

**AFRICAN MARKET AND INTERNATIONALIZATION OF THE
ALGERIAN SMEs**

**MARCHE AFRICAIN ET INTERNATIONALISATION DES PME
ALGERIENNES**

Samia ABID *

Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée ENSSEA
abid.samia@hotmail.fr

Fatma Zohra SOUAK

Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée ENSSEA
ftema.souak@gmail.com

Reçu le : 2018-02-19 **Accepté le:** 2018-03-02 **Publié en ligne le** 2018-06-01

ABSTRACT; We propose in this article to reflect on the prospects of the insertion of Algerian SMEs to the African market. If this internationalization, which is a requirement of the world economy, represents an opportunity, it has, however, risks for these SMEs. Among the theories of internationalization of SMEs we examined, it is that relative to niche (Porter, 1986) which is most operational for our analysis. The latter showed that in the African market characterized by the presence of many firms, Algerian SMEs cannot be integrated only on the condition of managing to formulate a strategy of internationalization (focus on niche markets or micro-markets), to set up partnerships with African SMEs and to develop the human capital with the support of the State.

Keywords: Globalization, Internationalization, Strategy, African market, SMEs.

RESUME : Nous nous proposons dans cet article de réfléchir aux perspectives d'insertion des PME algériennes au marché africain. Si cette internationalisation, qui est une exigence de l'économie mondiale, représente une opportunité, elle comporte toutefois des risques pour ces PME. Parmi les théories de l'internationalisation des PME que nous avons interrogées, c'est celle relative à des niches (Porter, 1986) qui est la plus opérationnelle pour notre analyse. Cette dernière a montré que dans le marché africain caractérisé par la présence de nombreuses firmes, les PME algériennes ne peuvent s'intégrer qu'à la condition de parvenir à formuler une stratégie d'internationalisation (cibler des marchés de niches ou micromarchés), à mettre en place des partenariats avec les PME africaines et à valoriser le capital humain avec le soutien de l'État.

Mots clés : Mondialisation, internationalisation, stratégie, marché africain, PME.

* Auteur correspondant

1. INTRODUCTION :

Rappelons que dans le cadre d'une économie mondialisée, l'intervention des PME, qu'elles soient nationales ou internationales, est aujourd'hui une exigence. Depuis 2008, le nouveau contexte mondial est caractérisé par une instabilité et une turbulence où les entreprises sont de plus en plus interpellées.

Dans le cadre de cette mondialisation et du nouveau modèle de croissance économique et sociale que veulent mettre en place les pouvoirs publics algériens, les PME algériennes se trouvent face à cette exigence d'internationalisation du fait de l'essoufflement de l'économie rentière et de la place et du rôle qu'elles sont appelées à jouer dans le nouveau contexte économique.

Depuis peu, l'Algérie porte un intérêt particulier au marché africain qui est caractérisé d'une part, par une forte croissance économique (avec un taux de 3 à 6%), et des potentialités inexploitées, et d'autre part, par des risques rendant plus difficile la pénétration de ce marché. Ces PME sont-elles en mesure de relever ces défis, sachant que le continent africain est ciblé par de nombreuses firmes européennes, américaines et depuis peu chinoises ?

Les théories de l'internationalisation des PME que nous avons interrogées offrent des possibilités d'analyse diverses pour les PME. On distingue les approches (par étape, économique et par les réseaux), et les stratégies (spécialisation et diversification (Ansoff, 1965) et stratégies génériques de Porter (1986)).

Pour mener à bien notre analyse, nous partons de l'hypothèse centrale qu'une internationalisation réussie nécessite la mise en œuvre d'une stratégie permettant de saisir les opportunités du marché visé, tout en étant conscient des risques inhérents.

Dans ce sens, notre démarche consiste dans un premier temps, à faire l'état des lieux des PME algériennes et du marché africain pour examiner les facteurs favorables au développement des échanges commerciaux. Nous interrogerons dans un deuxième temps les théories de l'internationalisation pour dégager les éléments nécessaires à l'analyse des perspectives et des défis que pose l'intégration dans ce marché (objet du 3^{ème} paragraphe).

