La mise en place de partenariats locaux a permis de contourner certaines barrières à l'entrée et d'améliorer la qualité du service client, facteur clé dans le secteur agricole.

## 2.6. Soutien institutionnel

Le rôle des institutions algériennes a été déterminant dans cette réussite. En plus de l'ANDPME, d'autres organismes ont apporté leur soutien à travers des subventions dédiées à :

- La certification des produits selon les normes internationales exigées par les pays cibles.
- L'adaptation technique des équipements aux réglementations spécifiques.
- La formation des équipes locales pour garantir un service après-vente efficace.

Ces aides ont permis à SmartAgri de renforcer sa compétitivité et d'accélérer sa montée en puissance à l'international.

---

<sup>1</sup>SmartAgri Solutions. Rapport interne : Bilan d'activité et performance technologique 2025. Oran, Algérie : SmartAgri Solutions, 2025.

## 2.7. Bilan intermédiaire

En moins de trois ans, SmartAgri Solutions a réussi à exporter près de 20 % de sa production, ce qui constitue une performance remarquable pour une PME algérienne évoluant dans un secteur à forte technicité. L'entreprise envisage désormais d'élargir sa présence à d'autres marchés, notamment en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient, où la gestion durable de l'eau et l'irrigation intelligente représentent des enjeux majeurs<sup>1</sup>.

Cette stratégie d'expansion s'appuie sur l'expérience acquise lors de la première phase d'internationalisation, sur les enseignements tirés des obstacles rencontrés et sur le renforcement continu de ses capacités d'innovation et de collaboration avec des partenaires locaux et internationaux<sup>2</sup>.

**Tableau 04** : Analyse SWOT de SmartAgri Solutions

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Expertise technologique et innovation continue	Manque de notoriété internationale
Soutien institutionnel (ANDPME, subventions)	Capacités logistiques limitées
Réseau de partenaires locaux pour service client	Adaptation nécessaire aux normes techniques
Présence solide sur le marché algérien	Taille encore modeste face à la concurrence
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Demande croissante en solutions d'irrigation dans le Maghreb et Afrique	Réglementations variées et complexes à gérer
Expansion possible vers Afrique de l'Ouest et Moyen-Orient	Concurrence internationale bien implantée
Digitalisation et agriculture intelligente en essor	Instabilités économiques et politiques dans certains pays cibles

**Source** : SmartAgri Solutions. Rapport annuel 2023. Oran : SmartAgri Solutions, 2023.

## 3. Étude de cas n°3 : EcoPack Algérie

### 3.1. Présentation générale

EcoPack Algérie est une Petite et Moyenne Entreprise (PME) algérienne fondée en 2010 à Alger. Elle se spécialise dans la fabrication d'emballages écologiques et biodégradables, une niche innovante et en forte croissance. Avec

<sup>1</sup> Ahmed Benrabah, **Internationalisation des PME algériennes : enjeux et stratégies**, Presses Universitaires d'Alger, 2021, P 45.

<sup>2</sup> Mourad Khelifaoui, Ali Bougherara, **Technologies agricoles et PME en Algérie : perspectives de développement et exportation**, Revue Algérienne d'Économie, Vol 12, N°02, 2019, P 81.

75 employés, elle allie une structure souple à une capacité de production suffisante pour répondre à des commandes industrielles.

Positionnée sur le marché de l'emballage durable, EcoPack répond à la demande croissante de solutions respectueuses de l'environnement, notamment dans les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique et cosmétique<sup>1</sup>.

### **3.2. Début de l'internationalisation**

L'ouverture vers l'international de l'entreprise s'est concrétisée en 2017, soit sept ans après sa création, ce qui traduit une stratégie de croissance progressive et planifiée. Cette temporalité suggère que l'entreprise a d'abord privilégié une phase de consolidation sur le marché national, lui permettant de stabiliser ses processus internes, de renforcer sa réputation et d'affiner son modèle économique avant de se confronter à la complexité des marchés étrangers. Une telle approche graduelle est conforme aux stratégies d'internationalisation progressive observées chez de nombreuses PME, où la maîtrise des opérations locales constitue un préalable indispensable pour limiter les risques liés à l'expansion internationale.

Dans le choix des marchés étrangers, l'entreprise a ciblé prioritairement les pays européens, en particulier la France et l'Espagne. Ce choix n'est pas anodin : la proximité géographique facilite la logistique et la gestion des relations commerciales, tout en réduisant les coûts liés au transport et aux formalités douanières. Par ailleurs, ces marchés se caractérisent par un niveau élevé de sensibilisation aux enjeux environnementaux et une demande croissante pour des produits respectueux de l'environnement.

Cette conjonction de facteurs rend ces pays particulièrement attractifs pour les produits verts, offrant à l'entreprise une opportunité de se positionner comme un acteur crédible et compétitif dans un segment en expansion. En ciblant des marchés où les consommateurs sont déjà réceptifs aux valeurs écologiques, l'entreprise maximise ses chances de succès tout en alignant son développement international avec ses engagements environnementaux.

### **3.3. Objectifs de l'internationalisation**

- Diversification des sources de revenus :

Développer de nouvelles activités ou marchés afin de réduire la dépendance à un segment unique et sécuriser la croissance.

- Exploitation de la demande écologique croissante :

---

<sup>1</sup> <http://www.ecopack-sarl.com/>, Consulter le : 25/04/2025 à 11h45.

Répondre à l'augmentation de la sensibilité des consommateurs aux produits et services durables pour renforcer la compétitivité.

- Conformité aux normes internationales :

Adopter les standards internationaux pour renforcer la crédibilité de l'entreprise et faciliter l'accès aux marchés étrangers.

### **3.4. Mode d'entrée sur les marchés étrangers**

EcoPack a privilégié un mode d'entrée progressif et maîtrisé :

- Exportation directe :

Cela permet de garder un contrôle sur la qualité et l'image de marque, tout en réduisant les risques liés à l'implantation physique.

- Partenariats avec des distributeurs spécialisés :

Une stratégie intelligente pour s'appuyer sur des acteurs locaux connaissant les circuits de distribution et la réglementation.

- Participation à des salons internationaux (type Foire de Paris, Biofach en Allemagne, etc.) : Elle permet de :
  - Générer des leads commerciaux.
  - Renforcer la visibilité de la marque.
  - Identifier des partenaires potentiels.

### **3.5. Contraintes rencontrées**

L'entrée sur les marchés étrangers s'est accompagnée de plusieurs défis majeurs:

- Certification et normes :
  - Obtention des certifications européennes (ISO 14001, EN 13432...) souvent coûteuse et complexe pour une PME.
  - Besoin d'adapter les processus de production aux exigences techniques et de traçabilité.
- Barrières tarifaires et logistiques :
  - Coûts d'exportation élevés (douanes, taxes, transport).
  - Difficulté à garantir des délais de livraison courts depuis l'Algérie.
- Concurrence féroce :
  - Marchés déjà dominés par des géants de l'emballage durable.
  - Différenciation difficile malgré la qualité écologique.

### 3.6. Facteurs de succès

Malgré les obstacles, plusieurs facteurs internes et externes ont contribué au succès d'EcoPack:

- **Adaptation produit :**

Capacité à reformuler et adapter rapidement ses produits selon les normes et attentes des marchés étrangers.

- **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :**

Le positionnement éthique et écologique de l'entreprise est perçu positivement par les consommateurs et les partenaires européens.

- **Soutien public (ANPME) :**

L'Agence Nationale de Développement de la PME a fourni des aides techniques (formation, conseil) et financières (subventions, appui à la certification).

### 3.7. Soutien institutionnel

L'accompagnement institutionnel a été déterminant pour faciliter l'internationalisation :

- La SAFEX (Société Algérienne des Foires et Exportations) a permis :
  - La participation subventionnée à des salons internationaux.
  - L'élargissement du réseau commercial d'EcoPack.
  - La mise en relation avec des acheteurs potentiels étrangers.
- Autres dispositifs potentiellement mobilisés :
  - Fonds d'appui à l'export.
  - Programmes de formation à l'internationalisation.
- Accords de coopération bilatéraux (Algérie-UE).

### 3.8. Bilan intermédiaire

En l'espace de cinq ans, EcoPack a réussi à exporter 35 % de sa production, ce qui constitue une performance notable pour une PME industrielle algérienne (d'après le site de l'entreprise, compilé par l'autrice). Cette réussite traduit :

- Une forte capacité d'adaptation aux exigences des marchés internationaux.
- Une stratégie d'export structurée, reposant sur l'identification de marchés porteurs et l'optimisation des processus logistiques.
- Une vision de croissance externe à long terme, intégrant le développement progressif de ses activités à l'international.

- Création de coentreprises (joint-ventures) avec des partenaires européens, afin de faciliter l'accès aux marchés et le transfert de compétences.
- Implantation d'unités de transformation ou logistiques dans l'Union européenne, visant à rapprocher la production des marchés finaux et à optimiser la chaîne de valeur.
- Renforcement de la recherche et développement pour diversifier la gamme de produits et répondre aux exigences environnementales et technologiques.

**Tableau 05 : Analyse SWOT de EcoPack**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Produits écologiques différenciés	Taille PME limitant la capacité d'investissement
Engagement RSE solide	Dépendance à l'accompagnement institutionnel
Soutiens nationaux (SAFEX, ANPME)	Difficulté d'accès aux normes ISO initialement
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Sensibilité accrue à l'écologie en Europe	Concurrence intense
Partenariats publics-privés (UE-Maghreb)	Risques logistiques et instabilité des coûts
Innovation dans les matériaux durables	Barrières non tarifaires réglementaires

**Source :** Site officiel de l'entreprise, compilé par l'auteur.

#### **4. Étude de cas n°4 : AlgéBioTech**

##### **4.1. Présentation générale**

AlgéBioTech est une Petite et Moyenne Entreprise (PME) algérienne fondée en 2013 à Blida. Elle se spécialise dans la biotechnologie appliquée à l'agriculture, un secteur en plein essor, notamment dans le contexte des enjeux de durabilité et de souveraineté alimentaire<sup>1</sup>.

- Activités principales : Recherche et développement (R&D) dans la biotechnologie végétale.
- Production de biofertilisants et biopesticides 100 % naturels.
- Valorisation de micro-organismes locaux pour une agriculture durable.
- Taille : 45 salariés (techniciens, ingénieurs, personnel administratif).
- Chiffre d'affaires annuel : Environ 70 millions DZD (~500 000 €).
- Valeur ajoutée : Approche écoresponsable et scientifiquement rigoureuse, avec des produits respectueux de la biodiversité.

<sup>1</sup> AlgéBioTech. Données internes et rapport d'activité 2025. Oran, Algérie : AlgéBioTech (document interne fourni à l'auteur), 2025.

## 4.2. Début de l'internationalisation

Les premières actions d'ouverture à l'international ont été menées dans un cadre non commercial, principalement à travers la participation à des salons professionnels et à des rencontres scientifiques liés aux biotechnologies et à l'agriculture durable. Ces événements ont permis à AlgéBioTech de :

- Présenter ses innovations et obtenir une visibilité internationale ;
- Nouer des contacts avec des partenaires étrangers (laboratoires, institutions de recherche, distributeurs) ;
- Identifier les exigences réglementaires et les opportunités de coopération technologique sur les marchés européens et maghrébins.

Cette phase correspond à une internationalisation précoce, marquée par un apprentissage expérientiel « Learning by networking », typique des PME innovantes à ressources limitées.

## 4.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers

AlgéBioTech a choisi des modes d'entrée peu capitalistiques, adaptés à ses capacités financières et à la nature de ses produits<sup>1</sup>.

- **Exportation directe :**
  - Via distributeurs régionaux spécialisés dans les intrants agricoles.
  - Permet un contrôle relatif sur la commercialisation, sans avoir besoin de filiale locale.
- **Foires agricoles internationales :**
  - Participation à des salons (ex. : SIAM au Maroc, Foire agricole de Tunis) pour créer des contacts commerciaux et établir une visibilité internationale.
  - Mise en place de démonstrations produits, échanges techniques, récolte de feedbacks clients.

## 4.4. Contraintes rencontrées

Comme toute PME en voie d'internationalisation, AlgéBioTech a fait face à plusieurs obstacles majeurs :

- **Normes phytosanitaires internationales :**
  - Différences de réglementations entre pays.
  - Nécessité de tests d'efficacité et d'homologation locale, souvent longs et coûteux.

---

<sup>1</sup> AlgéBioTech. Données internes et rapport d'activité 2025. Oran, Algérie : AlgéBioTech (document interne fourni à l'auteur), 2025.

- **Certifications européennes :**
  - Pour exporter vers l’UE, il faut des certifications ECOCERT, CE, ou encore REACH, très onéreuses pour une PME.
  - Barrière à l’entrée pour les petits producteurs hors-UE.
- **Difficultés logistiques :**
  - Les produits biologiques sont sensibles à la chaleur, à la lumière, et nécessitent parfois une chaîne du froid ou un emballage spécial.
  - Infrastructures logistiques insuffisantes dans certaines régions.

#### 4.5. Facteurs de succès

Malgré ces contraintes, AlgéBioTech a su tirer parti de plusieurs atouts clés :

- **Innovation produit :**
  - Développement de formulations spécifiques adaptées aux sols méditerranéens pauvres ou salins.
  - Recherche de microorganismes endémiques plus efficaces que les souches importées.
- **Appuis publics et institutionnels :**
  - Soutien financier de l’ANDPME (Agence nationale de développement des PME) pour l’achat de matériel et l’accès à des foires.
  - Subventions et accompagnement technique du ministère de l’Agriculture pour les essais de terrain.
- **Stratégie marketing :**
  - Communication orientée vers la qualité écologique, la certification biologique, et les bénéfices agro-environnementaux.
  - Mise en avant d’un engagement local et d’une contribution à l’agriculture durable.

#### 4.6. Bilan et perspectives

- Taux d’exportation : 25 % de la production vendue à l’étranger (en 2022), un chiffre très positif pour une PME algérienne du secteur.
- Réputation croissante comme acteur innovant dans la bioagriculture du Maghreb.

#### 4.7. Projets à venir

- Expansion vers l’Afrique subsaharienne (Sénégal, Côte d’Ivoire, Burkina Faso) :
  - Zones à fort potentiel agricole mais à faibles rendements.

- Besoin en intrants respectueux de l'environnement pour répondre aux enjeux du climat et de sécurité alimentaire.

## 5. Étude de cas n°5 : Céram Algérie

### 5.1. Présentation générale

Céram Algérie est une PME fondée en 2008 à Sétif, en Algérie, spécialisée dans la fabrication de carreaux céramiques décoratifs. Elle s'est rapidement imposée comme un acteur local majeur dans le secteur de la céramique grâce à une combinaison de savoir-faire artisanal et de techniques modernes.

- Effectif : 120 salariés, composés d'ouvriers spécialisés, techniciens et personnel commercial.
- Chiffre d'affaires : Plus de 300 millions DZD par an, reflétant une activité robuste sur le marché national.
- Positionnement : L'entreprise est reconnue pour ses produits décoratifs alliant esthétique et qualité, destinés à la fois au secteur résidentiel, commercial et aux projets publics (bâtiments administratifs, hôtels...).

Céram Algérie mise sur la qualité de fabrication, la diversité des modèles et la possibilité de personnalisation des carreaux pour répondre à des besoins variés, ce qui constitue son principal avantage concurrentiel sur le marché algérien<sup>1</sup>.

### 5.2. Début de l'internationalisation

L'internationalisation de Céram Algérie a commencé en 2015, soit environ 7 ans après sa création, traduisant une volonté de croissance et de diversification des marchés.

- Phase initiale : ciblage des pays du Maghreb (Tunisie, Maroc) grâce à la proximité géographique et culturelle. Ces marchés, tout en étant concurrentiels, offraient des opportunités pour les produits algériens.
- Extension vers l'Europe : à partir de 2017, la société a commencé à exporter vers le marché français, où réside une importante diaspora maghrébine et où la demande pour des produits authentiques et décoratifs est en croissance.

---

<sup>1</sup> <https://www.ceramalgerie.com> consulté le 07/04/2025 à 9h15.

- L'exportation vers la Espagne a aussi été développée, profitant des liens commerciaux historiques entre l'Algérie et le sud de l'Europe.

L'approche d'internationalisation repose donc sur une stratégie progressive, débutant par des marchés proches avant d'attaquer des marchés plus compétitifs.

### **5.3. Modes d'entrée sur les marchés étrangers**

Pour pénétrer ces marchés, Céram Algérie a adopté deux principaux modes d'entrée :

- Exportation directe
  - La PME vend ses carreaux directement à des distributeurs spécialisés en France et en Espagne.
  - Ce mode permet un contrôle complet sur la qualité et les volumes exportés.
  - Les commandes sont généralement réalisées via des contrats établis avec des revendeurs locaux qui assurent la distribution finale.
- Participation à des salons internationaux

Céram Algérie participe régulièrement à des salons dédiés à la construction et à la décoration intérieure en Europe, notamment en France.

Ces événements permettent à l'entreprise de :

- Renforcer sa visibilité
- Nouer des contacts avec des acheteurs professionnels, architectes et designers
- Découvrir les tendances du marché européen et ajuster ses collections en conséquence

Cette double stratégie permet de combiner ventes directes avec un développement progressif de la notoriété internationale.

### **5.4. Contraintes rencontrées**

L'internationalisation a engendré plusieurs défis majeurs pour Céram Algérie :

- Concurrence européenne intense
  - Les fabricants de carreaux en Espagne, Italie et Portugal disposent de technologies avancées, d'une longue tradition industrielle et de marques reconnues.
  - Ces concurrents proposent souvent des gammes étendues et des innovations design.
- Coûts logistiques élevés
  - Le transport maritime ou routier des carreaux fragiles est coûteux.

- Les délais d'acheminement et la gestion des stocks à l'étranger nécessitent des ressources importantes.
- Normes de qualité et environnementales strictes dans l'Union Européenne
  - Respect des réglementations sur les émissions de substances chimiques, la durabilité et le recyclage.
  - Contrôles qualité renforcés pour assurer la conformité aux standards européens, avec nécessité d'adaptations techniques parfois coûteuses.

Ces contraintes ont obligé l'entreprise à investir dans la qualité et la fiabilité de ses produits, tout en optimisant sa chaîne logistique.

### **5.5. Facteurs de succès**

Malgré ces contraintes, Céram Algérie a pu s'imposer grâce à plusieurs atouts :

- Maîtrise technique et personnalisation
  - L'entreprise contrôle toutes les étapes de fabrication, ce qui lui permet de garantir la qualité et de proposer des produits personnalisés (motifs, couleurs, formats).
  - Cette capacité à offrir des produits uniques répond à une demande spécifique des marchés d'exportation.
- Réseau de distribution solide en Algérie
  - Un bon réseau local assure une base financière stable et un soutien logistique.
  - Ce réseau permet aussi de soutenir les efforts d'export en garantissant une production continue et fiable.
- Soutien institutionnel
  - Le ministère de l'Industrie algérien soutient la PME via des aides à l'export, des subventions et des facilités de financement.
  - Ces aides ont permis de financer des investissements productifs, d'adapter les procédés et d'accéder à des marchés internationaux.

### **5.6. Bilan intermédiaire**

- Aujourd'hui, 30 % de la production de Céram Algérie est destinée à l'export.
- La présence sur les marchés européens (France, Espagne) est désormais stable et reconnue.
- L'entreprise continue de développer ses marchés en Afrique du Nord, consolidant ainsi sa position régionale.

- Cette internationalisation a contribué à renforcer la compétitivité globale de l'entreprise et à améliorer ses marges grâce à une diversification géographique.

**Tableau 06** : Analyse SWOT de l'entreprise Céram Algérie

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Maîtrise complète de la chaîne de fabrication et capacité de personnalisation des produits. Réseau de distribution solide sur le marché local assurant stabilité financière. Soutien étatique (ministère de l'Industrie, aides à l'export, financement). Expérience dans la participation aux salons internationaux pour accroître la visibilité.	Taille PME avec ressources financières limitées face aux grands concurrents européens. Coûts logistiques élevés liés à l'export. Adaptation nécessaire aux normes strictes européennes, parfois coûteuse. Faible présence physique (pas de filiales ou bureaux commerciaux) dans les pays cibles.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Forte demande européenne pour des produits décoratifs authentiques et personnalisés. Croissance des marchés du Maghreb et Afrique du Nord. Potentiel d'accès à des financements internationaux pour l'export. Développement possible d'alliances avec des distributeurs locaux européens. Tendance mondiale vers des matériaux durables et éco-responsables.	Concurrence forte de fabricants européens bénéficiant d'économies d'échelle et innovation continue. Risques liés à la fluctuation des coûts de transport. Changements réglementaires dans l'UE (normes environnementales, certifications). Instabilité politique ou économique dans certains marchés d'Afrique du Nord. Sensibilité à la variation des taux de change.

**Source** : Établi par l'auteur de la thèse, suivant les données recueillies.

## 6. Étude de cas n°6 : Solaris Energy

### 6.1. Présentation générale de l'entreprise

Solaris Energy, créée en 2016 à Annaba, est une PME algérienne spécialisée dans les énergies renouvelables, et plus particulièrement dans le photovoltaïque. L'entreprise conçoit, fabrique et installe des panneaux solaires, offrant des solutions sur mesure pour les particuliers, les entreprises et les institutions publiques. Elle compte environ 85 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de 150 millions de DZD environ 1 million d'euros. Son objectif principal est de promouvoir une énergie propre, accessible et adaptée aux besoins climatiques spécifiques du Nord-Afrique.

La création de Solaris Energy s'inscrit dans un contexte de forte demande pour les énergies renouvelables en Algérie, pays bénéficiant d'un ensoleillement élevé et continu. La croissance du marché photovoltaïque domestique offre de nombreuses opportunités, mais commence à montrer des signes de maturité, limitant les perspectives de croissance sur le marché national. Dans ce contexte, l'entreprise a identifié l'internationalisation comme un levier stratégique pour étendre

ses activités, notamment vers les pays voisins où la demande en énergie solaire est en hausse<sup>1</sup>.

## 6.2. Stratégie d'internationalisation

### 6.2.1. Contexte

En 2020, Solaris décide de s'ouvrir à l'international. Plusieurs raisons expliquent ce choix :

- Maturité du marché algérien, limitant les perspectives de croissance.
- Demande accrue en énergie renouvelable dans les pays voisins.
- Région très ensoleillée, propice au développement du solaire.

### 6.2.2. Marchés visés

- Tunisie : marché stable, proche, avec besoins énergétiques similaires.
- Libye : marché post-conflit en reconstruction, demande élevée en infrastructures de base.
- Pays d'Afrique de l'Ouest : zones rurales peu électrifiées, fort potentiel (ex : Mali, Burkina Faso, Sénégal).

### 6.2.3. Modes d'entrée

- Exportation directe : Solaris vend ses panneaux depuis l'Algérie vers l'étranger. Ce mode permet un contrôle direct, mais présente des coûts logistiques importants.
- Partenariats techniques : collaboration avec des entreprises locales (installateurs, ingénieurs, distributeurs) pour :
  - Adapter les installations aux normes locales
  - Gagner la confiance des clients via une présence locale
  - Réduire les coûts liés à la gestion du dernier kilomètre

## 6.3. Contraintes et obstacles rencontrés

### 6.3.1. Contraintes réglementaires

- Les pays ciblés n'ont pas les mêmes normes techniques (voltage, sécurité, câblage, homologation).
- Nécessité de certifications locales pour être autorisé à vendre (CE, SONCAP, ISO locales...).

---

<sup>1</sup> <https://solaris-industry.com> consulté le 11/05/2025 à 10h20.

### 6.3.2. Difficultés de financement

- Les clients étrangers, surtout en Afrique subsaharienne, manquent souvent d'accès au crédit bancaire.
- Faible taux de bancarisation.
- Dépendance à des ONG, subventions ou microfinancements.

### 6.3.3. Logistique complexe

- Transport coûteux et peu fiable (routes, douanes, infrastructures portuaires).
- Risques de détérioration des équipements pendant l'acheminement.
- Délais d'approvisionnement longs : impact sur les délais d'installation.

