

L'Accompagnement des PME à l'International: Analyse Comparative des Dispositifs d'UBIFRANCE et d'ALGEX

Par **Dr. HAMMOUTENE Ali**,
Professeur, EHEC Alger.

DOUIDENE Leila,
Chargée de développement export, Business France.

Résumé:

Cet article s'articule autour de la question suivante: Comment UBIFRANCE accompagne-t-elle les entreprises françaises à l'export et quelles conclusions peut-on tirer de la comparaison entre les dispositifs français et algérien dédiés à l'accompagnement international des PME?

Les résultats de cette recherche appliquée ont permis d'identifier un certain nombre de facteurs pouvant dynamiser le rôle central d'ALGEX dans la promotion des exportations algériennes, comme par exemple, le changement de son statut, la nécessité d'une présence régionale et internationale, une gamme de prestations diversifiées, une logique sectorielle à l'interne, et une dynamisation des systèmes de veille au sein d'ALGEX.

Mots clés:

Internationalisation, accompagnement, Petites et Moyennes Entreprises (PME), exportations, diversification.

Abstract:

This paper aims to provide answers to the following main research question: How does UBIFRANCE coach its French export companies and, to what extent useful comparisons between Algerian and French internationalization schemes and incentives towards SMEs can be drawn? The results of this study identified, inter alia, some factors on which ALGEX could act so as to boost its central role as the main export facilitation agency in Algeria. These factors include a change in its corporate status, an increased regional and international presence, a more diversified product range, a sector-by-sector approach internally and, a revamp of its business intelligence systems.

Key words:

Internationalization, coaching, Small and Medium Entreprises (SMEs), exports, diversification.

Introduction

Le développement international des Petites et Moyennes Entreprises (PME) connaît un engouement croissant depuis les années 1980, et la plupart des travaux académiques s'accordent sur les deux conclusions suivantes. D'une part, ils tendent à affirmer le rôle majeur joué par les PME dans le tissu économique et social d'un pays ou d'une région. D'autre part, ils insistent sur l'importance du jeu concurrentiel de plus en plus mondialisé qui s'impose souvent aux PME, et qui devrait conduire les dirigeants à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie de développement.

En effet, les PME s'intéressent d'avantage aux marchés étrangers et souhaitent conquérir des parts de marché un peu partout dans le monde. Cependant, pour réussir à l'international, les PME doivent tenir compte d'un ensemble d'éléments indispensables pour écouler leurs produits dans un autre pays mais surtout réussir à maintenir leurs parts de marché.

De ce fait, plusieurs organismes d'appui ont connu le jour pour accompagner ces PME pour mener à bien leur projet d'internationalisation, dont UBIFRANCE, devenue BUSINESS France après sa fusion avec l'AFII¹ en janvier 2015.

UBIFRANCE est une agence française, implantée dans 65 pays, dont l'Algérie qui s'occupe de l'accompagnement des PME françaises dans leurs démarches d'internationalisation afin de renforcer la présence des produits français dans les pays dans lesquels elle est présente. Pour ce faire, UBIFRANCE conjugue ses moyens et ressources dans la mise en place des mesures d'accompagnement adaptées à chaque entreprise pour l'aider à mieux connaître le marché étranger visé, ses atouts, ses atouts et ses contraintes.

En Algérie, l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) a pour vocation de renforcer la présence des PME algériennes dans les marchés étrangers, en mettant en place plusieurs projets et programmes pour faciliter l'export. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés à ces deux dispositifs, à vocation identique sauf que l'une concerne les PME françaises et l'autre algériennes, le but étant, de procéder à une analyse comparative des mesures d'accompagnement des PME à l'international et de déceler des pistes d'amélioration possibles notamment pour promouvoir l'internationalisation des PME algériennes.

En égard aux développements qui précèdent, nous avons proposé de répondre à la problématique suivante:

¹ AFII : Agence de Financement des Investissements Internationaux.

Comment UBIFRANCE accompagne-t-elle les entreprises françaises à l'export et quelles conclusions peut-on tirer de la comparaison entre les dispositifs français et algérien dédiés à l'accompagnement international des PME?

Pour donner plus de précisions à notre problématique, nous l'avons complétée par les sous-questions suivantes :

Quelles sont les mesures mises en place par UBIFRANCE pour accompagner l'internationalisation des PME françaises? Sont-elles adaptées à leurs besoins ?