2. ETAT DES LIEUX DES PME ALGERIENNES ET DU MARCHÉ AFRICAINE :

2.1. État des lieux des PME algériennes :

C'est dans le cadre de la transition à l'économie de marché que les pouvoirs publics ont réfléchi à solliciter le secteur privé et l'intégrer dans le cadre de la mise en œuvre de la politique économique. L'idée était de lui confier la prise en charge des nombreux travailleurs exclus du marché suite à la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel (PAS, 1994-1998).

Ce regain d'intérêt s'est traduit par la privatisation des entreprises publiques et la mise en place d'un code de promotion d'investissement en 1993 qui accorde les mêmes avantages aux investisseurs privés et publics. Depuis, l'Algérie n'a cessé d'accorder des facilitations aux PME par la mise en place des différentes mesures et dispositifs en faveur

des PME (ANDI, ANSEJ, CNAC et ANGEM) qui leur ont permis de passer de 586 903 entreprises en 2009 à 934 037 en 2015 (Table N° 1).

Parallèlement, le climat des affaires ne parvient pas à améliorer la situation des entreprises (l'Algérie est classée à la 156^{ème} place sur 190 pays)¹. La bureaucratie, la concurrence du secteur informel, les difficultés d'accès au foncier et au financement se traduisent par la disparition de 7 956 entreprises en 2015 (soit 0,8% du total) à cet environnement externe s'ajoute des contraintes internes à l'entreprise (manque de vision et d'étude de marché, insuffisance de main-d'œuvre qualifiée, absence d'esprit entrepreneurial et faible capacité managériale et technologique).

Table 1 : Evolution des PME en Algérie (2009-2015)

Années	Nombre de PME privée	Nombre total des PME	Création	Réactivation	Radiation
2009	586 903	587 494	30 541	3 866	9 892
2010	618 515	619 072	27 943	3 389	7 915
2011	658 737	659 309	26 239	5 392	9 189
2012	711 275	711 832	30 530	5 876	8 050
2013	777 259	777 816	20 308	3 962	2 423
2014	851 511	852 053	39 343	7 286	9 054
2015	934 037	934 569	41 919	6 949	7 956

Source : Bulletins d'information statistiques de la PME

Les activités de ces PME privées sont concentrées principalement dans les services (51,6 % en 2015), et dans la construction (31,3 %) et ce sont fait dans le cadre des programmes de relance de l'état basé sur l'investissement infrastructures (routes, logements, ports, aéroports). À l'inverse, les secteurs de l'industrie manufacturière et l'agriculture n'ont représenté que 15 % et 1 % respectivement en 2015, c'est à dire des parts en contradiction avec l'objectif de diversification souligné par l'État.

Les TPE occupent une part de 97 %² de l'ensemble, emploient 22 % (Table N° 2), et participent pour 85 % dans la valeur ajoutée hors hydrocarbure, ce qui montre l'importance du secteur privé dans la diversification de l'économie algérienne.

Table 2 : Contribution des PME dans l'économie (2009-2015)

¹ Banque Mondiale, « *Rapport doing business* », 2017

² La prédominance des TPE dans le tissu économique n'est pas une caractéristique propre à l'Algérie, elle est aussi présente en Europe où la part des TPE est de : 95 % en France, 83 % en Allemagne et 89 % au Royaume Uni.

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribution des PME dans l'emploi total	16,33 %	16,70 %	17,96 %	18,17 %	18,56 %	21,07 %	22,38 %
Contribution du secteur privé dans la VA (HH)	83,6 %	84,2 %	84,6 %	85,3 %	86,4 %	85,4 %	-

Source : Etablis à partir des bulletins d'information statistiques de PME et ONS

2.2. Les caractéristiques du marché africain :

Le continent africain est caractérisé depuis les années 2000 par une dynamique de croissance économique importante (3 % à 6 %) dépassant largement le taux de croissance mondiale. Avec ce rythme, il occupe la seconde position après les pays émergents de l'Asie en termes de dynamique de croissance. Cette croissance a été permise par des facteurs endogènes qui concernent l'augmentation de la consommation interne suite à l'émergence de la classe moyenne, l'investissement public en infrastructures et l'augmentation de la production agricole.