### 6.4. Facteurs de succès

- Technologie adaptée
  - Panneaux résistants à la chaleur extrême ( $>50^{\circ}\text{C}$ ) et à l'ensablement (zones sahariennes).
  - Haute efficacité énergétique en zones à forte irradiation solaire.
- Collaboration avec la recherche
- Projets communs avec des laboratoires algériens pour améliorer :
  - La durée de vie des panneaux
  - Leur rendement en conditions extrêmes
  - Leur coût de fabrication
- Soutien institutionnel
- Accès à des aides publiques algériennes :
  - Subventions à l'export
  - Primes à la recherche et à l'innovation
  - Accompagnement par l'ANDPME ou l'ALGEX (Agences de soutien à l'export)

### 6.5. Bilan intermédiaire

- Solaris exporte 18 % de sa production annuelle vers l'étranger.
- Croissance régulière du chiffre d'affaires à l'export.
- Réputation croissante dans les marchés voisins.

### 6.6. Projet à venir

- Implantation d'une filiale commerciale en Tunisie :

#### Objectifs :

- Réduction des coûts d'importation
- Service client local
- Développement d'un réseau commercial en Afrique du Nord

**Enjeux :**

- Investissements initiaux
- Gestion juridique d'une implantation à l'étranger
- Recrutement local qualifié

**Tableau 07:** Analyse SWOT de Solaris Energy

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Expertise locale, solutions adaptées au climat, effectif réactif et flexible, savoir-faire dans la conception et l'installation.	PME limitée en ressources financières et humaines, marché domestique restreint, dépendance aux importations de certains composants.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Demande croissante en énergie solaire dans la région, potentiel export vers les pays voisins, soutien gouvernemental à la transition énergétique.	Concurrence internationale (Europe, Asie), fluctuation des coûts de composants, contraintes réglementaires pour l'export.

**Source :** Établi par l'auteur de la thèse, suivant les données recueillies.

**6.7. Recommandations stratégiques pour Solaris Energy**

- Renforcer les études de marché : adapter les produits aux besoins spécifiques de chaque pays (normes, besoins en énergie, structure des toitures, etc.).
- Mettre en place une stratégie de financement client :
  - Microcrédit
  - Paiement à tempérament
  - Partenariat avec des institutions comme la BAD ou les banques locales
- Créer des filiales commerciales ou agences locales dans les marchés les plus porteurs (Tunisie, Sénégal...).
- Développer une plateforme digitale :
  - Suivi des installations à distance
  - Assistance technique en ligne
  - SAV numérique
- Capitaliser sur les partenariats R&D pour conserver une longueur d'avance technologique.
- Demander des certifications internationales pour élargir le champ des marchés potentiels (ex : certification CE, TÜV, etc.).

## 7. Étude de cas n°7 : TechMed Algérie

### 7.1. Présentation générale

TechMed Algérie est une PME algérienne fondée en 2011 à Alger, spécialisée dans la conception et la fabrication d'équipements médicaux portables, principalement des moniteurs de santé connectés. Ces appareils permettent le suivi à distance des paramètres vitaux (tension, fréquence cardiaque, saturation en oxygène, etc.), répondant ainsi à une demande croissante pour la télémédecine.

Effectif et organisation : L'entreprise emploie environ 55 personnes, réparties entre les équipes de R&D, production, qualité, commercial, et support client.

Chiffre d'affaires : Son chiffre d'affaires annuel s'élève à environ 90 millions de dinars algériens (DZD), un montant significatif pour une PME locale, témoignant d'une bonne implantation sur le marché national.

### 7.2. Début de l'internationalisation

L'internationalisation de TechMed a débuté en 2019, après plusieurs années de consolidation sur le marché algérien. L'entreprise a choisi de se tourner vers des marchés à proximité géographique et culturelle pour faciliter cette transition.

- Marchés ciblés : Le Maghreb (Tunisie, Maroc) ainsi que l'Europe de l'Est (Pologne, Roumanie, Hongrie) ont été sélectionnés en raison de la présence de distributeurs spécialisés et d'une demande croissante pour des équipements médicaux innovants.
- Stratégie : TechMed a visé des distributeurs locaux déjà établis dans le secteur médical, capables de promouvoir ses produits auprès des hôpitaux et cliniques.

### 7.3. Mode d'entrée

TechMed a opté pour des modes d'entrée classiques, adaptés aux ressources d'une PME:

- Exportation directe : L'entreprise exporte ses produits directement depuis Alger vers les clients étrangers, ce qui permet de garder un contrôle sur la production et la qualité.
- Contrats de distribution exclusive : Pour chaque marché cible, TechMed a signé des contrats avec un distributeur exclusif qui assure la promotion, la

vente, et le service après-vente, limitant ainsi les risques liés à l'implantation physique.

#### **7.4. Contraintes rencontrées**

L'internationalisation n'a pas été sans défis pour TechMed :

- Coût élevé des certifications : Pour accéder aux marchés européens, les produits doivent obtenir les certifications CE (Conformité Européenne) et ISO (normes qualité). Ces certifications demandent des investissements importants en tests, audits, et adaptation des produits.
- Manque de notoriété : En tant que jeune PME algérienne, TechMed a dû faire face à un déficit de réputation à l'international, ce qui complique la confiance des distributeurs et des clients finaux.
- Difficultés de financement : Le financement de la R&D, crucial pour l'innovation et la mise à jour des produits, a été limité, freinant la capacité d'adaptation rapide aux exigences des marchés étrangers.

#### **7.5. Facteurs de succès**

Plusieurs éléments ont contribué au succès progressif de TechMed :

- Investissement en R&D : TechMed consacre une part importante de ses ressources à la recherche et développement pour améliorer ses produits, intégrer de nouvelles technologies (ex. IoT, intelligence artificielle), et répondre aux normes internationales.
- Partenariats locaux : L'entreprise collabore étroitement avec des universités et centres de recherche algériens, permettant un accès à des compétences pointues et à des laboratoires de test.
- Soutien institutionnel : TechMed bénéficie du soutien de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) qui facilite l'accès aux subventions et à des programmes d'accompagnement, notamment pour l'export et l'innovation.

#### **7.6. Bilan intermédiaire**

Au bout de trois ans d'internationalisation, TechMed a réalisé une augmentation significative de ses exportations :

- Croissance des exportations : +20 % entre 2019 et 2022, preuve que la stratégie d'entrée sur le Maghreb et l'Europe de l'Est porte ses fruits.
- Perspectives futures : L'entreprise projette désormais d'étendre sa présence sur le marché africain, où la demande pour les équipements médicaux

portables est en forte croissance. Cette nouvelle étape nécessitera l'adaptation des produits et des stratégies commerciales aux spécificités locales.

**Tableau 08:** Analyse SWOT de TechMed Algérie

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Expertise en R&D et innovation technologique Produits spécialisés (moniteurs de santé connectés) Partenariats avec universités et centres de recherche locaux Soutien institutionnel de l'ANDPME et accès aux subventions Capacité à exporter directement et contrats exclusifs	Coût élevé des certifications européennes Manque de notoriété à l'international Ressources financières limitées pour la R&D Absence de présence physique sur certains marchés Dépendance aux distributeurs étrangers pour la vente
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Marchés africains en croissance dans le secteur médical Demande accrue pour la télémédecine post-pandémie Possibilité de diversification des produits Développement de partenariats stratégiques à l'étranger	Concurrence internationale très forte (grands groupes) Évolution rapide des normes et réglementations Risques politiques et économiques dans certains pays ciblés Barrières tarifaires et non tarifaires

**Source :** Établi par l'auteur de la thèse, suivant les données recueillies.

## 7.7. Recommandations stratégiques pour TechMed Algérie

### 7.7.1. Renforcer la notoriété à l'international

- **Actions :** Participer à des salons internationaux spécialisés en équipements médicaux, renforcer la présence digitale (site web multilingue, réseaux sociaux professionnels), publier des études de cas et témoignages clients.
- **Objectif :** Améliorer la confiance des distributeurs et clients étrangers.

### 7.7.2. Diversifier les modes d'entrée sur les marchés étrangers

- **Actions :** Étudier la possibilité d'implanter des bureaux commerciaux ou centres de service après-vente dans les pays clés (Europe, Afrique).
- **Objectif :** Réduire la dépendance aux distributeurs exclusifs et augmenter la proximité client.

### 7.7.3. Optimiser le financement de la R&D

- Actions : Rechercher des financements internationaux (programmes européens Horizon Europe, fonds africains), développer des projets collaboratifs R&D avec des partenaires étrangers.
- Objectif : Accélérer l'innovation et répondre plus rapidement aux exigences réglementaires.

### 7.7.4. Préparer l'entrée sur le marché africain

- Actions : Réaliser une étude de marché approfondie pour identifier les besoins spécifiques et les exigences réglementaires africaines, nouer des partenariats locaux, adapter les produits aux contraintes du marché (coût, robustesse, connectivité).
- Objectif : S'assurer d'une entrée réussie sur ce marché à fort potentiel.

### 7.7.5. Maintenir la veille réglementaire et technologique

- Actions : Mettre en place une équipe dédiée à la veille des normes, certifications et innovations dans le domaine médical.
- Objectif : Anticiper les évolutions et maintenir la conformité.

## 8. Étude de cas n°8 : AgroPlus Algérie

### 8.1. Présentation générale

AgroPlus est une PME algérienne fondée en 2014 à Oran, une région réputée pour son agriculture. L'entreprise s'est spécialisée dans la transformation de produits agricoles locaux de grande qualité, notamment les dattes, les olives, et les huiles essentielles extraites de plantes méditerranéennes. Avec ses 70 employés, AgroPlus a su structurer ses activités pour assurer une production industrielle qui respecte les standards de qualité élevés, et atteint un chiffre d'affaires annuel conséquent de 110 millions DZD.

Cette croissance est en partie due à une stratégie claire axée sur la valorisation des produits locaux via la transformation et l'exportation, répondant ainsi à une demande croissante pour des produits agricoles authentiques et naturels.

### 8.2. Début de l'internationalisation

En 2017, AgroPlus a lancé ses premières opérations à l'international, avec une cible claire : les marchés européens et du Moyen-Orient. Ces zones présentent

un fort potentiel pour les produits agricoles algériens, notamment pour les produits bio et d'origine protégée. La sélection de ces marchés a été motivée par:

- Une demande croissante pour les produits naturels et bio en Europe.
- Une communauté importante de consommateurs d'origine maghrébine au Moyen-Orient, facilitant l'adoption des produits.
- La possibilité de marges plus élevées grâce à une image de qualité et d'authenticité.

Cette internationalisation a marqué une étape cruciale dans la croissance d'AgroPlus, nécessitant la mise en place d'une organisation dédiée à la gestion des exportations et une adaptation des produits aux exigences internationales.

### 8.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers

AgroPlus a choisi un mode d'entrée combiné pour sa stratégie d'exportation:

- **Exportation directe** : Cela signifie que l'entreprise vend ses produits directement à des clients étrangers ou à des distributeurs sans intermédiaires locaux, ce qui permet un meilleur contrôle sur la qualité, la fixation des prix, et la relation client.
- **Collaboration avec des distributeurs locaux à l'étranger** : AgroPlus s'appuie aussi sur des partenaires locaux qui connaissent bien le marché, la réglementation et les préférences des consommateurs. Ces distributeurs facilitent la logistique, la distribution et la communication sur le produit.

Cette double approche offre à AgroPlus la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux spécificités de chaque marché tout en maîtrisant ses coûts et la qualité.

### 8.4. Contraintes rencontrées

L'entreprise a dû surmonter plusieurs défis majeurs :

- **Normes phytosanitaires strictes** : Les pays importateurs, notamment en Europe, imposent des contrôles rigoureux pour garantir que les produits agricoles ne contiennent pas de pesticides interdits, ni de contaminants. AgroPlus a dû investir dans des laboratoires de contrôle qualité et dans la traçabilité de ses produits.
- **Barrières douanières et tarifaires** : Les taxes à l'importation, ainsi que les procédures administratives longues et complexes, ont ralenti l'expansion commerciale d'AgroPlus. La PME a dû mettre en place une

expertise en gestion douanière et optimiser ses chaînes logistiques pour réduire les délais et coûts.

- **Concurrence locale** : Sur les marchés ciblés, des producteurs locaux bien établis offrent des produits similaires. AgroPlus doit donc se différencier par la qualité, l'origine, et les certifications, mais aussi par des prix compétitifs tout en maintenant sa rentabilité.

### 8.5. Facteurs de succès

Plusieurs éléments clés ont permis à AgroPlus de s'imposer malgré ces contraintes:

- **Certifications bio et label origine protégée** : Ces labels sont devenus des critères essentiels pour les consommateurs soucieux de la qualité, de la sécurité alimentaire et de l'impact environnemental. Ils renforcent la crédibilité d'AgroPlus et justifient un positionnement premium sur les marchés internationaux.
- **Qualité et innovation dans l'emballage** : AgroPlus a investi dans le packaging pour allier praticité, esthétique, et respect de l'environnement. Par exemple, des emballages recyclables ou biodégradables, et des designs valorisant l'authenticité du produit, ont renforcé l'attractivité des produits en rayon.
- **Soutien institutionnel et aides à l'export** : L'appui des organismes publics algériens, tels que les agences de promotion des exportations et les chambres de commerce, a été déterminant. Ces aides ont permis de financer des salons internationaux, des campagnes de communication, et des formations aux normes internationales.

### 8.6. Bilan intermédiaire

Actuellement, AgroPlus exporte près de 40 % de sa production, ce qui représente une part significative de son chiffre d'affaires. L'entreprise travaille à diversifier et enrichir sa gamme, notamment en développant une offre biologique destinée à répondre à la demande croissante sur les marchés européens.

Cette orientation vers le bio s'inscrit dans une stratégie long terme visant à consolider sa position à l'international, à accroître sa valeur ajoutée, et à répondre aux tendances mondiales vers une alimentation plus saine et durable. AgroPlus envisage également d'étendre ses partenariats à d'autres régions géographiques et de renforcer ses capacités de production pour soutenir cette croissance.

**Tableau 09:** Analyse SWOT - AgroPlus Algérie

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Produits de haute qualité (dattes, olives, huiles) Certifications bio et label origine protégée Innovation dans l'emballage (écologique, attractif) Soutien institutionnel et aides à l'export Contrôle direct sur exportation et relations clients	Capacité de production limitée (taille PME, 70 salariés) Expérience limitée sur certains marchés étrangers Complexité et coût de conformité aux normes phytosanitaires Forte dépendance aux distributeurs locaux
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Demande croissante de produits bio et naturels Évolution des habitudes vers produits durables Expansion possible vers nouveaux marchés (Asie, Amérique) Développement de produits dérivés (ex : cosmétiques)	Concurrence locale et internationale accrue Barrières douanières et tarifs élevés Risques liés à la logistique et délais d'export Instabilité économique ou politique dans certains pays

**Source :** Établi par l'auteur de la thèse, suivant les données recueillies.

### 8.7. Recommandations stratégiques pour AgroPlus Algérie

- **Renforcer la capacité de production**
  - Investir dans l'automatisation et l'extension des unités de production pour répondre à la demande croissante.
  - Former et recruter du personnel spécialisé dans la production et la qualité.
- **Améliorer la connaissance des marchés étrangers**
  - Réaliser des études de marché approfondies pour mieux adapter l'offre et la communication.
  - Développer une présence locale via des filiales ou des agents commerciaux dédiés.
- **Diversifier les produits**
  - Élaborer des gammes bio certifiées plus larges, incluant des produits transformés innovants.
  - Exploiter les huiles essentielles dans des secteurs connexes comme la cosmétique naturelle.
- **Optimiser la gestion des normes et certifications**
  - Mettre en place un département qualité renforcé pour suivre en continu les évolutions réglementaires.
  - Collaborer avec des laboratoires internationaux reconnus.

- **Renforcer la marque et la communication**
  - Développer une stratégie marketing ciblée axée sur l'origine, la qualité et la durabilité.
  - Participer à des salons internationaux et utiliser les réseaux sociaux pour accroître la visibilité.
- **Optimiser la chaîne logistique et réduire les coûts d'exportation**
  - Négocier avec les transporteurs et utiliser des plateformes logistiques pour accélérer les livraisons.
  - Rechercher des accords commerciaux favorables via les institutions algériennes.

## 9. Étude de cas n°9 : InnoSoft Algérie

### 9.1. Présentation générale

InnoSoft est une PME algérienne fondée en 2013 à Sétif. Spécialisée dans le développement de solutions logicielles, elle propose principalement des logiciels de gestion d'entreprise ainsi que des applications mobiles. Avec une équipe de 60 collaborateurs, InnoSoft s'est positionnée sur le marché national comme un acteur innovant capable de répondre aux besoins variés des PME locales en matière de digitalisation et d'automatisation. Sa gamme de produits couvre des domaines tels que la gestion commerciale, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, ainsi que des applications mobiles dédiées à la mobilité des forces de vente ou au suivi des opérations terrain<sup>1</sup>.

### 9.2. Début de l'internationalisation

En 2018, cinq ans après sa création, InnoSoft a amorcé une phase d'internationalisation. Le choix stratégique s'est porté sur les pays francophones d'Afrique, tels que le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Cameroun ou le Burkina Faso, où la langue française facilite la pénétration du marché et la communication avec les clients potentiels. Cette expansion visait à profiter de la proximité culturelle et linguistique, ainsi que du besoin croissant des entreprises africaines en solutions numériques adaptées pour moderniser leur gestion.

### 9.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers

InnoSoft a adopté une stratégie d'entrée principalement basée sur :

- L'exportation de ses logiciels en mode SaaS (Software as a Service) : Cette modalité a permis de contourner les contraintes liées à l'installation locale des logiciels. Le SaaS facilite la maintenance, la mise à jour continue des

---

<sup>1</sup> <http://www.innosoft-dz.com>

produits et offre une flexibilité d'abonnement pour les clients. C'est aussi une solution adaptée aux infrastructures souvent limitées des pays ciblés.

- Des partenariats avec des distributeurs locaux : Pour gagner rapidement en crédibilité et bénéficier d'un réseau commercial déjà implanté, InnoSoft a noué des alliances avec des entreprises locales agissant comme revendeurs et prestataires de support technique. Ces partenaires apportent une connaissance précieuse des spécificités du marché, des attentes clients, et facilitent la gestion des relations commerciales.

#### **9.4. Contraintes rencontrées**

Le développement international d'InnoSoft a rencontré plusieurs défis majeurs :

- Faible connaissance des marchés étrangers : La méconnaissance des particularités économiques, réglementaires et culturelles des pays cibles a ralenti la commercialisation et l'adaptation des produits.
- Limitations liées à la connectivité internet : Certains marchés africains souffrent encore d'une infrastructure internet insuffisante, ce qui pose un problème pour un produit basé sur le SaaS, nécessitant une connexion stable.
- Concurrence des solutions internationales : InnoSoft a dû affronter des acteurs internationaux bien implantés, souvent dotés de moyens financiers et commerciaux supérieurs, ce qui a nécessité une différenciation par la qualité du service et l'adaptation locale.

#### **9.5. Facteurs de succès**

Malgré ces contraintes, plusieurs éléments ont contribué à la réussite d'InnoSoft sur les marchés étrangers :

- Produits adaptés aux besoins locaux : InnoSoft a su concevoir des solutions prenant en compte les spécificités du contexte économique et juridique local (ex : fiscalité, langues locales, habitudes de gestion), ce qui a facilité l'adoption par les entreprises clientes.
- Support client multilingue : La mise en place d'un service client capable de répondre en français mais aussi dans d'autres langues a renforcé la satisfaction des utilisateurs et la confiance dans la marque.

- Accompagnement institutionnel et participation à des programmes d'export : InnoSoft a bénéficié du soutien d'organismes publics et privés (chambres de commerce, agences de promotion des exportations) qui ont facilité l'accès à des marchés étrangers via des formations, salons internationaux, et subventions.

### **9.6. Bilan intermédiaire**

Au terme de plusieurs années d'efforts, InnoSoft a réussi à s'implanter solidement dans plusieurs pays d'Afrique francophone, où ses solutions sont désormais utilisées par un portefeuille croissant de PME. Fort de cette première réussite, l'entreprise envisage désormais d'étendre son développement vers de nouveaux marchés, notamment au Moyen-Orient, où des opportunités similaires existent mais où les exigences linguistiques et culturelles seront différentes. Ce nouveau défi s'accompagne d'une volonté d'adapter encore davantage ses produits et son mode de commercialisation pour assurer une croissance durable à l'international.

### **9.7. Recommandations stratégiques pour InnoSoft**

- Renforcer la connaissance des marchés étrangers
  - Études de marché approfondies : Investir dans des études locales pour mieux comprendre les besoins, la réglementation, les habitudes d'achat et les canaux de distribution spécifiques à chaque pays ciblé.
  - Implantation locale : Créer des filiales ou bureaux de représentation dans les principaux marchés afin de disposer d'équipes sur place, mieux à même de s'adapter et de réagir rapidement.
- Optimiser l'offre technique pour la connectivité limitée
  - Développement d'une version allégée du logiciel SaaS, fonctionnant en mode hybride (offline/online), permettant aux utilisateurs de continuer à travailler même avec une connexion intermittente.
  - Amélioration des infrastructures de serveurs : Utiliser des serveurs cloud proches des marchés visés pour réduire la latence et améliorer la fluidité d'utilisation.
- Différenciation face à la concurrence internationale
  - Personnalisation poussée des logiciels en fonction des spécificités sectorielles (agriculture, commerce, services) et géographiques.

- Offre de formation et de services complémentaires (consulting, installation, maintenance) pour valoriser la relation client et créer un écosystème autour du produit.
- Certification locale : Obtenir des certifications ou labels reconnus localement pour renforcer la crédibilité.
- Consolidation des partenariats locaux
  - Formation continue des distributeurs pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs techniques et commerciaux.
  - Partenariats stratégiques avec des acteurs technologiques locaux (opérateurs télécom, fournisseurs d'accès internet) pour mieux intégrer la solution dans l'écosystème local.
- Diversification linguistique et culturelle
  - Traduction des interfaces et supports en langues locales selon la zone d'implantation (arabe, anglais, langues africaines majeures).
  - Recrutement de profils multiculturels dans l'équipe support et commerciale.
- Recherche de financements et appui institutionnel

Continuer à bénéficier des programmes d'accompagnement export, mais aussi explorer des financements privés (venture capital, business angels) pour accélérer la croissance.

## Conclusion

L'analyse des différentes entreprises présentées dans les études de cas met en lumière la diversité des parcours d'internationalisation des PME, en particulier dans des contextes émergents comme l'Algérie. Ces entreprises, bien que de tailles modestes, ont su tirer parti de leurs spécificités locales, de leur agilité et de leur capacité d'adaptation pour accéder à des marchés étrangers souvent complexes mais prometteurs.

Plusieurs points communs émergent de ces parcours :

- Une volonté stratégique forte : L'internationalisation n'est jamais le fruit du hasard, mais d'une volonté délibérée de croissance, de diversification ou de survie face à un marché local saturé.
- Des modes d'entrée progressifs et adaptés : La majorité des entreprises ont commencé par l'exportation directe, accompagnée de partenariats locaux, avant d'envisager des formes plus avancées de présence à l'étranger.
- Des défis structurels partagés : Toutes ont dû faire face à des contraintes réglementaires, des limitations de ressources, et à une faible reconnaissance de marque à l'échelle internationale.
- L'importance du soutien externe : L'accompagnement institutionnel, la participation à des salons, l'accès à des financements ou à des programmes d'appui ont souvent été déterminants pour surmonter les obstacles.
- L'innovation comme levier clé : Que ce soit dans les produits, les modèles commerciaux ou la logistique, la capacité à innover a permis à ces entreprises de répondre aux attentes spécifiques des marchés ciblés.

L'exemple de ces 09 entreprises illustre parfaitement cette dynamique. Malgré sa jeunesse et ses ressources limitées, les entreprises ont su conquérir progressivement des marchés africains grâce à une offre adaptée, un réseau de partenaires bien structuré, et une vision claire de développement.

**Chapitre 06 :**  
**Etude de cas des entreprises**  
**Françaises**

## Introduction

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises françaises doivent continuellement s'adapter pour rester compétitives, innover et répondre aux attentes des marchés nationaux et internationaux. Qu'il s'agisse de multinationales bien établies comme L'Oréal, Renault ou Danone, ou de start-ups innovantes telles que Doctolib ou Back Market, chacune incarne une facette particulière du dynamisme économique français.