Dans le cadre de l'Algérie, comment fonctionne le dispositif algérien de promotion des exportations hors hydrocarbures? quelle est la place d'ALGEX dans ce dispositif?

Quelles recommandations pouvons-nous faire pour renforcer le rôle d'ALGEX dans l'internationalisation des entreprises algériennes hors hydrocarbures?

Pour répondre à nos interrogations, nous avons supposé les trois hypothèses suivantes :

H1: UBIFRANCE a un rôle capital dans le soutien des PME françaises à l'internationalisation, en mettant en place des mesures adaptées à leurs projets.

Selon Nicole BRIQ, Ex Ministre du commerce extérieur français, UBIFRANCE joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie française de promotion des exportations. Nous avons vérifié cette hypothèse à l'aide d'une méthode qualitative via des entretiens semi-directifs avec les responsables d'UBIFRANCE Algérie afin d'évaluer le fonctionnement de l'Agence et l'adaptation de ses mesures avec les besoins et attentes des PME.

H2: ALGEX met en place des mesures d'accompagnement pour soutenir l'internationalisation des PME algériennes mais cela reste insuffisant pour faire décoller les exportations hors hydrocarbures au-delà du seuil des 3%.

La vérification de cette hypothèse passe d'abord par la description sur un plan organisationnel et fonctionnel du dispositif algérien de soutien des entreprises à l'export. Par la suite, nous avons concentré nos efforts sur ALGEX, ses mesures d'accompagnement et les contraintes rencontrées par les PME algériennes à l'export. La vérification de cette hypothèse a été réalisée par la méthode qualitative via des entretiens semi-directifs avec les responsables d'ALGEX pour analyser les mesures d'accompagnement de l'Agence et son rôle dans la promotion des exportations hors hydrocarbures.

H3: L'absence d'une réelle politique nationale d'exportation est l'une des raisons pour laquelle les exportations des PME algériennes restent ancrées dans une démarche isolée en comparaison avec les efforts fournis par l'Etat français pour internationaliser ses PME.

La vérification de cette hypothèse est possible par la comparaison entre les deux dispositifs français et algérien dédiés à l'accompagnement des PME à l'export. Ceci étant, dans le but de faire ressortir les points de ressemblance et les points de divergence entre UBIFRANCE et ALGEX et proposer des recommandations pour renforcer le rôle de cette dernière.

Méthodologie

Nous avons dans un premier temps procédé par la méthode descriptive afin de décrire la démarche à suivre pour mener un projet à l'export. Cette méthode est également adoptée pour décrire le paysage algérien des affaires et les missions des différents organismes nationaux et internationaux de développement des PME à l'international. Pour décrire le fonctionnement d'UBIFRANCE dans l'accompagnement des PME françaises à l'export, nous avons procédé par la méthode analytique qui nous a permis, via des entretiens avec les responsables de cette agence, de déterminer l'ensemble des mesures appliquées et les actions envisagées pour renforcer la présence des produits français à l'international.

La méthode analytique est également utilisée pour décrire le rôle d'ALGEX dans le développement des PME algériennes à l'export. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec les responsables d'ALGEX pour mieux comprendre son fonctionnement.

Concernant l'analyse comparative entre les dispositifs français et algérien pour l'accompagnement de PME à l'export, nous avons choisi la méthode dialectique qui nous a permis de mettre en évidence les points forts et faibles de chaque dispositif, de tirer des conclusions et de faire des recommandations au profit de la promotion des exportations algériennes hors hydrocarbures.

Fondements théoriques

L'intérêt suscité par les petites et moyennes entreprises est devenu un phénomène mondial. Dans tous les pays du monde, les PME occupent une place primordiale dans le paysage économique. S'agissant du comportement d'internationalisation des PME, celui-ci se démarque de plus en plus de celui de la grande firme. La plupart des recherches menées sur ce sujet expliquent l'internationalisation des PME en privilégiant une seule approche théorique : par les étapes, par l'économie, ou par les réseaux.

A- La théorie de l'internationalisation par étapes

Plusieurs travaux de recherche sur l'internationalisation suivent une logique séquentielle. Celle-ci est composée d'un ensemble d'étapes appelées chaîne d'établissement dont la nature et le nombre varient selon les travaux des auteurs se rattachant à cette approche. Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées dans ce courant : le modèle Uppsala et le modèle d'innovation.