En effet, l'abondance des ressources naturelles (pétrolières, minérales et agricole), l'émergence de la classe moyenne et la croissance démographique susceptible de se transformer en capital humain ; offrent des potentialités non négligeables en termes d'investissemen

t et de commerce. Au-delà des partenaires traditionnels des pays africains que sont les Etats Unis et l'Union Européenne plus particulièrement la France et le Royaume uni, d'autres pays comme la Chine, l'Inde, la Turquie et les pays du golfe ont aussi renforcé leurs relations économiques avec les pays africains.

Notons par ailleurs qu'au plan commercial, le marché africain est marqué par la forte présence de la Chine et les pays émergents et par le recul de la part des partenaires traditionnels (Union Européenne et les Etats Unis) en faveur des pays émergents (Table n° 3). Ces derniers ont créé une dynamique qui a, entre 2000 et 2014, multiplié ses exportations en valeur par 4 (de 104 à 531,5 milliards de dollars), et ses importations par 5 (de 142,4 à 566,6 milliards de dollars).

Table 3 : La part des partenaires commerciaux dans les exportations et importations africaines en 2000 et 2014.

(U : %)

	2000		2014	
	Exportations	Importations	Exportations	Importations
Partenaires traditionnels	78,3	75,4	46,7	54,3
<i>UE-25</i>	51,3	56,4	34	37,4
<i>États-Unis</i>	20,4	10,1	5,5	6,4
Partenaires émergents	21,7	24,6	53,3	45,7
<i>Brésil</i>	2	1,3	1,7	3
<i>Chine</i>	4,6	4,9	18,4	15,3
<i>Inde</i>	2,4	2,1	6,1	7,4
<i>Russie</i>	0,3	1	1	0,6
<i>Turquie</i>	1,9	1,3	2,4	1
<i>Thaïlande</i>	0,6	1,2	1,5	0,8
Part totale (milliards USD)	142,4	104	566,6	531,5

Source : Banque Africaine de Développement, 2016

Les échanges commerciaux de l'Algérie avec leurs partenaires africains sont faibles et représentent 4,24 % (Table N° 4), le manque de complémentarité qui caractérise ces échanges constitue un manque à gagner important pour l'intégration africaine.

Table 4 : Évolution des échanges de l'Algérie avec les pays africains entre 2010 et 2015

(U : 10³, \$)

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportations	1 839	2 397	2 914	3 489	3 687	2 133
Importations	1 298	1 721	1 932	2 108	1 758	1 538
Part dans le commerce	3,20 %	3,41 %	3,97 %	4,63 %	4,47 %	4,24 %

Source : Base de données de CNUCED

Même si l'Afrique a diversifié ses partenaires commerciaux, cette diversification est accompagnée par une concentration sectorielle de ses échanges. En effet, la structure des exportations est fortement dominée par les produits bruts non transformés qui en 2013 ont représenté que 68 % du total ; tandis que la structure de ses importations est composée de produits raffinés et relativement plus diversifiés (Rapport des Nations unies, 2015).

En termes d'investissement, l'Afrique occupe la seconde place en termes d'attractivité (banque mondiale, 2015). Les États unis, le Royaume uni et la France sont les principaux investisseurs (figure N° 1). Il faut noter que l'investissement intra régional commence à émerger et provient du Kenya. D'après le rapport « EY africa attractiveness » (2016), ce pays a plus que doublé ses projets d'investissement vers les autres pays africains en 2015. L'Afrique du Sud et l'Afrique de l'Est sont les principaux destinataires de ces projets avec une part de 27,6 % et 26,2 % respectivement.