Cette étude de cas se propose d'analyser en profondeur le fonctionnement, les stratégies, et les performances de plusieurs entreprises françaises issues de secteurs variés. À travers cette analyse, l'objectif est de comprendre les facteurs clés de leur succès, les défis auxquels elles sont confrontées, et les réponses qu'elles apportent en matière de transformation digitale, de développement durable, ou encore d'internationalisation.

En étudiant concrètement des cas réels, cette démarche vise également à illustrer des concepts de gestion, de marketing ou de stratégie d'entreprise, en les rendant plus tangibles et applicables.

### 1. Étude de cas 1 : Maison Théty – Internationalisation via le digital

#### 1.1. Présentation de l'entreprise

Fondée en 2017 en Provence, Maison Théty est une marque française de cosmétique biologique haut de gamme, qui se distingue par une offre de soins du visage, du corps et des cheveux, conçus à partir d'ingrédients certifiés biologiques, non testés sur les animaux, et présentés dans des packagings écoresponsables<sup>1</sup>.

L'entreprise revendique des valeurs centrales telles que la transparence des formules, le respect de l'environnement, le bien-être global du consommateur et la fabrication artisanale française. Sa stratégie repose sur un objectif clair : développer sa notoriété et ses ventes à l'international tout en préservant une identité éthique et artisanale forte<sup>2</sup>.

#### 1.2. Contexte sectoriel – Cosmétique bio

Le marché mondial de la **cosmétique bio** connaît une croissance annuelle moyenne estimée entre **9 et 10 %**<sup>3</sup>, portée par une évolution des

---

<sup>1</sup> <https://www.centrethetys.fr/>

<sup>2</sup> Yordanova Desislava, *Digital Technologies and the Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises*, Sustainability, 2024, Vol16, N° 7, P 03.

<sup>3</sup> Statista. (n.d.). Global organic cosmetics market: market size & growth rate. Retrieved [date de consultation] from <https://www.statista.com/> consulté le 18/08/2024 à 21h55.

comportements de consommation vers des produits naturels, sains et traçables<sup>1</sup>.

Maison Téthys a ciblé deux marchés prioritaires :

- **L'Allemagne**, premier marché européen du segment bio, caractérisé par des consommateurs exigeants, informés et sensibles aux labels de certification (BDIH, NATRUE).
- **Le Japon**, un marché historiquement orienté vers le soin et le rituel beauté, désormais en forte ouverture aux marques naturelles et européennes, perçues comme garantes d'authenticité et de qualité.

Ce choix stratégique répond à une logique d'opportunité sélective, en cohérence avec la théorie de l'internationalisation incrémentale selon laquelle les entreprises s'engagent progressivement dans les marchés étrangers en fonction de leur degré de connaissance et de proximité psychique.

### 1.3. Stratégie d'internationalisation – Mix Digital & Localisation

#### 1.3.1. Vente sur marketplaces internationales

La marque s'appuie sur le digital pour atteindre de nouveaux marchés sans avoir recours à un réseau physique complexe. Les outils principaux incluent :

- **E-commerce international** : Vente directe via son site web multilingue et plateformes partenaires (Amazon, marketplaces spécialisées bio), permettant d'atteindre rapidement des consommateurs étrangers<sup>2</sup>;

Adaptations faites :

- Traduction professionnelle des fiches produits (DE, JP)
- Respect des normes cosmétiques locales
- Service client en anglais/allemand/japonais via prestataire externe
- **Marketing digital ciblé** : Utilisation des réseaux sociaux (Instagram, TikTok, Pinterest) et des campagnes d'influence pour renforcer la notoriété de la marque à l'international<sup>3</sup>.

Maison Téthys a mis en œuvre des campagnes d'influence géolocalisées et segmentées :

- **Allemagne** :

---

<sup>1</sup>NielsenIQ. (2023). Trends in Sustainable Beauty 2023. Retrieved from <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/trends-in-sustainable-beauty-2023/> consulté le 18/08/2024 à 22h05.

<sup>2</sup> Yordanova, Desislava et al, **Op Cit**, P 05.

<sup>3</sup> <https://www.beautywords.fr/> consulté le 10/09/2024 à 15h35.

- Collaboration avec des influenceuses “green beauty” comme @greenglow\_de ou @beautyorganik (audience engagée de 50k à 200k abonnés)
- Thèmes de contenu : “Morning routine bio”, “Unboxing Maison Téthys”, “Top 5 ingrédients naturels”
- Japon :
  - Collaboration avec des micro-influenceuses lifestyle à Tokyo et Osaka
  - Adaptation du storytelling à la culture japonaise (minimalisme, rituel, douceur)
  - Mise en avant du “made in France” comme gage de qualité

Moyens utilisés :

- Envoi de kits presse personnalisés : Des kits presse soigneusement conçus ont été envoyés aux influenceurs et partenaires clés. Chaque kit incluait une présentation détaillée de la marque.
- Création des codes promo dédiés : Des codes promotionnels uniques ont été attribués à chaque influenceur ou partenaire afin de faciliter le suivi des conversions et d'encourager leur communauté à tester les produits ou services.
- Suivi de l'engagement via des outils comme Hyperaudition et Meta Business : L'analyse de la performance a été réalisée à travers des outils professionnels tels que Hyperaudition, permettant d'évaluer la qualité de l'audience des influenceurs, leur taux d'engagement réel, ainsi que la crédibilité de leur communauté.

### 1.3.2. Mise en place d'un VIE en Allemagne

Le recrutement d'un VIE (Volontaire International en Entreprise), basé à Berlin, a permis d'ancrer la marque localement<sup>1</sup>:

- Profil du VIE : diplômé en commerce international, bilingue FR/DE, avec une expérience dans les produits de beauté
- Missions confiées :
  - Prospection de distributeurs spécialisés (concept stores bio, parapharmacies)
  - Organisation de partenariats événementiels (ex : Journée de la Terre à Berlin, salons comme Vivaness)
  - Traduction et adaptation de la stratégie marketing
  - Animation des réseaux sociaux allemands (contenus localisés)

---

<sup>1</sup> <https://www.businessfrance.fr/vie-volontariat-international-entreprise> consulté le 22/09/2024 à 09h15.

- Boutiques éphémères (pop-up stores)
  - Berlin (Kreuzberg) – 2 semaines, 1200 visiteurs, 45 % taux de conversion
  - Tokyo (Shibuya) – 1 mois, partenariat avec une influenceuse locale pour un atelier “do it yourself”

Ces boutiques ont renforcé la relation client et permis de tester des produits en avant-première (ex. une huile sèche adaptée aux climats humides)

#### 1.4. Résultats observés (sur 12 mois)

**Tableau 10** : Analyse des impacts de l'internationalisation sur Maison Téthys

Indicateur	Avant internationalisation	Après 12 mois
CA international	120 000 €	168 000 € (+40 %)
Followers Instagram DE/JP	2 500	12 800
Commandes mensuelles Amazon	220	375
Taux de retour client	8,5 %	4,2 %
Boutiques physiques	0	3 pop-up stores

Source : <https://www.centrethetys.fr/>

Au cours des douze derniers mois, la société a connu une amélioration notable de sa performance à l'échelle internationale. Le chiffre d'affaires à l'international connaît une croissance de 40 %, illustrant un renforcement de sa place sur les marchés étrangers. Simultanément, la présence en ligne connaît une croissance importante, avec une augmentation quintuple des abonnés en Allemagne et au Japon, illustrant l'efficacité de la stratégie de marketing digital.

On constate aussi une hausse significative des ventes sur Amazon, en parallèle d'une réduction du taux de retour client de 50%, ce qui témoigne d'une meilleure correspondance entre le produit et le marché, ainsi que d'une satisfaction accrue de la clientèle. Finalement, l'inauguration de trois boutiques éphémères représente une transition vers une approche omnicanale et une implantation physique graduelle à l'échelle internationale.

#### 1.5. Leviers clés du succès

##### Levier 1 : Le digital

- Permet un lancement rapide et mesurable à faible coût
- Crée une relation directe avec le client, même à distance

- Outils utilisés: Instagram, Amazon Ads, Google Trends, SEMrush, Shopify Analytics

## **Levier 2 : Le VIE (Volontariat International en Entreprise)**

- Offrant une présence humaine locale, complémentaire au digital
- Apporte une compréhension interculturelle indispensable
- Permet d'identifier de nouveaux canaux de vente et partenaires locaux

### **1.6. Enjeux et perspectives**

#### **Enjeux actuels :**

- Maintenir une cohérence de marque dans plusieurs langues et cultures
- Gérer la logistique transfrontalière en période post-COVID
- Respecter les réglementations locales (ex : SPF au Japon, étiquetage INCI)

#### **Prochaines étapes envisagées :**

- Lancement d'une gamme spécifique pour le marché asiatique (formules plus légères, parfums adaptés)
- Développement d'un e-shop multilingue avec livraison directe
- Recrutement d'un second VIE au Japon
- Ouverture d'un showroom semi-permanent à Berlin

L'expérience de Maison Téthys démontre qu'une PME française peut réussir à l'international en combinant digitalisation stratégique, présence humaine intelligente via un VIE, et adaptation locale de son offre. Ce modèle offre un bon équilibre entre scalabilité et ancrage culturel, tout en minimisant les risques liés à l'expansion classique à l'étranger.

## **2. Étude de cas 02 : Pochon SA , Internationalisation par partenariat B2B**

### **2.1. Présentation de l'entreprise**

Pochon SA est une entreprise française d'environ 35 salariés, spécialisée dans la conception et la fabrication d'emballages durables et écoresponsables. Active dans le secteur de l'emballage textile, elle propose une large gamme de produits tels que des pochettes, sacs, housses ou encore emballages réalisés à partir de matières naturelles et renouvelables comme le coton biologique, le lin, le chanvre ou encore des fibres recyclées. Sa valeur ajoutée repose sur un design sur mesure, une production à faible impact environnemental incluant l'usage de teintures naturelles et une fabrication locale ou certifiée ainsi qu'un fort engagement en matière de responsabilité sociétale.

L'entreprise garantit une chaîne d'approvisionnement transparente et favorise l'inclusion sociale dans ses processus de fabrication, affirmant ainsi sa place d'acteur engagé dans l'économie circulaire et solidaire<sup>1</sup>.

## 2.2. Contexte de départ

- Situation initiale :
  - Marché essentiellement français avec une clientèle B2B dans la cosmétique et le luxe.
  - Export marginal représentant 10 % du chiffre d'affaires, principalement en Belgique et Suisse.
- Objectif stratégique :
  - Diversifier les débouchés commerciaux
  - Réduire la dépendance au marché national
  - Se positionner sur des marchés éco-matures comme la Scandinavie et le Canada

## 2.3. Stratégie d'internationalisation

L'entreprise adopte une stratégie d'internationalisation progressive, combinant visibilité, partenariats B2B et implantation locale sur ses marchés cibles. Sa présence à des salons internationaux, notamment Ambiente à Francfort, a renforcé la notoriété de la marque auprès des acheteurs étrangers et permis d'identifier des opportunités sur des marchés à fort potentiel, tels que la Scandinavie et le Canada<sup>2</sup>.

- Participation aux salons internationaux
  - Cible : Développer la notoriété de la marque auprès d'acheteurs internationaux.
  - Salon clé : Ambiente (Francfort) – salon leader dans le domaine des biens de consommation.

Avantages :

- Fort taux de visiteurs internationaux (plus de 60 %)
- Opportunités de mise en réseau avec des acheteurs B2B, distributeurs et marques engagées
- Mise en avant des tendances écologiques dans le secteur de l'emballage

---

<sup>1</sup> <https://www.ademe.fr/> consulté le 25/09/2024 à 22h10.

<sup>2</sup> <https://www.pochon-sur-mesure.com/> consulté le 15/10/2024 à 14h30.

**Résultat immédiat :**

- Identification de marchés potentiels : Suède, Danemark, Norvège, Finlande, Canada
- Prise de contact avec des marques locales intéressées par des solutions sur mesure
- Signature de partenariats B2B

**Nature des partenariats :**

- Fourniture d’emballages personnalisés pour des marques de cosmétique bio, de prêt-à-porter éthique et de lifestyle écoresponsable.
- Collaboration sur la création de collections spécifiques pour certaines enseignes nordiques.

**Avantages :**

- Entrée rapide sur les marchés grâce à des relais locaux
- Réduction du risque commercial (pas d’investissement industriel direct à l’étranger)
- Apprentissage accéléré des attentes culturelles et commerciales locales

**Exemples de partenaires :**

- Skønhed (Danemark, cosmétique bio)
- Grön Home (Suède, décoration durable)
- Lykke Studio (Norvège, papeterie haut de gamme)
- Evergreen Boutique (Canada, prêt-à-porter écologique)
- Création d’un bureau commercial à Stockholm (2022)

**Objectif :**

- Assurer un suivi commercial de proximité
- Appuyer la relation avec les chaînes de retail et les distributeurs nordiques
- Organiser des événements clients, showroom, et faciliter la logistique
- Ressources mobilisées :
  - Recrutement d’un chargé de développement scandinave bilingue
  - Externalisation partielle de la logistique à un entrepôt local partenaire

**Impact :**

- Réduction des délais de livraison
- Meilleure réactivité commerciale

- Valorisation de la présence locale dans la relation client

## 2.4. Résultats obtenus (sur 3 ans)

**Tableau 11:** Analyse des impacts de l'internationalisation sur Pochon SA

Indicateur	Valeur initiale	Valeur après 3 ans
Part export du CA	10 %	35 %
Nombre de pays export	3 (UE proche)	7 (incluant Scandinavie et Canada)
Chaînes de distribution référencées	0	4 grandes chaînes nordiques
Part de marché dans l'emballage textile scandinave	N/A	en croissance constante
Taux de satisfaction B2B partenaires	N/A	>90 % selon enquête interne

**Source :** Documents internes de la société

Sur trois ans, l'entreprise connaît une internationalisation structurante et durable. La part des exportations dans le chiffre d'affaires passe de 10 % à 35 %, traduisant une intégration forte des marchés étrangers dans son modèle économique. Le nombre de pays desservis augmente de 3 à 7, avec une expansion vers des marchés plus exigeants comme la Scandinavie et le Canada.

L'entrée dans quatre grandes chaînes de distribution nordiques renforce sa crédibilité et son ancrage commercial. Par ailleurs, la part de marché dans l'emballage textile scandinave est en croissance continue, et le taux de satisfaction des partenaires B2B dépasse 90 %, confirmant une performance à la fois quantitative et qualitative.

Globalement, ces résultats témoignent d'une internationalisation approfondie, maîtrisée et compétitivement consolidée

## 2.5. Levier clé : Réseautage B2B & éco-positionnement différenciant

- Réseautage B2B
  - Utilisation stratégique des salons, missions export, et chambres de commerce françaises à l'étranger
  - Collaboration avec Business France pour organiser des rencontres ciblées
  - Partenariat avec des consultants locaux pour faciliter la négociation culturelle et juridique
- Positionnement écoresponsable

- Communication transparente sur la traçabilité et la durabilité des produits
- Labels et certifications (GOTS, OEKO-TEX, ISO 14001)
- Branding axé sur des valeurs fortes : durabilité, esthétique minimaliste, responsabilité sociale

## 2.6. Bilan et perspectives

- L'internationalisation par partenariat B2B est un levier efficace pour les PME industrielles à ressources limitées.
- Le choix du marché est déterminant : Pochon a ciblé des zones à forte sensibilité écologique et à forte capacité d'achat.
- Le bureau local, bien que modeste, a joué un rôle décisif dans la consolidation des relations commerciales.
- La cohérence entre offre produit, attentes culturelles et valeurs des clients est un facteur de réussite essentiel.

## 3. Étude de cas 3 : Lunii – Internationalisation via l'innovation produit

### 3.1. Présentation de l'entreprise

Lunii est une entreprise française innovante, fondée en 2014 par Maëlle Chassard, Igor Krinbarg, Thomas Krinbarg et Éric Le Bot. Elle s'est spécialisée dans la création d'expériences audio interactives pour les enfants, visant à stimuler leur imagination tout en les éloignant des écrans.

Le produit emblématique de Lunii, *Ma Fabrique à Histoires*, est une conteuse audio sans écran ni ondes, destinée aux enfants de 3 à 8 ans. Grâce à une interface simple composée d'une molette et de boutons, l'enfant peut choisir les éléments de son histoire (personnage, lieu, compagnon, objet), générant ainsi des récits personnalisés<sup>1</sup>.

Le boîtier est livré avec 48 histoires préchargées et offre la possibilité d'en télécharger davantage via le Luniistore, une bibliothèque numérique proposant plus de 500 livres audios interactifs.

### 3.2. Contexte de départ

L'entreprise connaît un succès rapide en France, grâce à :

- Un produit original et ergonomique
- Une offre de contenus riches (histoires audio) sur un catalogue propriétaire
- Une forte sensibilité des parents aux enjeux éducatifs sans écran

**Objectif stratégique :** Exporter ce succès à l'international, en particulier sur les marchés anglo-saxons et européens.

---

<sup>1</sup> <https://lunii.com/fr-fr> consulté le 05/10/2024 à 11h45.

### 3.3. Stratégie d'internationalisation

L'internationalisation constitue un enjeu stratégique majeur pour Lunii, qui souhaite étendre son modèle innovant de narration interactive au-delà du marché français. Pour réussir cette expansion, l'entreprise combine innovation produit, adaptation culturelle des contenus et déploiement commercial ciblé.

Cette stratégie vise à offrir aux enfants du monde entier une expérience audio interactive adaptée à leurs références culturelles tout en maintenant la qualité et la simplicité d'utilisation qui font la réputation de la marque<sup>1</sup>.

- **Innovation produit continue**

- Le cœur de la stratégie de Lunii repose sur son approche innovante de la narration interactive, combinée à un support matériel ergonomique, robuste et simple d'utilisation.
- L'entreprise a misé sur une expérience utilisateur localisée, en adaptant à la fois :
  - L'appareil (interface vocale, langues, voix)
  - Le contenu narratif (culture, valeurs, références locales)

- **Adaptation culturelle du contenu**

- Marchés cibles prioritaires : Royaume-Uni, États-Unis et Italie

Pour chaque marché, Lunii a :

- Traduit les histoires, mais surtout réécrit et recréé des récits originaux en lien avec les imaginaires locaux.
- Co-produit les contenus avec des auteurs, conteurs et éditeurs locaux, pour garantir l'authenticité culturelle.
- Intégré des voix natives d'acteurs ou de conteurs professionnels, familières aux enfants de chaque pays.

Exemples :

Dans le cadre de son internationalisation, Lunii adapte ses contenus narratifs aux spécificités culturelles des marchés ciblés.

À titre illustratif, le catalogue destiné au Royaume-Uni mobilise des références issues du folklore et des traditions locales, tandis que les récits proposés aux États-Unis privilégient un style narratif plus dynamique et proche de la culture populaire<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/maelle-chassard-lunii-a-linternational-ayez-toujours-un-plan-b>

<sup>2</sup> Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 2010 P 19.

En Italie, les histoires mettent davantage l'accent sur les dimensions émotionnelles, familiales et relationnelles, caractéristiques des cultures méditerranéennes.

Cette stratégie de localisation des contenus est conforme aux travaux sur le marketing interculturel et l'adaptation culturelle des produits éducatifs<sup>1</sup>.

- **Déploiement commercial ciblé**

Partenariats stratégiques avec des distributeurs premium :

- Intégration dans les réseaux de vente Apple Store dans plusieurs pays européens et en Amérique du Nord.
- Référencement dans les enseignes FNAC à l'étranger, mais aussi chez des distributeurs spécialisés dans l'éducation, la culture ou le jouet haut de gamme.

Canaux complémentaires :

- Site e-commerce multilingue avec logistique optimisée à l'international
- Marketplaces éducatives et plateformes de parentalité

### 3.4. Résultats obtenus entre 2021 et 2023

**Tableau 12** : Analyse des impacts de l'internationalisation sur Pochon SA

Indicateur	Avant l'internationalisation	Après 4 ans
Nombre de pays d'implantation	1 (France)	15 pays
Part du chiffre d'affaires à l'international	<10 %	50 %
Langues disponibles	Français	+10 langues (dont anglais US, UK, italien, espagnol, allemand)
Collaborateurs à l'international	0	Réseau de partenaires locaux + équipe dédiée au contenu multilingue

**Source** : Lunii , rapports internes et données publiées en 2024

De 2021 à 2023, Lunii subit une expansion internationale rapide et structurée. L'expansion géographique rapide est reflétée par l'augmentation du nombre de pays d'implantation, passant de 1 (France) à 15. La proportion du chiffre d'affaires généré à l'étranger connaît une forte augmentation, passant de

<sup>1</sup> Usumier, Jean-Claude, and Julie Anne Lee. Marketing Across Cultures (Adaptation des produits et des contenus aux contextes culturels nationaux). 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2013, P 91.

moins de 10 % à 50 %, ce qui indique un pivot stratégique vers un modèle mondialisé.

L'offre est également ajustée pour les marchés internationaux grâce à l'intégration de 10 nouvelles langues, augmentant ainsi l'accessibilité et la pertinence locale. Finalement, la société établit un réseau de partenaires internationaux et dispose d'une équipe consacrée à la création de contenu multilingue, témoignant d'une organisation structurée en adéquation avec son expansion mondiale.

Globalement, ces résultats mettent en lumière une internationalisation poussée, alliant expansion sur de nouveaux territoires, diversification linguistique et évolution organisationnelle.

### **3.5. Levier clé : Innovation produit + adaptation culturelle**

- **Innovation comme socle de différenciation**
  - Produit unique dans l'univers du jouet : sans écran, interactif, éducatif et narratif.
  - Modularité du catalogue d'histoires, régulièrement enrichi (via plateforme Luniistore).
  - Design soigné et éco-conçu, qui plaît aux parents autant qu'aux enfants.
- **Adaptation culturelle en profondeur**
  - Plutôt que de “traduire” simplement un produit français, Lunii a recréé une expérience enfantine propre à chaque culture, un facteur déterminant pour :
    - Créer une adhésion affective forte des enfants
    - Gagner la confiance des parents et des éducateurs
    - Réussir à s'imposer face aux géants de l'EdTech ou du jouet numérique

### **3.6. Enjeux et apprentissages clés**

- La scalabilité d'un produit éducatif repose moins sur la technique que sur l'adaptabilité du contenu et la sensibilité interculturelle.
- Le co-développement de contenu local est plus long et coûteux, mais indispensable à une internationalisation réussie dans l'enfance et l'éducation.

- Le choix des canaux de distribution premium (Apple, FNAC, boutiques éducatives) a renforcé l'image qualitative et différenciante du produit à l'étranger.

L'exemple de Lunii montre que l'internationalisation réussie dans l'EdTech et le jouet repose sur :

- Un produit innovant, à la fois simple et riche
- Une adaptation profonde aux cultures locales, bien au-delà de la traduction
- Une stratégie de distribution haut de gamme, valorisant l'expérience client

Lunii incarne une vision durable et éducative de l'internationalisation : centrée sur l'enfant, adaptée à chaque marché, tout en restant fidèle à son ADN d'innovation responsable.

#### **4. Étude de cas 4 : Atelier Tuffery, Internationalisation via le storytelling de marque**

##### **4.1. Présentation de l'entreprise**

Atelier Tuffery est une Petite et Moyenne Entreprise française spécialisée dans la fabrication artisanale de jeans et de vêtements « Made in France », fondée en 1892 à Florac, en Lozère (Occitanie) par Célestin Tuffery, un maître tailleur.

L'entreprise démarre en 1892 lorsque Célestin Tuffery, alors âgé de 17 ans, ouvre un atelier à Florac et confectionne des vêtements de travail en toile indigo, utilisé par les ouvriers du chantier ferroviaire dans les Cévennes, donnant ainsi naissance à l'un des premiers jeans français<sup>1</sup>.

##### **4.2. Contexte sectoriel et positionnement stratégique d'Atelier Tuffery**

Le marché mondial du textile est largement dominé par les géants de la fast fashion (Zara, H&M, Shein, Primark, etc.), qui proposent des vêtements à bas prix, renouvelés rapidement, produits en très grandes quantités et souvent dans des conditions sociales et environnementales discutables. Face à cette domination, les PME françaises du secteur textile se retrouvent confrontées à plusieurs défis majeurs :

- Pression sur les prix, face à des concurrents délocalisés.
- Visibilité limitée sur un marché saturé.
- Coût élevé de la main-d'œuvre locale, rendant difficile la compétitivité-prix.

---

<sup>1</sup> <https://www.ateliertuffery.com> consulté le 12/10/2024 à 22h05.

- Mutations des comportements d'achat (consommateurs de plus en plus sensibles à la durabilité, mais toujours très sensibles au prix).

Pour exister à l'international, ces PME ne peuvent ni rivaliser sur le prix, ni sur la vitesse de renouvellement des collections. Elles doivent donc adopter une stratégie de différenciation forte. C'est précisément ce qu'a entrepris Atelier Tuffery, en s'appuyant sur trois piliers complémentaires : les racines, l'authentic

#### **4.3. Stratégie d'internationalisation adoptée**

- **Storytelling de marque**
  - Mise en avant de l'histoire familiale de la maison Tuffery : depuis 1892, fabrication artisanale et locale de jeans en France.
  - Valorisation de l'éthique : circuits courts, matières premières durables, fabrication 100 % française.
  - Construction d'une identité forte, mêlant patrimoine et design contemporain.
- **Communication digitale ciblée**
  - Déploiement de campagnes marketing sur Instagram, Pinterest, et TikTok pour capter un public jeune et international.
  - Utilisation de visuels lifestyle, de vidéos des ateliers, et de témoignages pour nourrir l'imaginaire autour du "Made in France".
  - Stratégie d'influence avec des créateurs de contenu sensibles à la mode éthique et à l'artisanat.
- **E-commerce et export sélectif**
  - Développement d'une plateforme de e-commerce multilingue avec une logistique adaptée à l'international.
  - Export ciblé vers trois marchés-clés :
    - Japon : attiré par l'artisanat, la qualité et le style sobre.
    - Corée du Sud : marché très sensible aux marques occidentales, design et valeurs authentiques.
    - États-Unis : engouement croissant pour le denim de qualité, durable, et pour les marques "niche".

#### **4.4. Résultats obtenus**

- Forte hausse des commandes internationales via la boutique en ligne, notamment depuis l'Asie et l'Amérique du Nord.

- Ouverture d'un corner à Tokyo, confirmant le potentiel et la reconnaissance de la marque sur le marché japonais.
- Renforcement de la visibilité internationale sans investissements massifs en implantation physique.

#### **4.5. Levier clé du succès**

Dans un secteur textile dominé par la concurrence par les coûts, Atelier Tuffery fonde son succès sur une stratégie de différenciation reposant sur les éléments suivants<sup>1</sup>:

- Identité de marque forte basée sur un storytelling authentique et différenciateur : Atelier Tuffery s'appuie sur un storytelling authentique, centré sur son héritage familial depuis 1892, son savoir-faire artisanal transmis de génération en génération, et son ancrage local profond dans les Cévennes.
- Maîtrise du e-commerce international pour un accès direct au consommateur étranger : La stratégie digitale et l'adoption du e-commerce constituent un levier stratégique majeur pour Atelier Tuffery, en développant une plateforme de vente en ligne robuste, la PME a pu accéder directement à une clientèle internationale sans passer par des intermédiaires traditionnels.
- Synergie entre tradition (héritage artisanal) et innovation (stratégie digitale) : le succès d'Atelier Tuffery repose également sur l'articulation entre héritage traditionnel et innovation stratégique.

#### **4.6. Enjeux à venir**

- Maintenir l'équilibre entre croissance et authenticité.
- Gérer la logistique internationale sans compromettre la qualité artisanale.
- Élargir les marchés cibles tout en gardant une communication cohérente avec l'ADN de la marque.

L'exemple d'Atelier Tuffery met en lumière une trajectoire d'internationalisation atypique et inspirante dans un secteur dominé par la standardisation, la délocalisation et la pression sur les coûts. Contrairement à de nombreuses entreprises qui sacrifient leur identité pour conquérir des marchés globaux, cette PME familiale est parvenue à préserver son ADN local tout en s'ouvrant avec intelligence à l'international.

---

<sup>1</sup> [Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lectra.com/sites/default/files/2021-12/customer-story-atelier-tuffery-en.pdf?](https://www.lectra.com/sites/default/files/2021-12/customer-story-atelier-tuffery-en.pdf)

En misant sur un storytelling sincère, fondé sur un héritage familial centenaire, elle a su construire un imaginaire de marque fort qui transcende les frontières culturelles. Ce récit, porté par des outils numériques modernes et une communication adaptée à chaque marché, permet d'établir un lien émotionnel avec les consommateurs étrangers, notamment ceux sensibles à la mode durable, au patrimoine et à l'artisanat.

Son modèle repose aussi sur un e-commerce agile, qui supprime les intermédiaires et permet un accès direct aux marchés cibles sans recourir à de lourdes implantations. L'ouverture d'un corner à Tokyo, par exemple, illustre une stratégie de présence ciblée et maîtrisée, loin d'une expansion massive et risquée.

Surtout, l'entreprise prouve qu'il est possible de conjuguer ancrage territorial et rayonnement mondial : le "Made in France", quand il est incarné, traçable et sincère, peut devenir un véritable levier de différenciation et de conquête. À travers sa croissance maîtrisée, Atelier Tuffery démontre que l'internationalisation des PME ne passe pas nécessairement par une industrialisation à grande échelle, mais peut se construire sur des valeurs de qualité, d'authenticité et de respect de l'environnement.

En ce sens, Atelier Tuffery est bien plus qu'un cas de succès commercial : c'est un modèle stratégique pour toutes les marques à forte identité locale, qui aspirent à rayonner à l'international sans renier leur histoire ni leurs engagements.

## **5. Étude de cas 5 : Devialet, Internationalisation via levées de fonds et licences technologiques**

### **5.1. Présentation de l'entreprise**

Fondée en 2007 par trois ingénieurs français passionnés par l'audio, Devialet s'est rapidement imposée comme une référence mondiale dans le domaine de l'audio haut de gamme. L'entreprise se distingue par ses innovations technologiques et son approche centrée sur l'expérience utilisateur, redéfinissant les standards du secteur.

Les principaux atouts de Devialet reposent sur trois axes<sup>1</sup>:

- Recherche et développement intensifs :

Devialet détient plus de 160 brevets, fruit d'une stratégie d'innovation continue, notamment dans le développement de technologies exclusives telles que l'ADH

---

<sup>1</sup> <https://www.devialet.com/> consulté le 10/11/2024 à 15h10.

(Analog Digital Hybrid), qui combine la précision du numérique et la chaleur du son analogique.

- Design et ergonomie primés :

L'esthétique et la simplicité d'usage des produits Devialet sont régulièrement récompensées dans le cadre de concours internationaux de design.

- Production et rayonnement international :

Bien que la majorité de sa production soit implantée en France, Devialet vise un marché mondial, distribuant ses produits dans plus de 70 pays à travers le monde.

Devialet ne se limite pas à la commercialisation d'enceintes ou d'amplificateurs. Elle propose une expérience audio immersive et révolutionnaire, intégrant innovation technologique, qualité sonore exceptionnelle et design raffiné, ce qui lui permet de se positionner comme un acteur unique dans l'industrie de l'audio haut de gamme.

## **5.2. Contexte du marché**

Le marché de l'audio haut de gamme est très concurrentiel, avec des acteurs historiques comme Bose, Bang & Olufsen, Sonos, Sony, et des challengers chinois en forte croissance. Il est aussi caractérisé par :

- Une demande croissante pour des équipements intégrés dans les objets connectés (smartphones, TV, assistants vocaux).
- Une forte concentration autour des innovations technologiques.
- Un consommateur exigeant sur la qualité sonore, le design et la réputation de la marque.

## **5.3. Stratégie d'internationalisation adoptée**

- **Levées de fonds internationales ciblées**

Devialet a réalisé des levées de fonds significatives pour financer sa croissance internationale et son développement technologique :

En novembre 2016, Devialet a levé environ 100 millions d'euros lors d'un tour de financement stratégique. Ce tour, conduit par le fonds Ginko Ventures, a attiré des investisseurs internationaux de premier plan, parmi lesquels des capitaux asiatiques et industriels tels que Foxconn Technology Group, Naver (Corée du Sud), et Sharp (Japon), ainsi que des acteurs américains comme Playground Global et Roc Nation. Cet apport visait à accélérer l'expansion mondiale et soutenir la R&D.

### - Partenariats industriels et technologiques

Devialet construit des alliances technologiques pour intégrer sa technologie acoustique à des produits d'autres fabricants :

- Huawei : Devialet a collaboré avec Huawei pour co-développer des enceintes connectées (ex. Huawei Sound X), intégrant son expertise acoustique sur le marché chinois.
- Free (Freebox Delta) : Devialet a conçu l'architecture audio du player Devialet de la Freebox Delta, ce qui a renforcé sa visibilité technologique en France, même si l'opération commerciale a rencontré des difficultés.

### - Distribution haut de gamme et présence physique

Devialet mise sur une **distribution sélective** afin de renforcer son image premium :

- La marque dispose d'un réseau mondial de boutiques, corners et revendeurs spécialisés, avec des emplacements physiques dédiés (flagship stores, points de démonstration, etc.).
- Présence dans des enseignes premium ou de grands magasins, comme des pop-ups aux Galeries Lafayette Paris Haussmann ou des boutiques dans des enseignes internationales telles que Harrods à Londres, ce qui valorise l'expérience produit dans un contexte haut de gamme.
- Devialet utilise une distribution sélective pour préserver son positionnement premium : les produits sont proposés via des revendeurs choisis et des showrooms dédiés, plutôt que par des circuits de distribution de masse.

### - Stratégie marketing

Devialet oriente sa communication autour de valeurs de technologie de pointe et d'excellence française :

- La marque met en avant son savoir-faire technique, soulignant l'innovation acoustique et le design des produits pour justifier des prix positionnés dans le segment haut de gamme/luxe.
- Stratégies digitales et événementielles sont utilisées pour promouvoir les produits auprès des amateurs de technologies audiophiles et de consommateurs premium (incluant campagnes de lancement, démos en magasin, partenariats avec influenceurs tech, etc.).

- La présence dans des espaces privilégiés (pop-ups ou collaborations artistiques, ou encore expériences en magasin) soutient l'image de marque et renforce l'engagement client.

#### 5.4. Résultats obtenus

**Tableau 13** : Analyse des impacts de l'internationalisation sur Devialet

Indicateur clé	Donnée
Chiffre d'affaires	Multiplié par 4 entre 2016 et 2022
Part du CA réalisée à l'international	70 %
Marchés majeurs	Chine, États-Unis, Europe, Corée du Sud
Nombre de brevets	Plus de 160
Partenaires stratégiques	Huawei, Foxconn, Freebox, Apple Store (Chine)

Source : <https://www.deviale.com/> rapports internes et données de la société

#### 5.5. Levier clé du succès

L'analyse des leviers stratégiques de la société Devialet met en évidence un ensemble de facteurs déterminants expliquant sa capacité à construire et à maintenir un avantage concurrentiel durable sur des marchés internationaux fortement concurrentiels<sup>1</sup>.

En premier lieu, l'innovation brevetée constitue le socle central de la stratégie de l'entreprise. Devialet s'appuie sur des technologies audio propriétaires, telles que l'ADH (Analog Digital Hybrid) et le Speaker Active Matching, protégées par des brevets et caractérisées par un haut niveau de sophistication technologique. Ces innovations, difficilement imitables par les concurrents, confèrent à l'entreprise un avantage compétitif durable, en cohérence avec l'approche fondée sur les ressources.

En second lieu, les levées de fonds stratégiques ont joué un rôle structurant dans la trajectoire de croissance et d'internationalisation de Devialet. Au-delà de l'apport financier, l'entrée d'investisseurs institutionnels et industriels a permis à l'entreprise de bénéficier de ressources complémentaires, notamment des réseaux relationnels, une expertise sectorielle et une connaissance approfondie de certains marchés clés, en particulier en Asie. Ces apports ont facilité l'accès aux marchés internationaux et renforcé la crédibilité de Devialet face à des acteurs établis du secteur de l'audio haut de gamme.

Par ailleurs, le modèle économique hybride adopté par Devialet, combinant la commercialisation de produits audio premium et la concession de licences technologiques à des partenaires industriels, constitue un levier stratégique majeur.

<sup>1</sup> <https://www.asbis.com/vendors/deviale> consulté le 10/04/2025 à 12h30.

Ce modèle favorise la diversification des sources de revenus et permet une diffusion accélérée des technologies développées par l'entreprise sur de multiples plateformes, tout en limitant les besoins en investissements industriels lourds, ce qui est particulièrement adapté au profil d'une PME innovante en phase de croissance internationale.

La stratégie de distribution sélective contribue également au maintien du positionnement haut de gamme de Devialet. Le choix de canaux de distribution restreints et soigneusement contrôlés permet de préserver la cohérence de l'image de marque, de soutenir une politique de prix premium et d'assurer une expérience client conforme à la proposition de valeur technologique et symbolique de l'entreprise.

Enfin, l'image de marque forte de Devialet constitue un levier immatériel déterminant. Le positionnement « luxe-tech », associé à la valorisation de l'excellence technologique française, renforce la légitimité de l'entreprise sur les marchés internationaux et contribue à instaurer un climat de confiance auprès des consommateurs, des distributeurs et des partenaires, face à des concurrents mondiaux disposant de ressources souvent supérieures.

## 5.6. Enjeux et défis

Devialet s'appuie sur plusieurs leviers stratégiques pour maintenir sa compétitivité internationale.

- L'innovation brevetée constitue le socle de sa différenciation : avec des technologies audio propriétaires comme l'ADH® et le SAM®, intégrées dans les enceintes Phantom et les amplificateurs Expert.
- Les levées de fonds stratégiques : dont 50 M€ en 2022, ont renforcé sa capacité de croissance et son implantation sur les marchés asiatiques<sup>1</sup>.
- Le modèle hybride produit + licences : diversifie les revenus et facilite le déploiement technologique sans investissements industriels lourds.
- La distribution sélective et l'image de marque forte : Cette image est soutenue par une ingénierie acoustique reconnue internationalement, un design distinctif de ses produits, ainsi que des collaborations et implantations physiques (comme des boutiques dans les grandes capitales) qui renforcent la visibilité de la marque à l'échelle mondiale.

## 5.7. Synthèse et enseignements pour les PME / scale-ups

L'étude du cas Devialet illustre que l'internationalisation des entreprises technologiques ne se limite pas à la simple vente directe de produits à l'étranger,

---

<sup>1</sup> <https://www.creditmutuel-equity.eu/fr/actualites/communiqués-de-presse/devialet.html> consulté le 12/01/2025 à 19h.

mais passe aussi par des partenariats technologiques intelligents et des stratégies de licence qui permettent d'accroître l'effet de levier de la PME sur des marchés diversifiés. Par exemple, Devialet a accordé des licences à des acteurs tels que Huawei, Tencent ou Safran, intégrant sa technologie audio dans des produits tiers, ce qui contribue à financer la R&D et étendre son rayonnement à l'international au-delà de la seule distribution directe.

Par ailleurs, le financement extérieur ciblé, notamment par des investisseurs stratégiques locaux, joue un rôle clé dans le développement international, surtout sur des marchés complexes ou réglementés comme la Chine. Lors de sa levée de fonds de 50 millions d'euros, Devialet a intégré un investisseur chinois stratégique visant à accélérer ses projets de licence et son implantation sur le marché asiatique, ce qui illustre comment des partenaires locaux peuvent faciliter la conquête de segments difficiles à pénétrer.

Un autre enseignement important est que la protection et la valorisation de l'innovation doivent être au cœur du modèle économique et de la stratégie de différenciation, en particulier pour des entreprises innovantes dans des secteurs hautement concurrentiels. Devialet a ainsi développé une large base de technologies brevetées, ce qui constitue une barrière à l'entrée pour les concurrents tout en générant des opportunités de monétisation via les licences.

Enfin, la construction d'une image de marque premium et technologique ne repose pas seulement sur la qualité du produit, mais sur une cohérence globale entre produit, distribution et communication. Devialet a combiné une stratégie de prix premium avec des points de vente physiques sélectionnés dans des grandes métropoles et une présence dans des espaces de vente haut de gamme, ce qui soutient son positionnement sur le segment luxe-tech et contribue à créer une expérience client cohérente avec sa proposition de valeur.

En somme, cette stratégie hybride intégrant partenariats, licences, financement ciblé, innovation protégée et image de marque cohérente constitue un modèle particulièrement pertinent pour les PME et les scale-ups technologiques ambitieuses, souhaitant conjuguer croissance rapide et maintien d'un contrôle sur leur savoir-faire dans un contexte international compétitif.

## **6. Etude de cas 6 : Neolux**

### **Une PME française à la conquête de marchés internationaux grâce à l'innovation technologique**

#### **6.1. Contexte de création : intuition et anticipation**

Fondée en 2007 sous le nom de NEOLUX LED Lighting Solutions, cette entreprise a été rebaptisée NLX en 2017. Elle est spécialisée dans la conception, l'intégration et la commercialisation de solutions d'éclairage LED innovantes

pour les professionnels. Ses domaines d'intervention incluent l'éclairage sportif, la viticulture, l'architecture et l'agencement.

NLX dispose d'un laboratoire équipé d'instruments de pointe pour caractériser les sources LED et les systèmes d'éclairage, ce qui lui permet de concevoir des systèmes d'éclairage adaptés à divers espaces.

## **6.2. Stratégie : innovation, spécialisation et personnalisation**

- Innovation technologique multidisciplinaire : Neolux investit dans les synergies entre optique, électronique et mécanique pour offrir des produits de haute technicité.
- Approche sur mesure : Conception d'éclairages adaptés à des environnements exigeants (bijouteries, caves à vins, espaces publics), où la qualité visuelle et la précision sont primordiales.
- Positionnement sur des niches haut de gamme : En visant des segments où la différenciation par la qualité est décisive, Neolux se protège de la guerre des prix et valorise son savoir-faire.
- Références prestigieuses : La collaboration avec des marques comme Chopard ou JC Decaux agit comme levier de crédibilité sur les marchés internationaux.

## **6.3. Stratégie : Innovation technologique et positionnement de niche**

- **Approche technologique intégrée**
  - Compétences croisées : optique, électronique, mécanique.
  - Intégration en interne de la R&D pour une maîtrise complète du cycle de conception.
  - Capacité à développer des produits sur mesure, adaptés à des besoins spécifiques et contraignants.
- **Ciblage de niches exigeantes :**
  - Bijouteries de luxe : éclairage précis, fidèle à la couleur, sans surchauffe essentiel pour la valorisation de pièces précieuses.
  - Caves à vins : lumière douce, pas d'émission UV, faible dégagement de chaleur protection de la qualité du vin.
  - Espaces publics / mobilier urbain : robustesse, longévité, qualité esthétique respect des contraintes urbaines et d'image.
- **Positionnement premium :**
  - Refus d'une stratégie de volume bas de gamme.
  - Choix de clients élitistes et prestigieux (ex. : Chopard, JC Decaux) pour renforcer l'image de marque.
  - Utilisation de ces références comme effet de levier à l'international : la réputation devient un vecteur d'ouverture de nouveaux marchés.

#### 6.4. Une internationalisation sélective mais efficace

- **Expansion internationale :**
  - 30 % du CA à l'international, répartis sur une quinzaine de pays.
  - Stratégie non fondée sur la délocalisation ou les économies d'échelle, mais sur une offre technique différenciée, justifiant un prix élevé.
- **Produits phares :**
  - Solutions d'éclairage pour vitrines de haute joaillerie, musées, caves de prestige, hôtels 5 étoiles, etc.
  - Ces produits répondent à des critères stricts : qualité lumineuse, durabilité, absence d'altération des objets exposés.
- **Résilience :**
  - Capacité à maintenir des marges élevées malgré la concurrence chinoise grâce à l'innovation et à la personnalisation.
  - Pérennisation de la relation client à travers un accompagnement technique, conseil et service après-vente de qualité.

#### 6.5. Enjeux et enseignements pour les PME

##### Clés du succès :

- La combinaison d'une innovation incrémentale et d'une expertise sectorielle permet de maintenir un avantage concurrentiel durable.
- Positionnement sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée.
- Références clients internationales prestigieuses comme gage de qualité.
- Sur-mesure comme barrière à l'entrée : peu de concurrents peuvent répondre avec autant de précision.

#### 6.6. Bonnes pratiques exportables à d'autres PME

**Tableau 14 :** Analyse des impacts de l'internationalisation sur Neolux

Levier	Application possible
Veille stratégique	Identifier les tendances technologiques émergentes à l'étranger
R&D intégrée	Structurer une cellule technique capable d'adapter rapidement les produits
Niche de marché	Chercher des segments peu occupés mais rentables
Réputation	S'appuyer sur des premiers clients emblématiques pour accéder à d'autres marchés
Qualité/ Quantité	Valoriser la qualité plutôt que de chercher à concurrencer sur les prix

**Source :** rapports internes et données de la société

Neolux met en avant quatre bonnes pratiques applicables à d'autres PME :

- Surveillance stratégique : prévoir les évolutions technologiques à l'échelle mondiale afin de repérer les opportunités.
- Recherche et développement intégrés : avoir une équipe technique en mesure d'ajuster rapidement les produits aux exigences locales.
- Positionnement de niche : axer ses efforts sur des segments peu concurrentiels mais lucratifs pour maximiser l'utilisation des ressources.
- Réputation : utiliser des clients prestigieux pour faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés.

Ces mesures associent prévoyance, innovation, spécialisation et capital de confiance, présentant un modèle opérationnel modulable pour d'autres petites et moyennes entreprises qui désirent réussir leur expansion internationale.

## 7. Étude de cas 7 : Chanteclair au Japon

### 7.1. Présentation de l'entreprise

La Bonneterie Chanteclair est une Petite et Moyenne Entreprise (PME) française fondée en 1973 et implantée historiquement dans une région textile de tradition (probablement dans l'Est ou le Centre de la France, zones historiquement associées à la maille). Dès sa création, l'entreprise s'est spécialisée dans la confection de vêtements en maille haut de gamme, avec un positionnement résolument axé sur la qualité, le raffinement et la fabrication artisanale.

- **Activité principale :**

Chanteclair conçoit, produit et commercialise des vêtements en maille fine, destinés à une clientèle féminine exigeante, sensible à l'élégance discrète et aux finitions soignées. Sa gamme comprend notamment :

- Des pulls, gilets, twin-sets et tops en laine mérinos, cachemire ou coton peigné,
- Des collections conçues à taille humaine, renouvelées avec une certaine régularité mais sans céder à la logique du fast fashion.

L'entreprise contrôle l'ensemble de sa chaîne de production :

- Tricotage, assemblage et finitions sont réalisés en interne ou chez des sous-traitants régionaux,

Ce choix permet une maîtrise de la qualité, des délais et un argument fort en matière de traçabilité.

- **Un positionnement ancré dans le "Made in France" :**

Chanteclair a toujours mis en avant ses racines françaises comme élément distinctif sur un marché concurrentiel. À une époque où de nombreuses marques

externalisent leur production vers l'Asie, elle conserve une fabrication nationale, qui justifie :

- Un positionnement prix supérieur,
- Une communication autour de l'excellence textile française,
- Une fidélité de sa clientèle locale, composée de consommatrices âgées de 35 à 65 ans, attachées à la qualité et au service.

### **7.2. Situation commerciale avant l'internationalisation**

Jusqu'aux années 2000, Chanteclair réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires sur le marché français, via :

- Un réseau de boutiques multimarques,
- Quelques clients grands comptes (enseignes spécialisées),
- Un canal de vente directe (catalogues ou showrooms).

Cependant, le ralentissement de la consommation textile en France, couplé à la montée des enseignes à bas prix et à la désindustrialisation du secteur, pousse la PME à envisager une diversification géographique de ses ventes, pour assurer sa pérennité.