Au plan sectoriel, les projets d'investissements ne se sont pas limités au secteur extractif, mais ont concerné les secteurs de technologie, média et télécommunication (TMT), biens de consommation, attirés par l'émergence de la classe moyenne. D'autres

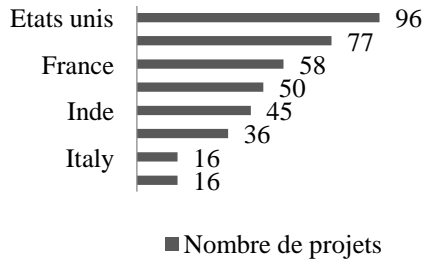
projets ont concerné les services financiers qui ont gagné de l'importance avec l'expansion des banques régionales (de l'Afrique du Sud et du Maroc). Ces 3 secteurs ont représenté plus de 50 % du total en 2013. Les investissements ont aussi concerné le secteur de la construction pour combler le déficit en infrastructures.

Au total, les IDE entrants en Afrique ont atteint 54 milliards de dollars en 2015 ; soit à peine 3,1 % des flux des IDE mondiaux. Cette marginalisation concerne aussi la production et le commerce international (3 %). C'est la traduction de nombreuses difficultés et des risques de la pratique des affaires qui concernent les entreprises souhaitant investir ou développer des relations commerciales avec les pays africains. Ces risques concernent :

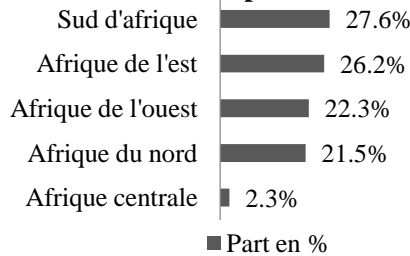
- **Le manque d'infrastructure** qui se répercute sur les coûts du transport réduit la compétitivité et la dynamique économique du continent. Ce déficit réduit de 40 % la productivité des entreprises. (Rapport des Nations unies, 2015) ;
- **Des barrières tarifaires et non tarifaires élevées** : même si ces barrières sont en diminution, elles demeurent une entrave au commerce intra africain. En termes d'exportation, le niveau de protection entre pays africains (8,7 % en moyenne) est plus important qu'avec le reste du monde (2,6 % en moyenne) (Mevel et Karingi, 2013). À cela s'ajoutent les barrières non tarifaires dont l'effet peut être plus élevé que les barrières tarifaires ;
- **Les conflits et instabilités politiques** dans de nombreux pays africains affectent négativement l'attractivité du continent.

Figure 1 : Les projets d'investissement en Afrique par origine et destination en 2015

Projets d'investissement par origine en 2015



Projets d'investissement par destination par en 2015



Source : Rapport EY Africa Attractiveness, 2016

3. PROCESSUS ET STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES PME :

L'internationalisation des entreprises est un processus qui, selon Mercier et Bouveret (2007), va de pair avec la mondialisation des marchés. Ces auteurs voient que l'internationalisation fait référence à la généralisation de l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations.

En s'engageant à l'international, les entreprises sont amenées à s'adapter à leur nouvel environnement qui offre des opportunités en leur permettant de nouveaux débouchés, une réduction des risques et l'amélioration de leurs compétitivités à travers l'accroissement de leurs capacités d'innovation, et l'obtention d'avantages concurrentiels. Cet environnement présente aussi des risques, liés à la forte concurrence qui les incite à réduire leur cout de production.

Le processus par lequel l'entreprise s'internationalise a été abordé dans le cadre des approches théoriques de l'internationalisation, à savoir : l'approche par étape, l'approche économique et l'approche par les réseaux.

Dans l'approche par étape, 2 modèles ont été développés : le modèle Uppsala et le modèle d'innovation ; le premier élaboré par Johanson et Wiedersheim-Paul (chercheurs de

l'université d'Uppsala, 1975) qui considèrent l'internationalisation comme un processus incrémental. L'engagement de l'entreprise se fait graduellement et par étapes ; il commence par l'exportation non régulière en visant des marchés proches géographiquement et à faible distance psychique, puis l'exportation par agent, ensuite par la représentation commerciale dans le pays étranger et finit par la création d'une filiale de production. Le second modèle développé est le modèle d'innovation qui considère l'internationalisation comme un ensemble d'étapes progressives ; chaque étape étant une innovation pour l'entreprise.