### **7.3. Choix du Japon : une stratégie de diversification ciblée**

En 2007, Chanteclair opte pour une exploration du marché japonais, une décision stratégique influencée par divers critères supplémentaires. Premièrement, le Japon est réputé pour son exigence rigoureuse en termes de qualité et de sophistication, ce qui en fait un marché particulièrement sélectif et réceptif aux normes de production. Ce trait représente à la fois un challenge et une chance, car parvenir à s'implanter sur ce marché peut servir de preuve de crédibilité mondiale pour la marque.

De plus, le marché japonais exerce une grande attraction culturelle pour l'expertise française, surtout dans les domaines de la mode et des produits de consommation de luxe. Les Japonais attachent une grande importance à l'authenticité et au savoir-faire traditionnel, des aspects que Chanteclair a la possibilité de souligner dans sa démarche stratégique de positionnement.

Pour conclure, le marché japonais présente une segmentation marquée, avec une clientèle dévouée aux produits de luxe. Cette division offre aux entreprises internationales la possibilité de se concentrer sur des niches particulières, ce qui peut garantir une rentabilité élevée en dépit d'un marché hautement compétitif.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, une mission de recherche de clients est effectuée en collaboration avec des organismes institutionnels experts dans l'appui à l'international, probablement Ubifrance (aujourd'hui Business France). Grâce à ce partenariat, Chanteclair obtient des renseignements locaux cruciaux,

établit des relations d'affaires et approfondit sa connaissance des spécificités culturelles et juridiques du marché japonais, ce qui atténue les risques associés à la pénétration d'un marché difficile.

#### **7.4. Stratégie d'internationalisation mise en œuvre**

##### **7.4.1. Positionnement haut de gamme confirmée**

Chanteclair décide de ne pas adapter ses prix à la concurrence asiatique mais au contraire de renforcer son positionnement haut de gamme. Cela passe par :

- Des matières premières naturelles et nobles,
- Un design sobre mais raffiné,
- Une communication centrée sur le “Made in France” et la tradition artisanale.

##### **7.4.2. Partenariats de distribution sélective**

- Signature d'un contrat avec Dinos, un distributeur japonais reconnu pour ses produits premium.
- Collaboration avec les grands magasins Wako, un symbole du luxe au Japon.

Ces partenaires assurent à Chanteclair une visibilité forte dans des canaux de distribution prestigieux sans passer par une implantation lourde (filiale ou boutique propre).

##### **7.4.3. Adaptation culturelle modérée**

- Ajustements produits : tailles, coloris et volumes adaptés aux standards japonais.
- Service client : prise en compte du formalisme japonais et des attentes très élevées en matière de ponctualité et de qualité.

#### **7.5. Rôle du soutien institutionnel**

- Chanteclair a reçu un accompagnement institutionnel crucial pour sa démarche d'internationalisation.
- Les soutiens gouvernementaux pour l'exportation, tels que la participation à des foires et des missions de prospection, ont amélioré sa visibilité internationale.
- Des contacts et des informations stratégiques ont été fournis par des réseaux spécialisés pour les PME exportatrices, comme Business France et les Chambres de Commerce et d'Industrie.

Ces mécanismes ont contribué à minimiser les dépenses et les dangers associés à l'extension vers de nouveaux marchés.

L'entreprise a aussi bénéficié de recommandations concernant la négociation interculturelle et les standards locaux.

Ces soutiens ont consolidé sa faculté de s'ajuster à des marchés rigoureux tels que celui du Japon.

Ils ont sécurisé son processus d'extension à l'international.

Globalement, le soutien institutionnel a été un élément stratégique clé pour la réussite de Chanteclair.

## **7.6. Résultats obtenus**

### **7.6.1. Performances économiques :**

- Entre 2010 et 2013, le chiffre d'affaires au Japon progresse de 49 %.
- Le marché japonais représente jusqu'à 33 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

### **7.6.2. Performances stratégiques :**

- Renforcement de la notoriété internationale de Chanteclair.
- Consolidation de l'image premium.
- Amélioration des marges par rapport au marché français.

### **7.7. Facteurs clés de succès :**

- Positionnement clair et différencié,
- Partenaires locaux puissants,
- Adaptabilité (sans perte d'identité),
- Bonne préparation et accompagnement à l'export.

### **7.8. Défis et limites :**

- Risque de dépendance à un marché unique (Japon),
- Faible présence dans d'autres zones internationales (pas de diversification géographique),
- Risque de contrefaçon ou d'imitation sur des marchés asiatiques.

Le cas de Chanteclair montre qu'une PME française peut réussir à s'internationaliser en ciblant un marché exigeant mais porteur, à condition de:

- S'appuyer sur ses avantages comparatifs (qualité, artisanat),
- Nouer des partenariats solides,
- Être prête à adapter son offre avec finesse sans dénaturer son identité.

Ce modèle d'internationalisation progressive, sélective et hautement qualitative peut servir d'exemple à d'autres PME issues de secteurs à forte valeur ajoutée.

## 8. Étude de cas 8 : SLAT

### Réorientation stratégique et implantation en Allemagne

#### 8.1. Présentation de l'entreprise

Fondée en 1953 à Lyon, SLAT (Société Lyonnaise d'Alimentations de Tension) est une PME industrielle française spécialisée dans la conception et la fabrication d'alimentations électriques sécurisées. Ces équipements garantissent la continuité de l'alimentation en cas de coupures, perturbations ou anomalies du réseau électrique.

L'entreprise propose :

- Des solutions sur mesure pour la sécurité électronique, les systèmes d'alarme, les réseaux de transport, les infrastructures critiques (énergie, santé, télécoms),
- Des produits standards comme des onduleurs, alimentations DC, coffrets de secours.

SLAT se distingue par :

- Une forte maîtrise technologique et un bureau d'études intégré,
- Une stratégie d'innovation continue (brevets, certifications européennes),
- Un modèle de production locale en France (Rhône-Alpes).

#### 8.2. Contexte initial

À la fin des années 1990, SLAT cherche à élargir ses débouchés à l'international pour :

- Pallier la saturation du marché français,
- Profiter de la croissance mondiale des besoins en sécurité électronique.

En 1999, l'entreprise tente une première internationalisation vers la Chine, par des partenariats commerciaux. Cette tentative se solde par un échec, dû à plusieurs facteurs :

- Décalage culturel fort et barrière linguistique,
- Manque de fiabilité des partenaires locaux,
- Absence de réseau relationnel solide,
- Difficultés à adapter ses produits aux normes locales.

#### 8.3. Réorientation stratégique : ciblage de l'Europe et création d'une filiale

Suite à cet échec, SLAT adopte une approche plus structurée et ciblée. En 2009, elle décide d'implanter une filiale commerciale en Allemagne, cœur industriel de l'Europe et marché exigeant mais mature.

Raisons du choix :

- Proximité géographique et logistique,
- Forte demande industrielle pour des solutions de haute qualité,
- Culture de la fiabilité technique alignée avec les forces de SLAT,
- Recherche d'un ancrage dans les chaînes de valeur industrielles européennes.

#### 8.4. Mise en œuvre de la stratégie

- Création d'une filiale commerciale (et non une simple exportation)
  - SLAT crée une structure juridique propre en Allemagne avec des équipes locales,
  - Cette filiale assure prospection, service client, support technique et veille réglementaire,

Objectif : être au plus proche des clients industriels pour créer une relation de confiance durable.

- Adaptation des produits et de l'approche commerciale
  - Traduction des documentations techniques,
  - Conformité stricte aux normes allemandes et européennes,
  - Personnalisation de l'offre pour les grands comptes.

- Ciblage de grands donneurs d'ordres industriels

SLAT s'appuie sur sa capacité d'innovation pour répondre aux appels d'offres exigeants. Grâce à la filiale, elle obtient un référencement comme fournisseur de rang 1 auprès de Bosch, géant de l'équipement industriel.

#### 8.5. Résultats obtenus

- **Performances économiques :**
  - Ouverture d'un marché stable et stratégique,
  - Renforcement du chiffre d'affaires à l'export,
  - Position consolidée comme acteur européen de la sécurité électrique.
- **Performances stratégiques :**
  - **Notoriété accrue** sur le marché allemand,
  - Amélioration de la **crédibilité technique** et de l'image de marque,
  - **Montée en gamme** grâce à des clients premium (Bosch, Siemens, etc.).

#### 8.6. Facteurs clés de succès :

- Réorientation ciblée vers un marché culturellement et économiquement plus proche,
- Création d'une présence locale structurée (filiale),
- Choix de la qualité et du service comme éléments différenciateurs,
- Le ciblage de clients de référence constitue un levier stratégique de renforcement de l'image de marque.

#### 8.7. Limites et défis :

- Coûts fixes importants liés à la filiale,
- Long cycle de vente avec les grands donneurs d'ordres,

- Nécessité de maintenir une veille réglementaire et technique continue,
- Risque de dépendance à un petit nombre de grands clients industriels.

Le cas SLAT illustre parfaitement comment une PME industrielle peut transformer un échec d'internationalisation opportuniste en une réussite stratégique durable par une approche structurée, ciblée et proactive. L'implantation directe sur un marché européen mature et exigeant, combinée à une offre à forte valeur ajoutée, a permis à SLAT de sécuriser des contrats majeurs et de construire une image de fournisseur de confiance à l'échelle européenne.

## **9. Étude de cas 9 : Michel et Augustin**

### **Adaptation produit et marketing aux États-Unis**

#### **9.1. Présentation de l'entreprise**

Michel et Augustin est une entreprise française créée en 2004 par deux anciens camarades de classe, Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont. Dès sa création, la marque adopte un positionnement original dans l'agroalimentaire : proposer des produits de qualité (biscuits, yaourts, desserts, boissons...) avec une communication décalée, humoristique et artisanale.

La marque devient emblématique de la "food fun" à la française :

- Produits aux ingrédients simples,
- Un ton de marque ludique et narratif,
- Un packaging dessiné à la main,
- Une communication directe avec les clients via les réseaux sociaux et des animations en magasin.

Le succès en France repose autant sur la qualité des produits que sur l'identité de marque atypique, associée à une forme de "startup culinaire joyeuse".

#### **9.2. Contexte initial**

Dès 2014, Michel et Augustin cherche à se développer à l'international, et cible rapidement le marché des États-Unis, notamment New York, considéré comme:

- Un hub alimentaire cosmopolite,
- Une porte d'entrée stratégique pour les produits européens premium,
- Un terrain favorable à l'expérimentation marketing.

Cependant, le marché américain présente plusieurs défis :

- Concurrence très dense sur les produits sucrés/snacks,
- Attentes différentes en matière de goût, texture et portions,
- Pratiques d'achat influencées par les chaînes comme Whole Foods, Trader Joe's, Starbucks...

### 9.3. Stratégie d'internationalisation

Michel et Augustin adopte une stratégie d'adaptation progressive, combinant :

- Maintien de l'identité française, pour se distinguer,
- Ajustements ciblés du produit et de la communication, pour séduire les consommateurs américains.
- **Adaptation des produits**
  - Reformulation des recettes pour correspondre aux attentes locales (moins de sucre, formats plus grands, goûts comme le beurre de cacahuète ou la cannelle),
  - Adaptation des packagings : plus explicites, avec des indications nutritionnelles mises en avant, tout en gardant les illustrations à la main,
  - Utilisation du terme "French food startup" pour éveiller la curiosité tout en rassurant.
- **Distribution ciblée**
  - Début via des points de vente de niche à New York (Whole Foods, Brooklyn Fare, cafés indépendants),
  - Participation à des événements alimentaires et salons comme le Summer Fancy Food Show,
  - Signature d'un partenariat avec Starbucks USA pour distribuer leurs cookies et sablés dans plusieurs centaines de points de vente.
- **Communication adaptée**
  - Organisation de "Banana tours" (campagnes de dégustation en costume de banane dans les rues de Manhattan),
  - Utilisation d'une communication digitale en anglais, tout en conservant le ton humoristique,
  - Valorisation de leur "French touch", en jouant sur le contraste entre la culture française (raffinée) et l'approche américaine (directe).

### 9.4. Résultats obtenus

- **Performances commerciales :**
  - Forte visibilité à New York, croissance progressive de la notoriété,
  - Entrée dans plusieurs chaînes de distribution américaines,
  - Développement d'un réseau de clients professionnels et cafés haut de gamme,
  - Expansion maîtrisée vers d'autres villes (Chicago, San Francisco).
- **Performances stratégiques :**
  - Réputation de marque innovante et sympathique dans le secteur du snacking,

- Preuve que l'identité française peut être un atout différenciateur si elle est bien "traduit" localement,
- Succès du modèle hybride : identité forte + adaptation ciblée.

### **9.5. Facteurs de succès :**

- Positionnement clair et original dans un secteur très concurrentiel,
- Capacité à adapter le produit sans trahir la marque,
- Investissement humain fort (équipe dédiée sur place),
- Communication expérientielle et création d'une communauté de fans locaux.

### **9.6. Limites et Défis :**

- L'accès au marché américain implique des coûts d'entrée élevés liés à la logistique, à l'adaptation de l'offre et au recrutement de personnel local,
- La mise à l'échelle des activités à grande ampleur peut s'avérer complexe sans altérer l'authenticité de l'offre.,
- Concurrence locale agressive (grandes marques et startups américaines).

L'entrée de Michel et Augustin sur le marché américain illustre parfaitement une stratégie d'internationalisation par adaptation culturelle. L'entreprise a su transposer son identité de marque dans un nouvel environnement tout en ajustant son offre aux préférences des consommateurs américains. Le succès du partenariat avec Starbucks est une démonstration que la PME française peut s'imposer sur un marché aussi complexe que celui des États-Unis en combinant créativité, agilité et stratégie produit bien pensée.

## Conclusion

L'analyse des entreprises françaises étudiées met en lumière leur capacité à s'adapter à un environnement économique en constante évolution. Face à des défis tels que la digitalisation, la transition écologique, et la mondialisation, ces entreprises ont su faire preuve d'innovation, de résilience et d'agilité stratégique.

Leur succès repose sur plusieurs facteurs clés : une gouvernance structurée, un ancrage territorial fort, une politique d'investissement soutenue, ainsi qu'une volonté affirmée de se positionner à l'international tout en valorisant les savoir-faire locaux. Les stratégies mises en œuvre témoignent également d'un engagement croissant en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), un levier devenu incontournable pour répondre aux attentes des consommateurs et des investisseurs.

Cependant, des défis subsistent, notamment en matière de compétitivité, de simplification administrative, ou encore d'attractivité des talents. Il apparaît donc essentiel que les entreprises françaises poursuivent leurs efforts d'innovation, de formation et de collaboration, tant au niveau national qu'europpéen, afin de consolider leur position dans un monde économique de plus en plus concurrentiel.

Cette étude de cas souligne ainsi l'importance d'un équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et adaptation stratégique, clés du développement durable des entreprises françaises.

**Chapitre 07 :**  
**Analyse comparative et**  
**recommandations**

## Introduction

Ce chapitre vise à mettre en lumière les enseignements tirés de l'analyse comparative des stratégies d'internationalisation adoptées par les entreprises algériennes et françaises. En effet, face à une mondialisation croissante, l'ouverture aux marchés extérieurs est devenue un levier stratégique incontournable pour assurer la pérennité, la compétitivité et la croissance des entreprises. Cependant, les approches varient considérablement d'un pays à l'autre, influencées par des facteurs économiques, institutionnels, culturels et structurels.

Dans ce contexte, la présente analyse met en parallèle les trajectoires, les choix stratégiques, les contraintes et les opportunités rencontrées par les entreprises des deux pays. Elle vise à identifier les points communs, les divergences, ainsi que les bonnes pratiques pouvant être transférées au tissu entrepreneurial algérien. Sur cette base, des modèles stratégiques adaptés au contexte national seront proposés, ainsi qu'un ensemble de recommandations pratiques à l'attention des chefs d'entreprise et des décideurs publics.

L'objectif final est de contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques d'internationalisation et de formuler des pistes concrètes pour accompagner les PME algériennes dans leur intégration progressive aux chaînes de valeur mondiales.

### 1. Comparaison croisée des cas : points communs et divergences

L'étude comparative des PME sélectionnées dans ce travail permet de mettre en évidence des tendances convergentes et des spécificités qui reflètent à la fois leur positionnement stratégique, leur gouvernance et leur rapport à l'environnement économique national.

Les PME étudiées montrent des choix stratégiques similaires, notamment :

- **L'internationalisation progressive :**

La majorité adopte une approche graduelle vers les marchés étrangers, en commençant par des pays proches culturellement ou économiquement, avant de s'aventurer vers des zones plus lointaines. Cette tendance correspond au modèle d'internationalisation incrémentale décrit par Johanson et Vahlne (1977), selon lequel les entreprises réduisent l'incertitude en accumulant des expériences successives à l'étranger.

- **L'innovation comme levier de compétitivité :**

Quelles soient entreprises Françaises ou Algériennes, la majorité des PME étudiées investit dans la R&D ou dans l'adoption de technologies numériques, dans le but d'améliorer leur offre et d'accroître leur productivité.

Cette stratégie est cohérente avec les travaux d'OECD qui montrent que l'innovation est un facteur clé de croissance pour les PME à l'international.

- **Ouverture aux réseaux externes :**

Les PME favorisent des formes variées de coopération, que ce soit via des clusters, des partenariats industriels ou des alliances commerciales, afin d'accéder à de nouveaux marchés et ressources.

### 1.1. Points communs identifiés

- **Adaptabilité face aux contraintes**

La majorité des PME partagent une forte capacité d'adaptation. Qu'il s'agisse de la rareté des matières premières, de l'inflation ou de l'instabilité juridique, les dirigeants ont su ajuster leur offre, revoir leur chaîne de valeur ou réorganiser leur main-d'œuvre.

- **Gestion informelle mais réactive**

Les structures organisationnelles des PME demeurent généralement peu formalisées, reposant souvent sur une centralisation des décisions au niveau du dirigeant. Cette informalité favorise une prise de décision rapide et une grande réactivité opérationnelle, mais limite en revanche la planification stratégique à long terme et la pérennité organisationnelle.

La Banque mondiale souligne que les PME opérant dans des contextes émergents adoptent fréquemment des modes de gestion informels afin de compenser le manque de ressources managériales et institutionnelles, ce qui peut toutefois freiner leur croissance et leur internationalisation.

- **Accès limité au financement structuré**

L'accès au financement constitue l'un des obstacles majeurs au développement des PME. La dépendance au crédit bancaire classique demeure généralisée, tandis que les conditions restrictives d'accès (exigences de garanties élevées, coûts du crédit) excluent une part importante des PME des circuits de financement formels. Par ailleurs, le recours aux instruments alternatifs tels que le capital-risque ou les fonds d'investissement reste marginal.

D'après l'International Finance Corporation, près de 40 % des PME formelles dans les pays en développement rencontrent des difficultés majeures d'accès au financement, ce qui limite leur capacité d'investissement et d'expansion internationale.

- **Sous-utilisation du digital**

Malgré une présence croissante sur les réseaux sociaux, l'intégration des technologies numériques au sein des PME demeure souvent superficielle. Les outils de gestion intégrée (ERP), de gestion de la relation client (CRM) ou les plateformes de commerce électronique restent encore faiblement déployés, notamment en raison du manque de compétences numériques ou de ressources financières.

Le niveau d'adoption des technologies numériques avancées par les PME reste significativement inférieur à celui des grandes entreprises, ce qui constitue un frein à leur compétitivité et à leur insertion dans les chaînes de valeur mondiales.

## **1.2. Divergences principales**

- **Orientation marché : local vs international**

Les PME présentent des orientations stratégiques différenciées selon leur niveau d'intégration aux marchés internationaux. Alors que certaines entreprises, notamment dans les secteurs industriels ou des services technologiques, adoptent une stratégie d'expansion vers des marchés extérieurs (notamment africains, européens ou nord-américains), d'autres demeurent fortement ancrées dans des marchés domestiques souvent caractérisés par une saturation concurrentielle.

Les PME engagées dans des activités d'exportation présentent généralement des niveaux de productivité et de croissance supérieurs à celles opérant exclusivement sur les marchés locaux, en raison de leur exposition accrue à la concurrence internationale et aux exigences normatives globales.

- **Culture managériale**

Le style de leadership au sein des PME varie considérablement selon le contexte institutionnel et la trajectoire entrepreneuriale. Dans de nombreux cas, notamment au sein des entreprises familiales ou fondées par des entrepreneurs individuels, le management demeure centralisé et fortement dépendant du fondateur, ce qui limite la délégation et la formalisation des processus décisionnels.

La Commission européenne indique que la transition vers des pratiques managériales plus participatives et collaboratives constitue un facteur clé d'amélioration de la performance organisationnelle et de la capacité d'innovation des PME.

- **Capacité d'innovation**

La capacité d'innovation constitue également un facteur différenciateur majeur entre PME. Les entreprises opérant dans des secteurs concurrentiels ou orientées vers l'international développent plus fréquemment des innovations en matière de produits, de procédés ou de services, afin de répondre aux exigences des marchés étrangers.

À l'inverse, les PME centrées sur des marchés domestiques protégés tendent davantage à adopter des stratégies d'imitation ou de reproduction de modèles existants.

D'après l'International Finance Corporation, les PME exportatrices ont jusqu'à deux fois plus de probabilité d'innover que celles opérant uniquement à l'échelle locale, ce qui renforce leur compétitivité à long terme.

## **2. Identification des meilleures pratiques transférables**

Certaines pratiques organisationnelles et stratégiques mises en œuvre par les PME les plus performantes peuvent être adaptées et diffusées au sein d'autres entreprises appartenant au même tissu économique. Le transfert de ces pratiques contribue à renforcer la résilience organisationnelle, la compétitivité locale et la capacité d'internationalisation.

### **2.1. Gouvernance participative et formalisée**

La mise en place de mécanismes de gouvernance participative, tels que des comités de direction, même de taille réduite, permet d'améliorer la coordination interne et la continuité décisionnelle, notamment en cas d'indisponibilité du dirigeant. La formalisation des processus de décision contribue également à une meilleure transparence organisationnelle et à la fidélisation des ressources humaines.

L'amélioration des structures de gouvernance interne constitue un levier essentiel pour la croissance durable des PME, en favorisant la planification stratégique et la gestion des risques.

### **2.2. Stratégie de différenciation locale**

Les PME les plus performantes adoptent fréquemment des stratégies de différenciation fondées sur leur ancrage territorial, notamment à travers la valorisation de leur image de marque, de leur savoir-faire artisanal ou de leur participation à des circuits courts de production et de distribution.

L'exploitation des ressources locales et des spécificités territoriales favorise la compétitivité des PME en leur permettant de se distinguer dans des environnements concurrentiels intensifiés.

### **2.3. Adoption progressive des outils numériques**

L'intégration progressive d'outils numériques de gestion, tels que les logiciels de facturation, de comptabilité ou de gestion de la relation client (CRM), permet aux PME d'améliorer significativement leur productivité opérationnelle, leur traçabilité et leur visibilité commerciale.

D'après la Banque mondiale, la digitalisation des fonctions de gestion interne constitue un facteur déterminant de performance pour les PME, en facilitant l'accès aux marchés et en optimisant les processus organisationnels.

#### **2.4. Réseautage et intelligence collective**

Enfin, l'intégration des PME dans des réseaux professionnels, tels que des clusters ou des associations sectorielles, favorise le partage de bonnes pratiques, l'accès à l'information stratégique et l'identification d'opportunités de financement ou de marchés publics.

La participation à des réseaux d'entreprises renforce les capacités d'innovation et facilite l'accès aux dispositifs d'accompagnement institutionnel.

### **3. Recommandations pour les décideurs politiques et les chefs d'entreprise**

L'analyse comparative des pratiques organisationnelles et stratégiques des PME met en évidence la nécessité d'adopter des approches structurées afin de renforcer leur compétitivité et leur intégration aux marchés internationaux. À cet effet, plusieurs recommandations opérationnelles peuvent être formulées.

#### **3.1. Pour les décideurs politiques**

L'amélioration de l'environnement institutionnel constitue un facteur déterminant pour renforcer la compétitivité et l'internationalisation des PME.

- **Améliorer l'environnement réglementaire**

La simplification administrative et la réduction des lourdeurs bureaucratiques représentent un levier essentiel pour stimuler la création et la croissance des PME. La digitalisation des procédures liées à l'immatriculation des entreprises, à la fiscalité et aux formalités de commerce extérieur permet de réduire les coûts de transaction et d'accroître la transparence.

L'amélioration du climat des affaires à travers la simplification des démarches administratives favorise directement la formalisation et la compétitivité des PME.

Par ailleurs, la numérisation des services publics réduit les délais administratifs et améliore l'efficacité des politiques de soutien aux entreprises.

- **Créer des mécanismes de financement adaptés**

L'accès au financement demeure l'un des principaux obstacles au développement des PME, particulièrement pour les jeunes entreprises innovantes. Il est recommandé de développer des fonds de capital-risque, des dispositifs de garantie publique et des instruments hybrides adaptés au profil de risque des PME.

D'après les statistiques près de 40 % des PME formelles dans les économies émergentes souffrent d'un déficit de financement, ce qui limite leur capacité d'investissement et d'innovation.

- **Encourager les clusters territoriaux**

Le développement de clusters sectoriels ou territoriaux favorise les économies d'agglomération, la mutualisation des ressources et la diffusion de l'innovation.

Les zones industrielles structurées, les incubateurs régionaux et les pôles de compétitivité constituent des instruments efficaces pour renforcer la coopération inter-entreprises.

Les clusters<sup>1</sup> facilitent l'intégration des PME dans les chaînes de valeur régionales et internationales, en améliorant l'accès à l'information et aux marchés. Ils sont considérés comme un outil stratégique de renforcement de la compétitivité des PME européennes.

- **Renforcer les dispositifs de formation professionnelle**

L'adaptation de l'offre de formation aux besoins réels des PME est essentielle pour améliorer leur performance organisationnelle. Les programmes doivent cibler prioritairement la gestion financière, la gestion de projet, la transformation numérique et les compétences export.

Le développement des compétences entrepreneuriales et managériales constitue un déterminant central de la productivité et de l'internationalisation des PME.

### **3.2. Pour les chefs d'entreprise**

Au niveau microéconomique, l'adoption de pratiques managériales structurées constitue un levier essentiel pour améliorer la performance organisationnelle des PME et soutenir leur processus d'internationalisation. Plusieurs axes d'amélioration peuvent être identifiés.

- **Structurer la gestion interne**

Le passage d'un mode de gestion intuitif à une gestion fondée sur des outils formalisés tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance et des procédures écrites permet d'améliorer le pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Le concept cluster a été popularisé par Michael Porter dans son ouvrage *The Competitive Advantage of Nations* (1990) : « Un groupe d'entreprises et d'institutions associées dans un domaine particulier, géographiquement proches, liées par des complémentarités et des externalités positives. »

Les PME adoptant des pratiques de gestion structurées présentent des niveaux de productivité plus élevés et une meilleure capacité à gérer les phases de croissance et d'expansion internationale.

- **Intégrer le numérique dans la stratégie**

L'intégration des technologies numériques dans la stratégie globale de l'entreprise ne doit pas se limiter aux activités de communication. L'utilisation d'outils digitaux pour la gestion de la relation client (CRM), la gestion des stocks ou encore la gestion des ressources humaines permet d'optimiser les processus internes et d'améliorer la qualité des services.

Les PME ayant adopté des solutions numériques intégrées affichent une compétitivité accrue et une meilleure insertion dans les chaînes de valeur internationales.

- **Diversifier les sources de revenus et les marchés**

La diversification des sources de revenus constitue une stratégie efficace pour réduire la dépendance à un marché unique et atténuer les risques économiques. L'exploration de nouveaux segments de marché, notamment à l'échelle régionale ou internationale, ainsi que le développement de produits complémentaires, favorisent la résilience des PME.

Les PME engagées dans des stratégies de diversification présentent une plus grande stabilité financière et une meilleure capacité d'adaptation aux fluctuations du marché.

- **Construire une culture d'entreprise**

Le développement d'une culture organisationnelle fondée sur des valeurs partagées, une communication interne efficace et une politique de gestion des talents contribue à renforcer l'engagement des collaborateurs et à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Selon l'International Labour Organisation, les entreprises investissant dans la gestion des ressources humaines et le développement des compétences bénéficient d'un taux de rétention plus élevé et d'une productivité accrue.

#### **4. Étude comparative entre les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes et françaises**

L'internationalisation des PME constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur de croissance, leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés, de diversifier leurs sources de revenus et de renforcer leur compétitivité. Toutefois, les stratégies adoptées par les entreprises varient significativement selon leur environnement économique, institutionnel et organisationnel.

Dans le cas des PME françaises, l'internationalisation s'inscrit généralement dans une démarche structurée, soutenue par des dispositifs publics d'accompagnement à l'exportation et un accès relativement diversifié aux instruments de financement.

À l'inverse, les PME algériennes évoluent dans un contexte économique marqué par des contraintes structurelles liées à la dépendance de l'économie nationale aux hydrocarbures et à un environnement institutionnel en transition. Ces facteurs influencent leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires à une expansion internationale durable.

#### 4.1. Contexte macro-économique et institutionnel

L'analyse des stratégies d'internationalisation des PME Algériennes et Françaises nécessite une prise en compte préalable des environnements macro-économiques et institutionnels dans lesquels elles évoluent.

En effet, ces facteurs influencent directement les capacités d'expansion à l'international, notamment à travers l'accès au financement, la stabilité réglementaire et les dispositifs publics de soutien à l'exportation, présentés dans le tableau 01.

**Tableau 15** : Comparaison du contexte macro-économique et institutionnel

Critères	Algérie	France
Environnement économique	Économie en transition, dépendance aux hydrocarbures	Économie développée, diversifiée et intégrée à l'UE
Cadre réglementaire	Instabilité législative, forte bureaucratie	Cadre juridique stable et incitatif à l'export
Infrastructure de soutien	Faible (peu de plateformes logistiques, manque d'aides ciblées)	Fort réseau de soutien à l'international (Bpifrance, Business France, chambres de commerce)
Accords internationaux	Partenariat limité (Zone arabe, Union africaine)	Accords multiples (UE, OMV, accords bilatéraux)

**Source** : Elaboration personnelle

Selon les données du tableau 01 :

En France, l'environnement économique est caractérisé par un cadre institutionnel relativement stable, soutenu par des politiques publiques favorisant l'innovation et l'internationalisation des entreprises. Selon l'INSEE, les PME représentent plus de 99 % du tissu entrepreneurial français et bénéficient d'un ensemble de dispositifs d'accompagnement à l'export, facilitant leur intégration dans les chaînes de valeur européennes et mondiales.

Les politiques industrielles européennes visent à renforcer la compétitivité des PME à travers des programmes de financement de l'innovation et de soutien à la transformation numérique, contribuant ainsi à leur capacité d'internationalisation.

En revanche, en Algérie, le contexte macro-économique demeure marqué par une forte dépendance aux hydrocarbures, ce qui expose l'économie nationale aux fluctuations des marchés internationaux de l'énergie. Cette dépendance limite la diversification productive et restreint les opportunités d'insertion des PME dans les échanges internationaux.

Implication pour les PME : L'internationalisation des PME algériennes nécessite des stratégies plus prudentes, un accompagnement institutionnel et des partenariats ciblés, tandis que les PME françaises bénéficient d'un environnement propice à l'expansion rapide sur de nombreux marchés.

#### **4.2. Motivations et objectifs de l'internationalisation**

Après avoir présenté le contexte macroéconomique et institutionnel qui influence l'activité des PME, il est essentiel de s'intéresser aux raisons pour lesquelles ces entreprises choisissent de s'internationaliser. Les motivations et les objectifs poursuivis ne se limitent pas à la recherche de nouveaux marchés, mais reflètent également des stratégies de croissance, de compétitivité et d'innovation. Le tableau 02 résume les principaux facteurs qui incitent les PME à franchir les frontières.

**Tableau 16 : Motivations et objectifs de l'internationalisation**

<b>Critères</b>	<b>Algérie</b>	<b>France</b>
Motivation principale	Recherche de devises, opportunités de croissance	Accroissement de parts de marché, diversification
Objectifs stratégiques	Pénétration de marchés africains ou diasporas	Positionnement global, compétitivité à l'échelle mondiale
Réponse aux contraintes internes	Réduction de la dépendance au marché national instable	Recherche d'opportunités dans des marchés émergents ou matures

**Source :** Elaboration personnelle

Selon les données du tableau 02 :

Pour les PME algériennes, l'internationalisation est majoritairement une quête de devises et de croissance en dépit de la volatilité du marché domestique. Elles se concentrent principalement sur les marchés africains et les diasporas, adoptant ainsi une approche à la fois défensive et régionale. En revanche, les PME françaises adoptent une stratégie globale et active qui vise à augmenter leurs parts de marché et à diversifier leurs opérations sur des marchés en développement et établis.

Afin de stimuler leur internationalisation, les PME algériennes devraient graduellement diversifier leurs marchés visés, améliorer leurs aptitudes en marketing et gestion à l'échelle internationale, mettre en œuvre des stratégies de croissance proactive et tirer parti de leurs avantages locaux tels que la qualité et le caractère authentique de leurs produits.

Cette approche favoriserait la diminution de la dépendance vis-à-vis du marché intérieur tout en instaurant un développement international durable.

#### **4.3. Modes d'entrée sur les marchés étrangers**

Cette analyse de cas permet d'examiner en détail les stratégies d'internationalisation mises en place par les PME algériennes et françaises, à travers la comparaison de leurs modes d'entrée sur les marchés étrangers.

L'objectif est d'examiner les décisions prises par ces sociétés concernant l'accès aux marchés mondiaux, en considérant leurs ressources, leurs buts de développement et les restrictions liées à leur contexte national.

**Tableau 17** : Motivations et objectifs de l'internationalisation

Modes d'entrée	Algérie	France
Export direct / indirect	Majoritaire, souvent par opportunité ou diaspora	Structuré, via réseaux de distribution ou e-commerce
Partenariats / joint-ventures	Moins fréquent, souvent avec des entreprises du Sud	Très courant, notamment en Asie et Afrique
Implantation / filiales	Rare, en raison de manque de capital et savoir-faire	Courant, avec des filiales de production ou commerciales
Franchises / licences	Peu utilisées	Fréquemment utilisées dans les services (restauration, retail)

**Source** : Elaboration personnelle

Selon les données du tableau 03 :

Le tableau met en évidence une différence notable dans les stratégies d'internationalisation adoptées par les PME Algériennes et Françaises.

Dans le contexte algérien, l'exportation directe et indirecte est la principale voie d'accès aux marchés internationaux. Cette méthode a souvent un caractère opportuniste et s'appuie régulièrement sur des réseaux non officiels tels que la diaspora, ce qui se traduit par un investissement limité en ressources et une démarche d'internationalisation encore mal organisée.

À l'inverse, les PME françaises privilégient des stratégies plus planifiées et diversifiées, combinant exportation structurée via des réseaux de distribution ou le e-commerce, partenariats stratégiques, voire implantation directe à travers des filiales commerciales ou de production.

Par ailleurs, les partenariats internationaux, franchises et licences, encore peu exploités par les entreprises Algériennes, sont largement utilisés par leurs homologues françaises, notamment dans les secteurs des services, permettant une expansion rapide avec un niveau d'investissement maîtrisé.

Par conséquent, il semble bénéfique pour les PME algériennes d'opter pour des méthodes d'entrée plus collaboratives et contractuelles, dans le but de minimiser les risques associés à l'internationalisation et d'améliorer leur position stable sur les marchés internationaux.

#### 4.4. Facteurs de succès ou d'échec

Dans le cadre de cette étude de cas, l'analyse des facteurs de succès ou d'échec de l'internationalisation des PME permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre lors de leur expansion sur les marchés étrangers.

**Tableau 18** : Facteurs de succès ou d'échec

Facteurs	Entreprises algériennes	Entreprises françaises
Atouts	Coût de production relativement bas, proximité géographique avec l'Afrique	Réputation, technologie, qualité de l'offre
Freins	Manque de stratégie, faibles compétences en commerce international, contraintes douanières	Forte concurrence mondiale, pression sur les coûts
Facteurs internes critiques	Absence de veille stratégique, faible maîtrise des langues étrangères	Innovation, veille concurrentielle, capacité à innover

**Source** : Elaboration personnelle

Selon les données du tableau 04 :

Le tableau montre que les PME algériennes bénéficient d'avantages liés aux coûts de production et à la proximité géographique avec l'Afrique, mais sont limitées par un manque de stratégie, des compétences internationales faibles et une veille stratégique insuffisante. Ces freins réduisent leur capacité à s'adapter efficacement aux marchés étrangers.

En revanche, les PME françaises tirent parti de leur réputation, qualité de l'offre et technologie, et développent des facteurs internes critiques tels que l'innovation et la veille concurrentielle, ce qui leur permet de mieux répondre aux défis de l'internationalisation, malgré une concurrence mondiale forte et une pression sur les coûts.

La réussite de l'internationalisation dépend autant des ressources et compétences internes que de l'adéquation avec l'environnement externe. Les PME algériennes pourraient améliorer leur performance internationale en renforçant leur stratégie, leur capital humain et leur veille sur les marchés étrangers.

#### 4.5. Rôle de l'état et des institutions de soutien

L'internationalisation des PME ne dépend pas uniquement de leurs ressources internes et de leurs capacités organisationnelles, mais également du

soutien institutionnel et étatique offert dans chaque pays. Les politiques publiques, les agences spécialisées et les dispositifs de financement jouent un rôle déterminant dans la réussite des entreprises à l'étranger, en facilitant l'accès aux marchés, en réduisant les risques et en renforçant les compétences des acteurs économiques.

**Tableau 19 : Rôle du soutien institutionnel**

<b>Algérie</b>	<b>France</b>
Ministère du Commerce, ANDI, Algex, SAFEX – peu coordonnés	Business France, Bpifrance, CCI International – très structurés
Dispositifs de financement insuffisants ou inadaptés	Nombreux dispositifs publics et privés d'accompagnement
Faible culture export au sein des PME	Culture d'exportation développée dès la formation

**Source :** Elaboration personnelle

Selon les données du tableau 05 :

Le tableau montre que l'accompagnement des PME à l'international est plus structuré en France qu'en Algérie. Les PME françaises bénéficient d'institutions solides (Business France, Bpifrance, CCI International), de dispositifs financiers variés et d'une culture export intégrée dès la formation, facilitant leur accès aux marchés étrangers et réduisant les risques.

En Algérie, les organismes (Ministère du Commerce, ANDI, Algex, SAFEX) sont peu coordonnés, les dispositifs de financement sont souvent insuffisants, et la culture export reste faible, ce qui limite la performance internationale des PME.

Pour les PME Algériennes, il est recommandé de renforcer la coordination avec les institutions publiques, exploiter et diversifier les dispositifs de financement, développer la culture export en interne, s'appuyer sur les réseaux internationaux, et adopter une stratégie export structurée et progressive.

#### **4.6. Recommandations spécifiques**

- **Pour les entreprises Algériennes :**
  - Élaborer une stratégie d'internationalisation authentique : division des marchés, ajustement des produits, organisation logistique.
  - Se former en commerce international : langues, négociation interculturelle, incoterms.
  - Exploiter les diasporas comme outil d'accès aux marchés internationaux, en particulier en Europe et en Afrique.
  - Consolider les collaborations avec des entreprises françaises ou européennes, par le biais de coentreprises ou de codistributions.

- **Pour les autorités Algériennes :**
  - Créer un « guichet unique export » avec accompagnement réel (formations, financement, intelligence économique).
  - Mettre en place des zones économiques spéciales orientées vers l'exportation.
  - Améliorer l'accès aux marchés via des accords bilatéraux efficaces et opérationnels.
- **Pour les entreprises françaises :**
  - Approfondir l'exploration des opportunités en Algérie et en Afrique du Nord, des marchés en expansion présentant un fort potentiel de consommation.
  - Embrasser une stratégie de collaboration locale : ajustement culturel, conformité aux normes, engagement durable.
  - Dans une perspective de co-développement, investir dans le transfert de compétences aux PME partenaires algériennes.

## **5. Discussion et recommandations**

### **5.1. Interprétation des résultats au regard du cadre théorique**

L'étude empirique menée sur les PME en France et en Algérie révèle l'apparition de nouvelles stratégies d'internationalisation qui confirment, nuancent et parfois surpassent les méthodes théoriques classiques.

En premier lieu, les résultats obtenus corroborent en partie les suppositions du modèle d'internationalisation graduelle (modèle d'Uppsala). Effectivement, de nombreuses PME algériennes comme Céram Algérie et Agro Plus Algérie optent pour une stratégie d'internationalisation progressive, en visant en premier lieu des marchés qui sont géographiquement et culturellement à proximité, notamment ceux du Maghreb ou de l'Afrique.

Cette démarche graduelle est essentiellement due à la contrainte des moyens financiers et organisationnels, typique des petites et moyennes entreprises dans les économies en développement.

Toutefois, les résultats indiquent aussi une progression vers des tactiques plus agiles et novatrices, en phase avec la démarche des Born Global. Plusieurs entreprises, en particulier dans les domaines de la technologie comme InnoSoft Algérie ou SmartAgri Solutions, s'appuient sur les technologies numériques pour accéder directement à des marchés internationaux, contournant ainsi les étapes traditionnelles du processus d'internationalisation.

Ce phénomène est particulièrement prononcé dans les PME françaises comme Lunii ou Devialet, dont les produits avant-gardistes sont pensés dès leur conception pour satisfaire une demande mondiale.

De plus, la stratégie basée sur les réseaux se révèle être un outil crucial dans le processus d'internationalisation.

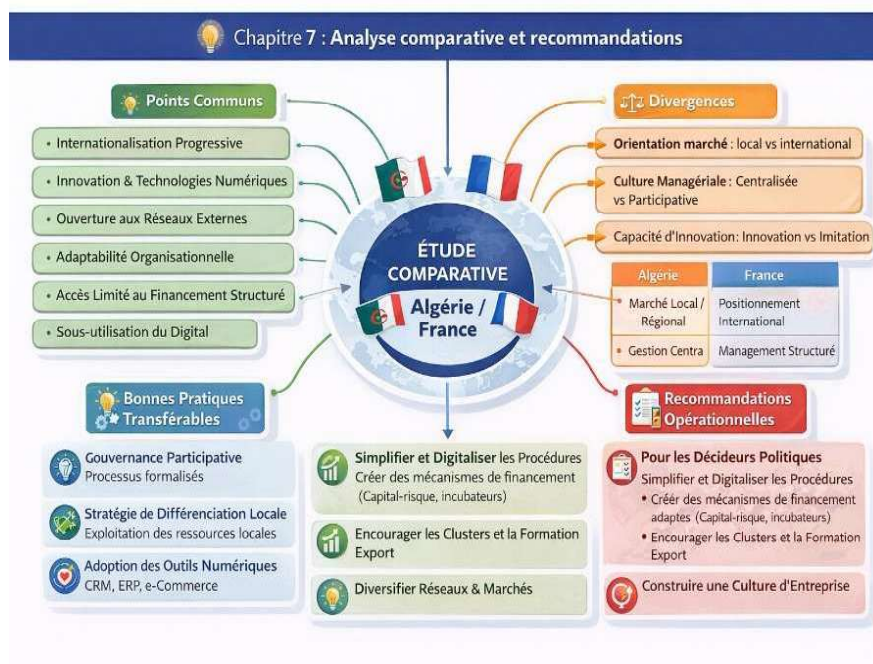
Les alliances stratégiques établies par des sociétés telles que Pochon SA ou SLAT mettent en évidence l'importance des liens inter-organisationnels pour atténuer les risques associés à l'expansion sur de nouveaux marchés.

Cette approche vise également à pallier le déficit de moyens internes, en accord avec les théories relationnelles de l'internationalisation.

Pour conclure, les résultats empiriques soulignent l'importance grandissante des actifs incorporels, tels que la notoriété de marque et le récit d'entreprise, en tant qu'instruments de distinction sur les marchés internationaux. Le cas d'Atelier Tuffery ou de Michel et Augustin démontre que les stratégies marketing fondées sur l'identité culturelle et l'authenticité peuvent constituer un avantage concurrentiel significatif à l'international.

Par conséquent, l'internationalisation des PME analysées ne s'appuie plus seulement sur des ressources matérielles, mais aussi sur des compétences en innovation, en numérisation et en gestion de réseaux, attestant du passage des modèles théoriques à des approches plus dynamiques et entrepreneuriales.

**Figure 03** : Analyse comparative et recommandations



Source : Schéma développé par l'auteur

## **5.2. Recommandations pour les PME et les décideurs**

### **5.2.1. Adoption des stratégies numériques**

L'analyse révèle que la numérisation représente un outil essentiel d'internationalisation pour les PME, particulièrement en diminuant les frais d'entrée sur les marchés internationaux. On suggère donc aux petites et moyennes entreprises :

- Investir dans les plateformes de vente en ligne ;
- Employer des instruments de marketing digital afin d'accroître leur visibilité à l'échelle mondiale ;
- Concevoir des solutions digitales répondant aux exigences des clients étrangers ;
- Utiliser les réseaux sociaux et les places de marché internationales pour simplifier l'entrée sur les marchés.

Les responsables gouvernementaux devraient aussi promouvoir la numérisation des PME en :

- Offrant des formations sur les outils numériques ;
- Fournissant des subventions pour l'intégration de technologies digitales ;
- Contribuant au développement d'infrastructures numériques qui facilitent les transactions internationales.

### **5.2.2. Accès au financement international**

L'un des principaux freins à l'internationalisation des PME, notamment dans le contexte algérien, est le déficit de moyens financiers. On conseille donc :

#### **• Pour les PME :**

- Il est conseillé de diversifier leurs sources de financement, telles que le capital-risque, le financement participatif et les investisseurs internationaux;
- Elles devraient envisager d'utiliser des mécanismes de financement à l'exportation ;
- Renforcer leur capacité à séduire des partenaires financiers étrangers.

#### **• Pour les autorités publiques :**

- Faciliter l'accès aux financements pour l'exportation ;
- Établir des fonds d'aide à la mondialisation ;
- Promouvoir des collaborations avec des institutions financières internationales.

### 5.2.3. Développement des partenariats stratégiques

Les collaborations semblent être un élément crucial pour la réussite du processus d'internationalisation des PME analysées. On préconise :

- **Pour les PME :**
  - Établir des partenariats avec des distributeurs locaux ;
  - Intégrer des clusters ou réseaux d'entreprises ;
  - Mettre en place des collaborations dans le domaine de la recherche et du développement.
- **À l'intention des décideurs :**
  - Encourager les plateformes de liaison entre les PME nationales et les partenaires étrangers ;
  - Appuyer la participation des PME aux foires et salons à l'échelle internationale ;
  - Consolider les mécanismes de soutien à l'exportation.

### 5.3. Limites de l'étude et perspectives de recherche

Bien que les résultats obtenus soient intéressants, cette recherche comporte certaines limites qu'il est important de mettre en évidence.

Pour commencer, l'échantillon sélectionné se limite à dix-huit PME œuvrant dans des domaines d'activité précis. Bien que cette sélection soit appropriée pour une analyse comparative, elle ne permet pas d'étendre les résultats à toutes les PME françaises et algériennes.

Par la suite, l'accès aux données représente une limite méthodologique, certaines informations étant ardues à obtenir, particulièrement dans le cadre algérien. Cela peut influencer la précision de l'étude empirique.

De plus, la recherche s'appuie en grande partie sur une méthodologie qualitative axée sur des études de cas, ce qui restreint la capacité à établir des liens causaux entre les variables analysées.

Dans cette optique, les recherches à venir pourraient :

- Élargir le champ d'étude en incluant davantage de PME ;
- Mettre en place une démarche quantitative pour vérifier les hypothèses posées ;
- Examiner l'influence des politiques gouvernementales sur l'internationalisation des PME ;

- Analyser le rôle des technologies naissantes, comme l'intelligence artificielle, dans les plans d'internationalisation.

Ces axes de recherche pourraient favoriser une meilleure compréhension des nouvelles tendances d'internationalisation des PME dans un environnement économique mondialisé.