L'approche économique lie l'internationalisation essentiellement aux ressources qui peuvent à la fois stimuler ou freiner la croissance de l'entreprise. Penrose (1959) identifie 2 types de ressources : les ressources physiques et humaines (compétences) qui ont un impact en amont et en aval en agissant respectivement sur l'intention et le rythme d'internationalisation.

L'approche par les réseaux comme son nom l'indique, met l'accent sur le réseau pour justifier les raisons d'internationalisation. Johanson et Mattson (1988) voient que l'entreprise évolue dans son réseau par ses relations commerciales suivant 3 étapes : la prolongation (création ou insertion à un réseau préexistant), la pénétration (évolution et mobilisation des ressources à l'intérieur du réseau) et l'intégration (coordination entre les différents réseaux intégrés).

Concernant les stratégies d'internationalisation, la littérature économique fait état de nombreuses stratégies de croissance de l'entreprise telles que : les stratégies de spécialisation et diversification (Ansoff, 1965) et les stratégies génériques de Porter (1986) : domination par les coûts, différenciation et focalisation (ou niche). Cependant, certaines stratégies sont plus adaptées que d'autres aux PME qui présentent certaines spécificités notamment en termes de taille et insuffisance des ressources, dans ce cas on fait référence aux stratégies de spécialisation, ainsi que la stratégie de niche et différenciation.

D'après Thérin (1995), la plupart des PME présentes sur les marchés internationaux se basent sur une logique de spécialisation qui renvoie à la concentration des efforts et investissements sur un domaine d'activité stratégique unique choisi sur la base d'un savoir-faire ou des compétences qu'elles maîtrisent.

En se spécialisant, l'entreprise dispose d'un seul domaine d'activité stratégique, et se trouve de ce fait à la recherche de la création d'un avantage concurrentiel, à cet effet, Porter (1986) propose la stratégie de focalisation qui consiste à se concentrer sur une niche (soit une partie d'un secteur plus large ou des consommateurs avec des caractéristiques particulières). La stratégie consiste à viser des marchés où la concurrence est moins forte et les grandes entreprises moins présentes. Si la PME vise une cible plus large, la stratégie de différenciation est préconisée, elle suppose la proposition d'une offre distincte de l'offre standard.

4. POSSIBILITES ET PERSPECTIVES DE PENETRATION DES PME ALGERIENNES DU MARCHE AFRICAIN :

Nous venons de rappeler dans le paragraphe précédent, les théories relatives à l'internationalisation des PME. Les différentes approches privilégient tantôt les étapes, tantôt l'économie (ressources) et tantôt les réseaux. Alors que les stratégies d'internationalisation des PME visent la création d'un avantage concurrentiel. L'analyse menée dans ce paragraphe va s'orienter vers deux axes : la spécialisation et les marchés de niche. C'est sur cette base que nous allons analyser les perspectives et les défis des PME algériennes pour pénétrer le marché africain.

Les PME algériennes dans leur quête du marché africain ne peuvent qu'appliquer l'approche par étape, en exploitant les apports en termes de distance psychique, d'engagement séquentiel des ressources et d'effet d'apprentissage. En effet, ces entreprises gagneraient à engager leur processus d'internationalisation par l'exportation, car elle est moins risquée, engage moins de ressources, et exploite la proximité géographique.

De plus, le choix de la stratégie est plus complexe et dépend à la fois de leurs caractéristiques internes et externes. Si les premières sont liées aux ressources et compétences stratégiques, les secondes renvoient aux caractéristiques du marché visé, notamment à son hétérogénéité (cas du marché africain). En effet, ce marché présente à la fois des opportunités et des risques pour les PME souhaitant y pénétrer. Il faut rappeler que la croissance enregistrée par le continent africain ces dernières années a offert des opportunités d'investissement en dehors du secteur des matières premières, auxquelles s'ajoute le développement du marché de consommation porté par la classe moyenne. Toutefois, la présence d'une forte concurrence et la diversité des marchés constituent les principaux défis.