## **Conclusion**

L'analyse comparative entre les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes et françaises a permis de mettre en évidence des différences structurelles profondes, mais aussi des opportunités d'apprentissage mutuel. Alors que les entreprises françaises bénéficient d'un environnement institutionnel stable, d'un soutien public organisé et d'une expérience historique dans l'exportation, les entreprises algériennes, quant à elles, se trouvent encore dans une phase exploratoire, souvent marquée par des initiatives isolées, un manque de structuration stratégique et des contraintes systémiques.

Cependant, certains cas algériens révèlent une capacité d'adaptation remarquable, une agilité organisationnelle et une volonté croissante de se positionner sur les marchés régionaux ou internationaux. C'est dans cette dynamique que l'identification de bonnes pratiques transférables, l'élaboration de modèles stratégiques adaptés, ainsi que la formulation de recommandations ciblées prennent tout leur sens.

Ce chapitre a ainsi souligné l'importance d'un engagement conjoint entre les acteurs privés et publics pour créer un écosystème propice à l'internationalisation des PME algériennes. La mise en œuvre des recommandations proposées qu'elles soient managériales, organisationnelles ou politiques constitue un levier stratégique essentiel pour permettre aux entreprises nationales de franchir les frontières et de s'insérer durablement dans l'économie mondiale.

# Conclusion générale

## Conclusion Générale

### Conclusion générale

Dans un contexte économique marqué par l'intensification de la mondialisation et l'émergence de nouvelles technologies, l'internationalisation est devenue un levier stratégique essentiel pour la croissance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME). Cette thèse avait pour objectif d'analyser les nouvelles stratégies d'internationalisation adoptées par les PME, à travers une étude comparative entre des entreprises françaises et algériennes.

L'analyse du cadre théorique a permis de mettre en évidence l'évolution des approches traditionnelles de l'internationalisation, fondées sur une expansion progressive vers des marchés étrangers, vers des modèles plus dynamiques intégrant l'innovation, la digitalisation et les réseaux de partenariat. Les théories classiques, telles que le modèle d'Uppsala, bien qu'encore pertinentes dans certains contextes, apparaissent aujourd'hui insuffisantes pour expliquer les trajectoires internationales rapides observées chez certaines PME innovantes. En effet, l'émergence d'entreprises capables de s'internationaliser dès leur création témoigne d'un changement profond dans les logiques d'accès aux marchés internationaux.

L'étude empirique réalisée auprès de dix-huit PME françaises et algériennes a permis de mettre en lumière la diversité des stratégies mises en œuvre pour pénétrer les marchés étrangers. Les résultats montrent que les PME françaises privilégient des stratégies fondées sur l'innovation produit, le marketing digital et le storytelling de marque afin de renforcer leur positionnement sur les marchés internationaux. À l'inverse, les PME algériennes adoptent davantage des approches progressives, reposant sur des partenariats stratégiques, l'obtention de certifications internationales ou encore l'exportation vers des marchés géographiquement et culturellement proches.

Toutefois, malgré ces différences, plusieurs tendances communes ont été identifiées. La digitalisation apparaît comme un levier majeur permettant de réduire les coûts d'entrée sur les marchés étrangers et d'accroître la visibilité internationale des PME. De même, les partenariats stratégiques jouent un rôle déterminant dans la réduction des risques liés à l'internationalisation, en facilitant l'accès aux ressources, aux compétences et aux réseaux locaux. Enfin, l'innovation constitue un facteur clé de compétitivité, en permettant aux entreprises de se différencier sur des marchés souvent fortement concurrentiels.

## **Conclusion Générale**

Les résultats de cette recherche mettent également en évidence l'impact significatif des contextes institutionnels et économiques sur les stratégies d'internationalisation adoptées. Les PME algériennes, confrontées à des contraintes financières et réglementaires plus importantes, rencontrent davantage de difficultés dans leur processus d'expansion internationale. En revanche, les PME françaises bénéficient généralement d'un environnement plus favorable, notamment en termes d'accès au financement et aux dispositifs d'accompagnement à l'exportation.

Sur le plan managérial, cette étude souligne l'importance pour les dirigeants de PME d'intégrer les technologies numériques dans leur stratégie de développement international, de diversifier leurs sources de financement et de développer des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Par ailleurs, elle met en évidence le rôle clé des pouvoirs publics dans la création d'un environnement propice à l'internationalisation des PME, notamment à travers la mise en place de mécanismes de soutien financier, de programmes de formation et de plateformes de mise en relation.

Néanmoins, cette recherche présente certaines limites, notamment liées à la taille de l'échantillon étudié et à la nature qualitative de l'approche adoptée. Dans cette perspective, des travaux futurs pourraient élargir le champ d'analyse à un plus grand nombre d'entreprises, intégrer des méthodes quantitatives ou encore explorer l'impact des technologies émergentes sur les stratégies d'internationalisation des PME.

En définitive, cette thèse met en évidence la nécessité pour les PME d'adopter des stratégies d'internationalisation flexibles et innovantes afin de s'adapter aux mutations de l'environnement économique mondial. L'internationalisation ne constitue plus uniquement une opportunité de croissance, mais apparaît désormais comme une condition essentielle de survie et de compétitivité dans un marché globalisé.

### **Perspectives de recherche**

Cette étude ouvre plusieurs pistes de réflexion pour de futurs travaux de recherche. Il serait pertinent d'approfondir :

- L'impact des technologies émergentes (intelligence artificielle, plateformes numériques, blockchain) sur l'internationalisation des PME.
- Les stratégies de résilience mises en place par les PME dans un contexte post-COVID et en période d'instabilité géopolitique.

## **Conclusion Générale**

- Le rôle des diasporas, des communautés transnationales et des réseaux d'affaires dans le développement international des PME du Sud.
- Une extension comparative à d'autres pays du Maghreb ou d'Afrique subsaharienne, afin de mieux cerner les spécificités régionales et les dynamiques communes.

Ces perspectives permettraient non seulement de mieux comprendre l'évolution des stratégies d'internationalisation dans un monde en recomposition, mais aussi d'éclairer les décideurs politiques et économiques sur les conditions nécessaires au succès des PME à l'échelle mondiale.

# **Bibliographie**

### livres:

- 1- Ahmed Benrabah, **Internationalisation des PME algériennes : enjeux et stratégies** , Presses Universitaires d'Alger, 2021
- 2- Cavusgil, S. Tamer, Knight, Gary. **Born Global Firms: A New International Enterprise**. Business Expert Press, New York, 2009.
- 3- Cavusgil, S. Tamer, Gary Knight, and John R. Riesenberger , **International Business: The New Realities**, 3rd ed, Pearson Education, 2014.
- 4- Cavusgil, S. Tamer, Gary Knight, et John R. Riesenberger, **International Business: The New Realities**. 5eme édition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2019.
- 5- Cavusgil S Tamer, Gary Knight, John R. Riesenberger. **International Business: The New Realities**. 5e éd. Pearson, 2020.
- 6- Chaffey Dave , Fiona Ellis-Chadwick, **Digital Marketing**, 7th ed, Pearson Education Limited., 2019.
- 7- Collis, David, **International Strategy: Context, Concepts and Implications**, John Wiley & Sons, 2014.
- 8- Daniel Graewe, **Advisory Boards in Medium-Sized Companies**, 1st edition, De Gruyter, Berlin, 2021.
- 9- Fernandes Cristina, Marcela Ramírez-Pasillas, and João J. Ferreira. **International Human Resource Management and International Labour Law**, De Gruyter, Berlin, 2021.
- 10- Glowik, Mario, **Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases**, De Gruyter, Berlin, 2020.
- 11- Grundy Tony, **Business Foresight: Scenarios for Managing Uncertainty Strategically**, Business Expert Press, New York, 2023.
- 12- Hill, Charles W.L., G. Tomas M. Hult, and Nigel McDougall-Covin. **International Business: Competing in the Global Marketplace**, 12th ed, McGraw-Hill Education, New York ,2018.
- 13- Hofstede, Geert, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**, 2<sup>nd</sup> edition , Sage Publications, 2001.
- 14- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3rd edition, McGraw-Hill New York, 2010
- 15- Karim Aït-Sahalia , Nacer Khellaf, **Innovation technologique et développement des PME en Afrique du Nord**, L'Harmattan, Paris ,2021
- 16- Kerzner Harold, Zeitoun, Al, **Project Workforce Estimating: Best Practices for Project Managers**, Wiley, États-Unis, 2025.

## Bibliographie

- 17- Kumar, Arya, **Entrepreneurship: Creating and Leading an Entrepreneurial organization**, Pearson , Education, India, 2012.
- 18- Mohamed Benrabah, **Les défis de la digitalisation dans l'administration publique maghrébine**, Éditions Maghreb Inter, Tunis, 2020.
- 19- Fernandes, Cristina, Marcela Ramírez-Pasillas, and João J. Ferreira ,**Resource Management and International Labour Law**, De Gruyter , Berlin, 2021.
- 20- Schmeisser, Wilhelm, Dieter Krimphove, and Rebecca Popp, **International Human Resource Management and International Labour Law**, Walter de Gruyter , 2013.
- 21- ST Cavusgil, G Knight, JR Riesenberger, **International Business The New Realities**, Global Pearson, Libgen.li, 2019.
- 22- Schwägermann , Helmut Yi Ding, Peter Mayer , **Handbook Event Market China. Allemagne**, De Gruyter, Berlin, 2015.
- 23- Lamine, Wadid, Jack, Sarah, Fayolle, Alain and Audretsch, David B, **Handbook of Digital Entrepreneurship**,De Gruyter, Berlin, Boston , 2024.
- 24- Varma, Sumati, **International Business**, Pearson Education , New Delhi, 2021.
- 25- Usunier Jean-Claude, and Julie Anne Lee, **Marketing Across Cultures (Adaptation des produits et des contenus aux contextes culturels nationaux)**. 6th ed, Pearson Education, 2013

## Revues

- 26- Autio E Sapienza H J ,Almeida J G, **Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth**, Academy of Management Journal, Vol 43, N°5, 2000.
- 27- Bell, Jim, Richard McNaughton, and Sandra Young, Born-again Global Firms, **An Extension to the 'Born Global' Phenomenon**, Journal of International Management, Vol 07, N° 3, 2001.
- 28- Bengtsson Maria, Sören Kock, **Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously**, Industrial Marketing Management , Vol29,N°5,2000.
- 29- Benhamou L, **L'innovation dans les PME du secteur technologique en Algérie**, Revue Algérienne de Management , Vol 12, N° 02, 2018.
- 30- Benamar, M. **Les politiques publiques de soutien aux PME en Algérie : entre ambitions et contraintes institutionnelles**, Revue Maghrébine d'Économie et de Management, Vol 09, N°1, 2021.
- 31- Bouazza, A.B. ,**Small and Medium Enterprises in Algeria: The Key Challenges**, Journal of Business and Management, N° 12, 2015.

## Bibliographie

- 32- Buckley, Peter J, Casson Mark C ,**The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 Years**, Journal of International Business Studies, 2009,vol 40 ,n°09.
- 33- Contractor, Farok J, J, Kundu, Sumit K, Hsu, Chin-Chun, **A Three-Stage Theory of International Expansion, The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector**, Journal of International Business Studies, Vol 34, n° 1,2003.
- 34- Cavusgil, S Tamer, Gary Knight, **The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization**, Journal of International Business Studies, Vol 46 , N°1, 2015.
- 35- Cavusgil, S,Tamer, Zou Shaoming, **Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures**, Journal of Marketing, Vol 58 ,N° 01, 1994.
- 36- Coviello Nicole E, **The network dynamics of international new ventures**, Journal of International Business Studies, Vol 37, N°5,2006.
- 37- Delaney, Laurel J, Exporting, **The Definitive Guide to Selling Abroad Profitably**,2 edition, Apress, California, , 2016.
- 38- Dunning, John H, **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions** , Journal of International Business Studies , Vol19, n°01, 1988.
- 39- Eriksson, Kaj-Erik, Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul, Jan-Erik Vahlne, **Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process** , Journal of International Business Studies, Vol 28, n°02, 1997.
- 40- Fatima El Ghazali, **L'internationalisation des startups africaines : entre opportunité et contrainte**, Revue africaine de management Vol 18,N° 2, 2022.
- 41- Gabrielsson Mika ,Kirpalani V H Manek, **Born globals: How to reach new business space rapidly**, International Business Review, Vol 13, N°5, 2004.
- 42- Gereffi, Gary, John Humphrey, Timothy Sturgeon,**The Governance of Global Value Chains**,Review of International Political Economy , Vol 12,N°1,2005.
- 43- Ghemawat, Pankaj, Distance Still Matters, **The Hard Reality of Global Expansion**, Harvard Business Review, Vol 79, N° 8, 2001.
- 44- Cherfa,Mohamed, **L'intégration régionale de l'Algérie en Afrique : contraintes et perspectives**, Revue Africaine de Développement , Vol 29, N° 1,2022.
- 45- Glowik, Mario, Market Entry Strategies, **Internationalization Theories, Concepts and Cases**, De Gruyter, Berlin, 2020.
- 46- Gnyawali Devi R, Byung-Jin Park, **Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model**, Journal of Small Business Management, Vol 47,N°03, 2009.

## Bibliographie

- 47- Heinonen Kristina, Kaisu Puumalainen, **The Role of Digitalization in Internationalization of SMEs**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 26, N° 3 ,2019.
- 48- Johanson, John, Mattsson Lars Gunnar, **Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach, In Strategies in Global Competition**, Croom Helm, London, 1988.
- 49- Johanson Jan, Jan-Erik Vahlne, **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership**, Journal of International Business Studies , Vol 40, N° 09, 2009.
- 50- Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, **The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**, Journal of International Business Studies , Vol 08, n°01, 1977.
- 51- Kadi Mohamed, **L'Algérie et l'accord d'association avec l'Union européenne : entre ouverture commerciale et dépendance économique**, Confluences Méditerranée, N° 117 , 2021.
- 52- Knight, Gary A., Liesch, Peter W, **Internationalization: From Incremental to Born Global**, Journal of World Business , Vol 51 , n°1, 2016.
- 53- Knight, Gary A, S Tamer Cavusgil ,Innovation, **Organizational Capabilities, and the Born Global Firm**, Journal of International Business Studies, Vol35, N°02,2004.
- 54- Kostova, Tatiana, **Zaheer Srilata, Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise**, Academy of Management Review, Vol 24, n°01, 1999.
- 55- Leonidou, Leonidas C, Constantine S Katsikeas, Dimitris Palihawadana, Spyros Spyropoulou, **Assessing the Drivers of Consumer Resistance to Green Product Innovation: A Structural Equation Model**, Journal of Product Innovation Management , Vol 27, N°7, 2010.
- 56- Lu Jane W, Paul W,Beamish, **The Internationalization and Performance of SMEs**, Strategic Management Journal, Vol 22 ,N°(6-7) ,2001.
- 57- Lu Jane W, Paul W Beamish, **SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability**, Journal of International Entrepreneurship, Vol 4, N°01, 2006.
- 58- Lu, Jane W, Paul W. Beamish, **SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability**, Journal of International Entrepreneurship, Vol 4, n°1, 2006.
- 59- Miesenböck, Klaus , **Small Firms and Exporting: A Literature Review**, International Small Business Journal , Vol 06, n°02, 1988.

## Bibliographie

- 60- Mourad Khelfaoui, Ali Bougherara, **Technologies agricoles et PME en Algérie : perspectives de développement et exportation**, Revue Algérienne d'Économie, Vol 12, N°02, 2019.
- 61- Olsen, Jan E, Fredrik Forsgren, **The Impact of Language and Culture on International Business Development**, Journal of International Business Studies , Vol 33, n°03, 2002.
- 62- Oviatt, Benjamin M., Patricia P. McDougall, **Toward a Theory of International New Ventures** , Journal of International Business Studies, Vol 25, n° 1, 1994.
- 63- Peng, Mike Wang, Denis, Y.L., Yi Jiang, **An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies**, Journal of International Business Studies, Vol39, N°5, 2008.
- 64- Rennie, M. W, **Global Competitiveness, Born Global**, journal of The McKinsey Quarterly, Vol 04, 1993.
- 65- Ribau, Célio P, António C. Moreira, and Mário L. Raposo, **SME Internationalization Research: Past, Present, and Future**, Management International Review, Vol 58, N°05, 2018.
- 66- Ronald Coase , **The Nature of the Firm**, Economica, Vol 04, 1937.
- 67- Shaker A Zahra, R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, **International Expansion by New Venture Firms: Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance**, Academy of Management International Journal , Vol 43 , N°(5), 2000.
- 68- Sinkovics Noemi Rudolf R Sinkovics, Roger J. B. Jean, **The Internet as an Alternative Path to Internationalization?**, International Marketing Review , Vol 30, N°2, 2013.
- 69- Spigel Ben, **The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 41, N° 1, 2017.
- 70- Singh Jatinder, **Challenges of Internationalization in E-Commerce**, International Journal of Business and Management, Vol 10, N° 2 , 2015.
- 71- Teece, David J, Business Models, Business Strategy and Innovation, **Long Range Planning**, Vol43, N° 2-3, 2010.
- 72- Yordanova, Desislava, Leo-Paul Dana, Tatiana S. Manolova, and Albena Pergelova, **Digital Technologies and the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises**, Sustainability, Vol 16, N°07, 2024.
- 73- Zahra, Shaker, Ireland, R, Duane et Hitt, Michael A, **International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance**, Academy of Management Journal, Vlo 43, N° 5, 2000.

## Bibliographie

- 74- Zahra Shaker A, J. S. Korri, J. F. Yu, **Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation**, International Business Review, Vol 14, N° 2, 2005.

### **Rapports:**

- 75- Isenberg, Daniel, **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Massachusetts, USA, 2011.
- 76- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), **UNCTAD (Suisse) 2021, COVID-19 and E-Commerce, A Global Review**, United Nations, 2021.

### **Sites internet:**

- 77- <https://data.worldbank.org>,
- 78- <https://www.bpifrance.fr>.
- 79- <http://www.andi.dz>.
- 80- <https://www.cnrc.dz>.
- 81- [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region_en),
- 82- <https://www.economie.gouv.fr>
- 83- <https://ec.europa.eu>,
- 84- <https://ufmsecretariat.org>,
- 85- <https://www.wto.org>,
- 86- <https://www.afdb.org/fr>
- 87- <https://intracen.org>
- 88- <https://au.int/fr/treaties/accord-portant-creation-de-la-zlecaf>
- 89- <https://www.tresor.economie.gouv.fr>
- 90- <https://policy.trade.ec.europa.eu>
- 91- <https://www.cepii.fr>
- 92- <https://unctad.org>
- 93- <https://www.businessfrance.fr>.
- 94- <https://www.bpifrance.fr>.
- 95- <https://www.teamfrance-export.fr>.
- 96- <http://www.andi.dz>
- 97- <https://www.oecd.org>,
- 98- [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region_en)
- 99- <https://ufmsecretariat.org>,
- 100- <http://www.ecopack-sarl.com/>,

## Bibliographie

- 101- <https://www.ceramalgerie.com>
- 102- <http://www.innosoft-dz.com>
- 103- <https://www.centrethetys.fr/>
- 104- <https://www.statista.com/>
- 105- <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/trends-in-sustainable-beauty-2023/>
- 106- <https://www.beautywords.fr/>
- 107- <https://www.businessfrance.fr/vie-volontariat-international-entreprise>
- 108- <https://www.ademe.fr/>
- 109- <https://www.pochon-sur-mesure.com/>
- 110- <https://lunii.com/fr-fr>
- 111- <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/maelle-chassard-lunii-a-international-ayez-toujours-un-plan-b>
- 112- <https://www.ateliertuffery.com>
- 113- <https://www.deviolet.com/>
- 114- <https://www.asbis.com/vendors/deviolet>
- 115- <https://www.creditmutuel-equity.eu/fr/actualites/communiqués-de-presse/deviolet.html>
- 116- <https://solaris-industry.com>

# Listes des figures et tableaux

## LISTE DES FIGURES

<b>N° DE FIGURE</b>	<b>TITRE</b>	<b>N° DE PAGE</b>
<b>Figure N° 01</b>	Chemins du processus d'internationalisation selon le modèle d'Uppsala	16
<b>Figure N° 02</b>	Degré d'internationalisation des entreprises et des marchés	19
<b>Figure N° 03</b>	Analyse comparative et recommandations	162

## LISTE DES TABLEAUX

<b>N° DE TABLEAU</b>	<b>TITRE</b>	<b>N° DE PAGE</b>
<b>Tableau N° 01</b>	Différences entre les GE et les PME	20
<b>Tableau N° 02</b>	Analyse comparative : PIB, taux d'ouverture, balance commerciale	50
<b>Tableau N° 03</b>	Analyse SWOT de l'entreprise El Moudjahid Tech	82
<b>Tableau N° 04</b>	Analyse SWOT de SmartAgri Solutions	87
<b>Tableau N° 05</b>	Analyse SWOT de EcoPack	91
<b>Tableau N° 06</b>	Analyse SWOT de l'entreprise Céram Algérie	97
<b>Tableau N° 07</b>	Analyse SWOT de Solaris Energy	100
<b>Tableau N° 08</b>	Analyse SWOT de TechMed Algérie	103
<b>Tableau N° 09</b>	Analyse SWOT - AgroPlus Algérie	107
<b>Tableau N° 10</b>	Analyse des impacts de l'internationalisation sur Maison Téthys	117
<b>Tableau N° 11</b>	Analyse des impacts de l'internationalisation sur Pochon SA	121
<b>Tableau N° 12</b>	Analyse des impacts de l'internationalisation sur Pochon SA	124
<b>Tableau N° 13</b>	Analyse des impacts de l'internationalisation sur Devialet	132
<b>Tableau N° 14</b>	Analyse des impacts de l'internationalisation sur Neolux	136
<b>Tableau N° 15</b>	Comparaison du contexte macro-économique et institutionnel	155
<b>Tableau N° 16</b>	Motivations et objectifs de l'internationalisation	157
<b>Tableau N° 17</b>	Motivations et objectifs de l'internationalisation	158
<b>Tableau N° 18</b>	Facteurs de succès ou d'échec	159
<b>Tableau N° 19</b>	Rôle du soutien institutionnel	160

# Index

## COMMERCE DES SERVICES COMMERCIAUX

Millions de \$EU	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Exportations de services commerciaux	3 523	0	8	11
Importations de services commerciaux	7 677	-3	-10	19
	2022			2022

Part dans les exportations mondiales (%)

Part dans les importations mondiales (%)

### Ventilation des exportations totales

Par principaux secteurs de services, % (2022)



- Transports: 21
- Voyages : 5
- Autres services commerciaux: 74
- Services liés aux marchandises: 0.1

### Ventilation des importations totales

Par principaux secteurs de services, % (2022)



- Transports: 41
- Voyages : 5.4
- Autres services commerciaux: 52.2
- Services liés aux marchandises: 1.4

Par destinations principales

DONNÉES NON DISPONIBLES

Par origines principales

DONNÉES NON DISPONIBLES

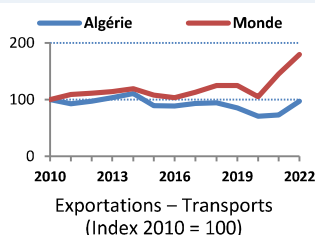
### Ventes FATS

Entrées (millions de \$EU)

Sorties (millions de \$EU)

	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Entrées (millions de \$EU)	na	na	na	na
Sorties (millions de \$EU)	na	na	na	na

## Transports



Millions de \$EU

Exportations

Importations

	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Exportations	738	0	3	33
Importations	3 144	0	5	16

Exportations

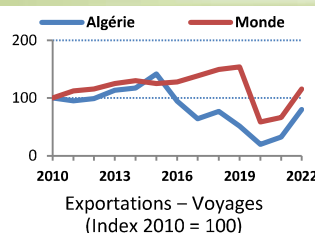
Maritime (2022)

Aérien (2022)

Autres (2022)

	Valeur		Part (%)	
	Valeur	Part (%)	Valeur	Part (%)
Maritime (2022)	275	37.2	2 602	82.8
Aérien (2022)	324	43.9	310	9.9
Autres (2022)	138	18.7	208	6.6

## Voyages



Millions de \$EU

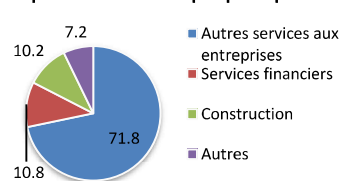
Exportations

Importations

	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Exportations	176	-2	67	146
Importations	415	-3	-18	116

## Autres services commerciaux et services liés aux marchandises

### Exportations de ASC par principal secteur (2022)



Millions de \$EU	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
<b>Autres services commerciaux</b>				
Exportations	2 606	0	8	3
Importations	4 009	-5	-17	14

Services liés aux marchandises

Exportations

Importations

	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Exportations	3	24	na	430
Importations	110	1	-52	84

## PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Demandes de brevets, 2021

Demandes d'enregistrement de marques, 2021

Demandes d'enregistrement de dessins et modèles industriels, 2021

Demandes de brevets, 2021			Demandes d'enregistrement de marques, 2021			Demandes d'enregistrement de dessins et modèles industriels, 2021		
Résidents	Non-Résidents	Total	Résidents	Non-Résidents	Total	Résidents	Non-Résidents	Total
268	581	849	6 227	3 803	10 030	309	45	354

## COMMERCE DES SERVICES COMMERCIAUX

Millions de \$EU	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Exportations de services commerciaux	336 279	4	22	12
Importations de services commerciaux	285 789	4	15	11
	2022			2022
Part dans les exportations mondiales (%)	4.77	Part dans les importations mondiales (%)		4.39

## Ventilation des exportations totales

## Par principaux secteurs de services, % (2022)



Transports: 25.7
Voyages : 17.7
Autres services commerciaux: 48.6
Services liés aux marchandises: 7.9

## Ventilation des importations totales

## Par principaux secteurs de services, % (2022)



Transports: 21.7
Voyages : 16.7
Autres services commerciaux: 54.4
Services liés aux marchandises: 7.2

## Par destinations principales, % (2021)



Union européenne: 44.1	États-Unis d'Amérique: 12.1
Royaume-Uni: 10.6	Suisse : 5
Chine : 4.3	Autres: 24

## Par origines principales, % (2021)



Union européenne: 53.8	Royaume-Uni: 11
États-Unis d'Amérique: 10.2	Suisse : 4.3
Chine : 2.2	Autres: 18.4

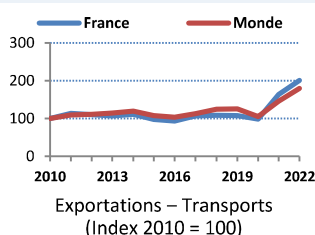
## Ventes FATS

Entrées (millions de \$EU, 2019)

Sorties (millions de \$EU)

	Valeur		Variation annuelle en %	
	2020	2010-2020	2019	2020
Entrées	226 292	0	0	na
Sorties	509 507	2	2	-1

## Transports



Millions de \$EU

Exportations

Importations

Exportations

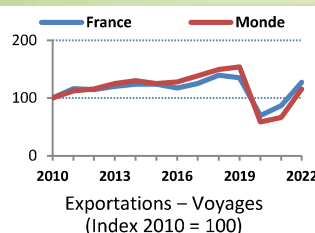
Maritime (2022)

Aérien (2022)

Autres (2022)

	Valeur		Variation annuelle en %		
	2022	2010-2022	2021	2022	
Exportations	86 574	6	65	23	
Importations	61 876	3	17	22	
	Valeur	Part (%)	Importations	Valeur	Part (%)
Maritime (2022)	48 261	55.7	Maritime (2022)	16 756	27.1
Aérien (2022)	12 129	14.0	Aérien (2022)	13 752	22.2
Autres (2022)	24 463	28.3	Autres (2022)	31 133	50.3

## Voyages



Millions de \$EU

Exportations

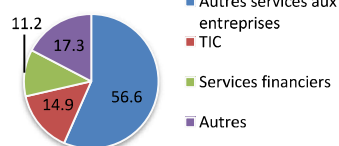
Importations

	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
Exportations	59 676	2	25	46
Importations	47 749	2	25	37

## Autres services commerciaux et services liés aux marchandises

## Exportations de ASC par principal secteur (2022)

Millions de \$EU	Valeur		Variation annuelle en %	
	2022	2010-2022	2021	2022
<b>Autres services commerciaux</b>				
Exportations	163 461	4	11	-1
Importations	155 537	4	13	0
	2022	2010-2022	2021	2022
<b>Services liés aux marchandises</b>				
Exportations	26 568	10	11	8
Importations	20 626	11	5	18



## PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

## Demandes de brevets, 2021

## Demandes d'enregistrement de marques, 2021

## Demandes d'enregistrement de dessins et modèles industriels, 2021

Demandes de brevets, 2021			Demandes d'enregistrement de marques, 2021			Demandes d'enregistrement de dessins et modèles industriels, 2021		
Résidents	Non-Résidents	Total	Résidents	Non-Résidents	Total	Résidents	Non-Résidents	Total
13 386	1 373	14 759	109 117	7 120	116 237	5 742	296	6 038

# **Table des matières**

Contenu	Page
<b>Introduction générale</b>	<b>a-h</b>
<b>Partie 01 Cadre théorique de l'internationalisation des PME</b>	
<b>Chapitre 01 : L'internationalisation des PME : Fondements, enjeux et théories</b>	
Introduction chapitre 01	03
1. Les petites et moyennes entreprises : PME : caractéristiques et diversité	03
1.1. Définition des PME	03
1.2. Caractéristiques des PME	04
2. Les PME à l'internationalisation : avantages – inconvénients et risques	05
2.1. Avantages de l'internationalisation pour les PME	05
2.2. Inconvénients de l'internationalisation des PME	07
2.2.1. Ressources limitées	07
2.2.2. Manque d'expérience internationale	07
2.2.3. Risques liés à la culture et à la communication	08
2.2.4. Dilution des ressources et déséquilibre stratégique	08
2.2.5. Complexité logistique et réglementaire	09
2.3. Risques liés à l'internationalisation	09
2.3.1. Risques financiers	09
2.3.2. Risques politiques et géopolitiques	10
2.3.3. Risques culturels	10
2.3.4. Risques concurrentiels	10
2.3.5. Risques juridiques et réglementaires	11
3. Théories classiques de l'internationalisation	11
3.1. Théories explicatives de l'internationalisation	11
3.1.1. L'école économique	11
3.1.2. L'école comportementale	12
3.1.3. La théorie institutionnaliste	13
3.2. Modèles d'internationalisation	14
3.2.1. Le modèle d'Uppsala	14
3.2.2. Le paradigme OLI de Dunning	16
3.2.2.1. Contexte du paradigme OLI	16
3.2.2.2. Composantes clés du paradigme OLI	17
3.2.2.3. Applications du paradigme OLI	17

## Table des matières

3.2.3. La théorie des réseaux	18
3.2.3.1. Présentation de la théorie	18
3.2.3.2. Trois types d'apprentissage en réseau	19
4. Différences entre les grandes entreprises et les PME dans leur processus d'internationalisation	20
4.1. Ressources	21
4.2. Structure organisationnelle	21
4.3. Stratégie d'internationalisation	22
4.4. Gestion des risques	22
4.5. Modes d'entrée sur les marchés étrangers	22
4.6. Approche culturelle et adaptation	23
4.7. Capacité d'innovation	23
5. Facteurs influençant l'internationalisation des PME	23
5.1. Facteurs internes	23
5.1.1. Ressources et compétences internes	23
5.1.2. Motivation et stratégie des dirigeants	24
5.2. Facteurs externes	25
5.2.1. Environnement institutionnel et réglementaire	25
5.2.2. Concurrence et demande internationale	25
Conclusion chapitre 01	26
<b>Chapitre 02 : Développement des stratégies d'internationalisation</b>	
Introduction chapitre 02	28
1. Modèles traditionnels vs. Modèles émergents	29
1.1. Le modèle d'Uppsala (modèle traditionnel)	29
1.2. Modèle des Born Globals : Caractéristiques clés et implications théoriques	30
1.2.1. Définition des Born Globals	31
1.2.2. Caractéristiques des entreprises mondiales nées	31
1.2.3. Processus d'internationalisation des Born-Globals	33
1.2.4. Facteurs facilitant l'émergence de modèle	34
1.3. Rôle des écosystèmes entrepreneuriaux	35
1.3.1. Accès au financement : des investisseurs orientés vers le global	35
1.3.2. Accompagnement stratégique	35
1.3.3. Effet cluster : bénéficiaire d'un environnement collaboratif à portée mondiale	36
1.3.4. Soutien des écosystèmes numériques et entrepreneuriaux	36

## Table des matières

2. Impact des nouvelles technologies, du numérique et de la mondialisation	36
2.1. Numérisation et plateformes en ligne	37
2.2. Réduction des barrières à l'entrée	37
2.3. Accès facilité à l'information	37
2.4. Mondialisation accélérée et fragmentation des chaînes de valeur	37
3. Internationalisation numérique comme nouvelle approche D'internationalisation	38
3.1. Importance de l'internationalisation numérique pour les PME	38
3.1.1. Accès facilité aux marchés étrangers	39
3.1.2. Une réduction des coûts et des délais d'internationalisation	39
3.1.3. Un levier d'innovation et de différenciation	39
3.1.4. Création de réseaux globaux et partenariats stratégiques	40
3.1.5. Une capacité de résilience accrue	40
3.2. Solutions adaptées pour les PME	40
3.2.1. L'intégration à des plateformes e-commerce internationales	40
3.2.2. Le recours aux solutions SaaS spécialisées	41
3.2.3. L'établissement de partenariats locaux	41
3.2.4. Avantages de l'internationalisation numérique pour les PME	41
4. Coopétition et internationalisation collective des PME	42
4.1. La coopétition : une stratégie duale pour les PME	42
4.2. L'internationalisation collective des PME : un modèle coopératif d'accès aux marchés étrangers	43
4.3. Coopétition et internationalisation collective : des dynamiques complémentaires	43
Conclusion chapitre 02	45
<b>Partie 02 Enjeux et dynamiques de l'internationalisation en Algérie et en France</b>	
<b>Chapitre 03 : Contexte institutionnel, économique et commercial de l'internationalisation</b>	
Introduction chapitre 03	47
1. Le cadre macroéconomique en Algérie et en France	48
1.1. Analyse comparative : PIB, taux d'ouverture, balance commerciale	48
1.2. Secteurs moteurs de l'économie	50
2. Les dispositifs publics d'appui à l'exportation	51
2.1. En France	51
2.2. En Algérie	52

## Table des matières

2.3. Évaluation pour les PME	53
3. Politiques d'intégration régionale et accords commerciaux	55
3.1. En France	55
3.2. En Algérie	56
3.2.1. La ZLECAf : Un levier pour l'ouverture continentale	57
3.2.2. L'Accord d'association avec l'Union européenne : un bilan mitigé	57
3.2.3. Des accords régionaux sous-exploités : UMA, UEMOA et la CEN-SAD	58
4. Conséquences pour les PME locales	59
4.1. En France	59
4.2. En Algérie	60
Conclusion chapitre 03	62
<b>Chapitre 04 : Cadre méthodologique</b>	
Introduction chapitre 04	64
1. Le Choix de la méthode : étude de cas comparée	64
2. Justification du terrain : PME algériennes et françaises	65
2.1. Sur le plan institutionnel	66
2.2. Sur le plan économique	67
2.3. Sur le plan culturel	68
3. L'échantillonnage utilisé dans le cadre de cette recherche est un échantillonnage	69
3.1. Taille de l'entreprise	70
3.2. Secteur d'activité	71
3.3. Accessibilité	71
3.4. Ancienneté	71
4. Outils de collecte des données	72
4.1. Entretiens semi-directifs	72
4.2. Analyse de documents internes	72
5. Méthodes d'analyse des données	73
5.1. Analyse de contenu	73
5.2. Codification thématique	73
5.3. Analyse comparative	74
Conclusion chapitre 04	75
<b>PARTIE 03 : ÉTUDES DE CAS ET ANALYSE EMPIRIQUE</b>	
<b>Chapitre 05 : Etude de cas des entreprises Algériennes</b>	
Introduction chapitre 05	77

## Table des matières

1. Étude de cas n°1 : El Moudjahid Tech	77
1.1. Présentation générale	77
1.2. Début de l'internationalisation	78
1.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	78
1.4. Contraintes rencontrées	79
1.4.1. Contraintes internes	79
1.4.2. Contraintes externes	80
1.5. Facteurs de succès	81
1.6. Soutien institutionnel et accompagnement	81
1.7. Limites du dispositif	82
1.8. Bilan intermédiaire	84
2. Étude de cas n°2 : SmartAgri Solutions	84
2.1. Présentation générale	84
2.2. Début de l'internationalisation	85
2.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	85
2.4. Contraintes rencontrées	85
2.5. Facteurs de succès	86
2.6. Soutien institutionnel	86
2.7. Bilan intermédiaire	87
3. Étude de cas n°3 : EcoPack Algérie	87
3.1. Présentation générale	87
3.2. Début de l'internationalisation	88
3.3. Objectifs de l'internationalisation	88
3.4. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	89
3.5. Contraintes rencontrées	89
3.6. Facteurs de succès	90
3.7. Soutien institutionnel et accompagnement	90
3.8. Bilan intermédiaire	90
4. Étude de cas n°4 : AlgéBioTech	91
4.1. Présentation générale	91
4.2. Début de l'internationalisation	92
4.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	92
4.4. Contraintes rencontrées	93
4.5. Facteurs de succès	93
4.6. Bilan et perspectives	93
4.7. Projets à venir	93

## Table des matières

5. Étude de cas n°5 : Céram Algérie	94
5.1. Présentation générale	94
5.2. Début de l'internationalisation	94
5.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	95
5.4. Contraintes rencontrées	95
5.5. Facteurs de succès	96
5.6. Bilan intermédiaire	96
6. Étude de cas n°6 : Solaris Energy	97
6.1. Présentation générale	97
6.2. Stratégie d'internationalisation	98
6.2.1. Contexte	98
6.2.2. Marchés visés	98
6.2.3. Modes d'entrées sur les marchés étrangers	98
6.3. Contraintes et obstacles rencontrés	98
6.3.1. Contraintes réglementaires	98
6.3.2. Difficultés de financement	99
6.3.3. Logistique complexe	99
6.4. Facteurs de succès	99
6.5. Bilan intermédiaire	99
6.6. Projets à venir	99
6.7. Recommandations stratégiques pour Solaris Energy	100
7. Étude de cas n°7 : TechMed Algérie	101
7.1. Présentation générale	101
7.2. Début de l'internationalisation	101
7.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	101
7.4. Contraintes rencontrées	102
7.5. Facteurs de succès	102
7.6. Bilan intermédiaire	102
7.7. Recommandations stratégiques pour Solaris Energy	103
7.7.1. Renforcer la notoriété à l'international	103
7.7.2. Diversifier les modes d'entrée sur les marchés étrangers	103
7.7.3. Optimiser le financement de la R&D	104
7.7.4. Préparer l'entrée sur le marché africain	104
7.7.5. Maintenir la veille réglementaire et technologique	104
8. Étude de cas n°8 : AgroPlus Algérie	104
8.1. Présentation générale	104

## Table des matières

8.2. Début de l'internationalisation	104
8.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	105
8.4. Contraintes rencontrées	105
8.5. Facteurs de succès	106
8.6. Bilan intermédiaire	106
8.7. Recommandations stratégiques pour AgroPlus Algérie	107
9. Étude de cas n°9 : InnoSoft Algérie	108
9.1. Présentation générale	108
9.2. Début de l'internationalisation	108
9.3. Mode d'entrée sur les marchés étrangers	108
9.4. Contraintes rencontrées	109
9.5. Facteurs de succès	109
9.6. Bilan intermédiaire	110
9.7. Recommandations stratégiques pour InnoSoft Algérie	110
Conclusion chapitre 05	112
<b>Chapitre 06 : Etude de cas des entreprises Françaises</b>	
Introduction chapitre 06	114
1. Étude de cas 1 : Maison Téthys – Internationalisation via le digital	114
1.1. Présentation de l'entreprise	114
1.2. Contexte sectoriel – Cosmétique bio	114
1.3. Stratégie d'internationalisation – Mix Digital & Localisation	115
1.3.1. Vente sur marketplaces internationales	115
1.3.2. Mise en place d'un VIE en Allemagne	116
1.4. Résultats observés (sur 12 mois)	117
1.5. Leviers clés du succès	117
1.6. Enjeux et perspectives	118
2. Étude de cas 2 : Pochon SA , Internationalisation par partenariat B2B	118
2.1. Présentation de l'entreprise	118
2.2. Contexte de départ	119
2.3. Stratégie d'internationalisation	119
2.4. Résultats observés (sur 03 ans)	121
2.5. Levier clé : Réseautage B2B & éco-positionnement différenciant	121
2.6. Bilan et perspectives	122
3. Étude de cas 3 : Lunii – Internationalisation via l'innovation produit	122
3.1. Présentation de l'entreprise	122
3.2. Contexte de départ	122

## Table des matières

3.3. Stratégie d'internationalisation	123
3.4. Résultats obtenus entre 2021 et 2023	124
3.5. Levier clé : Innovation produit + adaptation culturelle	125
3.6. Enjeux et apprentissages clés	125
4. Étude de cas 4 : Atelier Tuffery, Internationalisation via le storytelling de marque	126
4.1. Présentation de l'entreprise	126
4.2. Contexte sectoriel et positionnement stratégique d'Atelier Tuffery	126
4.3. Stratégie d'internationalisation adoptée	127
4.4. Résultats obtenus	127
4.5. Levier clé du succès	128
4.6. Enjeux à venir	128
5. Étude de cas 5 : Devialet, Internationalisation via levées de fonds et licences technologiques	129
5.1. Présentation de l'entreprise	129
5.2. Contexte du marché	130
5.3. Stratégie d'internationalisation adoptée	130
5.4. Résultats obtenus	132
5.5. Levier clé du succès	132
5.6. Enjeux et déficits	133
5.7. Synthèse et enseignements pour les PME / scale-ups	133
6. Étude de cas 6 : Neolux	134
6.1. Contexte de création : intuition et anticipation	134
6.2. Stratégie : innovation, spécialisation et personnalisation	135
6.3. Stratégie : Innovation technologique et positionnement de niche	135
6.4. Une internationalisation sélective mais efficace	136
6.5. Enjeux et enseignements pour les PME	136
6.6. Bonnes pratiques exportables à d'autres PME	136
7. Étude de cas 7 : Chanteclair au Japon	137
7.1. Présentation de l'entreprise	137
7.2. Situation commerciale avant l'internationalisation	138
7.3. Choix du Japon : une stratégie de diversification ciblée	138
7.4. Stratégie d'internationalisation mise en œuvre	139
7.4.1. Positionnement haut de gamme confirmée	139
7.4.2. Partenariats de distribution sélective	139
7.4.3. Adaptation culturelle modérée	139

## Table des matières

7.5. Rôle du soutien institutionnel	139
7.6. Résultats obtenus	140
7.6.1. Performances économiques	140
7.6.2. Performances stratégiques	140
7.7. Facteurs clés de succès	140
7.8. Défis et limites	140
8. Étude de cas 8 : SLAT	141
8.1. Présentation de l'entreprise	141
8.2. Contexte initial	141
8.3. Réorientation stratégique : ciblage de l'Europe et création d'une filiale	141
8.4. Mise en œuvre de la stratégie	142
8.5. Résultats obtenus	142
8.6. Facteurs clés de succès	142
8.7. Limites et défis	142
9. Étude de cas 9 : Michel et Augustin	143
9.1. Présentation de l'entreprise	143
9.2. Contexte initial	143
9.3. Stratégie d'internationalisation	144
9.4. Résultats obtenus	144
9.5. Facteurs de succès	145
9.6. Limites et défis	145
9.7. Limites et défis	145
Conclusion chapitre 06	146
<b>Chapitre 07 : Analyse comparative et recommandations</b>	
Introduction chapitre 07	148
1. Comparaison croisée des cas : points communs et divergences	148
1.1. Points communs identifiés	149
1.2. Divergences principales	150
2. Identification des meilleures pratiques transférables	151
2.1. Gouvernance participative et formalisée	151
2.2. Stratégie de différenciation locale	151
2.3. Adoption progressive des outils numériques	151
2.4. Réseautage et intelligence collective	152
3. Recommandations pour les décideurs politiques et les chefs d'entreprise	152

## Table des matières

3.1. Pour les décideurs politiques	152
3.2. Pour les chefs d'entreprise	153
4. Étude comparative entre les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes et françaises	154
4.1. Contexte macro-économique et institutionnel	155
4.2. Motivations et objectifs de l'internationalisation	156
4.3. Modes d'entrée sur les marchés étrangers	157
4.4. Facteurs de succès ou d'échec	159
4.5. Rôle de l'état et des institutions de soutien	159
4.6. Recommandations spécifiques	160
5. Discussion et recommandations	161
5.1. Interprétation des résultats au regard du cadre théorique	161
5.2. Recommandations pour les PME et les décideurs	163
5.2.1. Adoption des stratégies numériques	163
5.2.2. Accès au financement international	163
5.2.3. Développement des partenariats stratégiques	164
5.3. Limites de l'étude et perspectives de recherche	164
Conclusion chapitre 07	165
Conclusion générale	167
Bibliographie	170
Liste des figures et tableaux	177
Index	179
Table des matières	181
Résumé	192

# Résumé

**Résumé**

Cette thèse s'intéresse aux nouvelles dynamiques d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) dans un contexte économique mondial en mutation. À travers une étude comparative entre des PME algériennes et françaises, elle analyse les stratégies mises en œuvre, les facteurs influençant leur succès à l'international, ainsi que les obstacles rencontrés dans chaque environnement. L'étude repose sur une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et des études de cas approfondies. Les résultats révèlent que les PME françaises disposent généralement d'un écosystème d'appui structuré et stable, favorisant des démarches proactives d'internationalisation (exportation directe, filiales, partenariats stratégiques). À l'inverse, les PME algériennes, bien qu'évoluant dans un cadre institutionnel plus contraignant, développent des approches plus opportunistes, souvent basées sur les ressources disponibles, le numérique, et des réseaux informels. La thèse met en évidence l'émergence de stratégies hybrides et flexibles, combinant solutions numériques, alliances stratégiques, réseaux internationaux et adaptation rapide aux marchés. Elle souligne également le rôle clé du dirigeant, de l'innovation, et de l'apprentissage organisationnel dans la réussite à l'international.

Enfin, le travail propose des recommandations pratiques pour les PME, les décideurs publics et les structures d'accompagnement, et ouvre plusieurs pistes pour des recherches futures portant sur les PME des pays émergents et l'impact des technologies émergentes.

**Mots-clés**

Internationalisation, PME, Stratégies d'entrée, Écosystèmes entrepreneuriaux, Algérie, France, Innovation, Numérique, Réseaux d'affaires, Born global, Pays émergents, Apprentissage organisationnel

**Abstract**

This thesis examines the new internationalization strategies adopted by small and medium-sized enterprises (SMEs) in a changing global economic environment. Through a comparative case study of Algerian and French SMEs, the research analyzes the approaches used to enter foreign markets, the factors that drive success, and the challenges specific to each national context.

The study follows a qualitative methodology based on semi-structured interviews and in-depth case analyses. Findings show that French SMEs benefit from a supportive and structured ecosystem, enabling them to adopt proactive and diversified internationalization strategies (direct exports, subsidiaries, strategic alliances).

In contrast, Algerian SMEs operate in a more constrained institutional environment, leading them to pursue more opportunistic strategies, often driven by available resources, digital tools, and informal networks.

The thesis highlights the emergence of hybrid and flexible strategies, blending digitalization, strategic partnerships, international networks, and rapid market adaptation. It also underlines the critical role played by the entrepreneur, innovation capacity, and organizational learning in successful international expansion.

Finally, this research offers practical recommendations for SMEs, public policy-makers, and support institutions, and proposes future research directions, particularly concerning emerging economies and the impact of digital and technological innovations on SME internationalization.

**Keywords**

Internationalization, SMEs, Market entry strategies, Entrepreneurial ecosystems, Algeria, France, Innovation, Digital transformation, Business networks, Born global, Emerging economies, Organizational learning