Le choix de l'approche ainsi que la stratégie d'internationalisation demeurent déterminés en dernière instance par la situation des entreprises algériennes. Celle-ci demeure complexe du fait de leur taille (97 % des PME sont des TPE) qui peut constituer un handicap à l'exportation et limite le nombre des marchés à pénétrer ; mais aussi par d'autres facteurs entre autres la spécificité du secteur d'activité, la qualité de la main-d'œuvre et les capacités managériales qui peuvent renforcer la capacité d'exportation des PME (Ceci, Valersteinas ; 2006).

Les PME algériennes peuvent saisir certaines opportunités favorisant leur insertion au marché africain en tirant profit de deux atouts : la proximité géographique et l'augmentation de la classe moyenne. La proximité géographique et culturelle ou ce que l'approche par étape l'appelle la faible « distance psychique » permet d'augmenter la capacité d'adaptation des PME sur le marché africain. La position géographique de l'Algérie contribue aussi à la réduction des délais de livraison des produits par rapport aux concurrents venant d'autres continents. Les PME peuvent aussi tirer profit de la montée en puissance de la classe moyenne qui stimule la demande des biens de consommation et des services. Une étude sur la consommation en Afrique réalisée par Deloitte (2015) a indiqué que l'Afrique souffre non pas d'un manque de demande, mais d'une offre insuffisante.

Bien que les exportations algériennes soient dominées par les hydrocarbures, l'Algérie compte entre 350 et 400 entreprises exportatrices et près de 1 200 entreprises potentiellement exportatrices ou exportant d'une façon irrégulière. La valorisation des

matières premières a donné lieu à un potentiel d'exportation vers les marchés africains notamment dans les produits agroalimentaires et les matériaux de construction.

Sur le plan institutionnel, les PME peuvent bénéficier des mesures de soutien à l'exportation comme le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE), les incitations fiscales à l'exportation accordant respectivement des soutiens financiers et exonérations fiscales pour les exportateurs, et de CAGEX et ALGEX en termes d'assurance et d'accompagnement. Ces PME peuvent aussi tirer profit des nouvelles mesures prises par l'état pour améliorer l'environnement des affaires qui ont concerné la révision du code d'investissement accordant des avantages aux entreprises sous la forme d'exonération douanière et fiscale sur les biens entrant dans la production, ainsi que la mise en place de la nouvelle loi de développement des PME qui modifie la loi de 2001 et tient compte du contexte actuel dans lequel opèrent les PME. D'autres nouvelles mesures ont été prises pour faciliter l'exportation à travers le prolongement des délais de rapatriement des recettes des exportations.

Pour libérer le potentiel des entreprises et favoriser l'internationalisation des PME sur le marché africain, il convient de mobiliser une série de facteurs qui concernent aussi bien les PME que l'État :

▪ **Au niveau des PME :**

- Formulation d'une stratégie d'internationalisation qui consiste à cibler des marchés de niche ou micromarchés (interstices) délaissés par les grandes entreprises ;
- Mise en place des partenariats avec les PME africaines ;
- Développement du capital humain. En amenant les dirigeants à inscrire l'internationalisation dans la stratégie globale de l'entreprise, et en mobilisant les compétences nécessaires (maîtrise des pratiques commerciales, les réglementations et les études de marché) ;

▪ **Au niveau de l'État :**

- Mettre en œuvre une politique nationale de formation et d'innovation (R&D)
- Développer des partenariats entre l'université et l'entreprise. L'université constitue la principale source de recherche et développement et du capital humain pour les entreprises. Cependant, le programme quinquennal 2010-2014 a consacré une enveloppe de 250 milliards DA au développement de l'économie de la connaissance par la recherche scientifique soit 0,63 % du PIB et qui reste largement inférieure à la moyenne des pays émergents qui est de 1,5 % du PIB;
- Accompagner les entreprises par des mesures en faveur du climat des affaires, l'accès au financement, et la négociation d'accords commerciaux pour réduire les barrières tarifaires aux échanges commerciaux avec les pays de l'Afrique subsaharienne ;
- Création d'une zone franche d'exportation qui accorde des avantages fiscaux et douaniers aux entreprises engagées dans l'exportation.

L'Algérie peut devenir un hub régional permettant de lier l'Europe à l'Afrique subsaharienne si elle arrive à tirer profit de sa position géographique et à mettre en place un

environnement institutionnel et économique favorable aux échanges commerciaux et aux investissements.

5. CONCLUSION :

L'objet de notre réflexion était, rappelons-le, d'examiner les possibilités d'insertion des PME algériennes au marché africain tenant compte des défis auxquels elles sont confrontées.

Après avoir examiné les différentes approches et stratégies d'internationalisation adaptées aux PME, nous sommes parvenus à tirer les conclusions concernant les perspectives qui s'offrent à ces PME en tenant compte de leurs principales caractéristiques, de leurs spécificités ainsi que leur environnement interne et externe.

Après avoir identifié les avantages du marché africain (fortes potentialités en termes des ressources naturelles et le développement d'une classe moyenne) et les contraintes (forte concurrence des partenaires traditionnels (UE et USA) et émergents (Chine) en termes d'échange et d'investissement) ; nous pensons que les PME algériennes peuvent tirer profit de certaines opportunités telles que la proximité géographique, et les mesures pouvant être prises par l'État en faveur de l'exportation (mise en place d'une zone franche, la négociation d'accords commerciaux et approfondissement d'une politique de formation et d'innovation (R&D).

BIBLIOGRAPHIE :

- [1] **BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**, « *Perspectives économiques en Afrique* », 2016
- [2] **BENZAZOUA BOUAZZA, ASMA ET AL.** « *Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria* ». American International Journal of Social Science, 2015.
- [3] **BULLETINS D'INFORMATION STATISTIQUE DE LA PME**, 2010-2016
- [4] **DELOITTE**, « *la consommation en Afrique : le marché du XXIe siècle* », 2015
- [5] **FRANCK BRULHART ET AL**, « *Stratégie* », Dunod, Paris, 2015
- [6] **GHARBI, SAMIA.** « *Les PME/PMI en Algérie : État des Lieux* », Documents de travail, no 238, 2011.
- [7] **KADI, MOHAMED**, « *Relation entre PME et Emploi en Algérie : Quelle Réalité ?* », Communication du colloque international, université de Sétif 1, 2013
- [8] **KARSAKLIAN, ELIANE**, « *Internationalisation d'entreprises : Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers* », Dunod, Paris, 2009
- [9] **KHAYAT, IMANE**, « *L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative* », 7e Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, 2004, vol. 27, p. 28.

- [10] **LAGHZAOU SOULAIMANE**, « *Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences* », *Management & Avenir*, 2009
- [11] **LEGHIMA AMINA, DJEMA HASSIBA**, « *PME et innovation en Algérie : limites et perspectives* », revue *Marché et organisations* N° 20, 2014, p. 73-98.
- [12] **LEMAIRE, JEAN-PAUL**, « *Stratégies d'internationalisation : Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires* », Dunod, Paris, 2013
- [13] **MARJORIE LECERF**, « *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation* », *Économies et finances*. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006
- [14] **MERCIER-SUISSA CATHERINE ET BOUVERET-RIVAT, Céline**. « *L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises* », édition Gualino, 2007
- [15] **Nations unies**, *Rapport économique sur l'Afrique*, 2015
- [16] **OLIVIER AUBOURG ET AL**, « *l'insertion de l'Afrique dans le commerce international* », 2002
- [17] **RAPPORT EY AFRICA ATTRACTIVENESS**, 2014, 2015, 2016
- [18] **SI LEKHAL, KARIM ET AL**, « *Les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives* », revue de la performance des entreprises algériennes, n° 4, 2013
- [19] **SULTANA DAUD**, « *la problématique de l'intégration des PME algériennes aux échanges : double handicap pour des compagnies dynamiques, dans la PME algérienne et le défi de l'internationalisation* », l'Harmattan, Paris, 2010\$