Le modèle Uppsala (U-model) a été développé initialement par JOHANSON et VAHLNE (1975 & 1977). Ce modèle définit l'internationalisation des entreprises comme un processus d'apprentissage graduel, et met l'accent sur l'expérience acquise peu à peu sur les marchés étrangers et qui constituerait la clé de l'internationalisation. En intégrant les marchés étrangers, l'entreprise tire des connaissances de cette expérience et peut ainsi nourrir son processus de décision et accroître son engagement extérieur.

Le modèle d'innovation quant à lui, considère l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption d'un produit nouveau en marketing. Nous pouvons citer la théorie de VERNON qui distingue trois grandes étapes : la phase du lancement et de la croissance, équivalente à la phase d'exportation, la phase de la maturité, semblable à celle de la production à l'étranger, la phase du déclin qui correspond à la phase de réexportation vers le marché de la maison mère à partir d'un pays tiers. L'exacerbation de la concurrence par les prix sur le marché d'origine amène la PME à chercher de nouveaux sites de production moins coûteux à partir desquels le produit sera exporté.

Cependant, la théorie d'internationalisation par étape a reçu de nombreuses remarques sur cette attitude critique vis-à-vis de l'idée d'un chemin déterminé que les PME devraient suivre pour s'internationaliser. Certaines entreprises sont internationales dès leur création du fait des progrès et des baisses de coûts dans les transports et les communications.

D'autres auteurs adressent une critique sur le principe du processus d'apprentissage qui n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations d'une PME ou de les diversifier. Certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche ; d'autres s'implantent directement par des filiales/succursales.

B- L'approche économique

L'approche économique de l'internationalisation des PME a été initiée par le chercheur canadien HYMER, de 1960 à 1976, se basant sur les travaux de COASE, BUCKLEY et CASSON et KINDELBERGER. Selon cette approche, les entreprises s'internationalisent afin de réaliser des économies de coûts, de réduire les incertitudes et les dangers de la concurrence, en tenant compte de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent : marché imparfait, informations rares, situation d'oligopole et fluctuation des prix. Ainsi, les entreprises intègrent leur activité verticalement en investissant dans la production de matière première et s'implantent à l'étranger pour des activités de transformation.

Cette approche a été critiquée par plusieurs théoriciens qui trouvent ses fondements pas adaptés au contexte des PME. L'analyse en termes de coûts de transaction n'est pas appropriée pour comparer les exportations qui sont une forme privilégiée de l'internationalisation des PME vu que selon cette théorie

la production est faite dans deux endroits différents. De nombreux chercheurs associent cette approche aux grandes entreprises car en vue de leur taille, elles sont en mesure de penser à rationaliser leurs coûts de transaction. Parmi les limites de cette théorie tient c'est qu'elle ignore le rôle influent des relations sociales dans les transactions.

C- L'approche par les réseaux

Cette approche trouve ses fondements dans la prolongation des travaux de l'école d'Uppsala et considère l'internationalisation comme un processus à la fois intra- et inter-organisationnel, définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes d'internationalisation définies précédemment. Ces réseaux permettent de favoriser l'insertion des PME dans des flux internationaux. Cette approche ajoute aussi que les PME s'internationalisent que si certaines conditions soient réunies: les ressources, la capacité des ressources et les contraintes opérationnelles auxquelles la PME est confrontée.

Devant la diversité des approches théoriques tentant chacune d'expliquer le comportement d'internationalisation des PME, il nous paraît visible que chacune d'elles l'aborde sous un aspect partiel. La réunion de ces trois approches théoriques propose une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des PME.

Le dispositif français de l'accompagnement des entreprises à l'export

Le dispositif français de soutien à l'export, réformé en Avril 2008, comprend l'ensemble des acteurs opérationnels au service de l'internationalisation des entreprises françaises. Qu'il s'agisse des services de l'Etat, des chambres de commerce et d'industrie, des chambres de commerce françaises à l'étranger, ou bien les organismes régionaux et les pôles professionnels privés

A/- Présentation d'UBIFRANCE

UBIFRANCE a pour premier rôle d'être l'intermédiaire qui permet de par ses compétences et son expertise d'accompagner les entreprises françaises, selon leur besoin et leur profil, dans leur démarche à l'export dans les pays où elle est présente. UBIFRANCE en Algérie a mis en place une organisation par filières d'activité. Chacune d'elle se compose en plusieurs secteurs : AGROTECH (Agroalimentaire), ITI (Infrastructures, Transports, Industries), MHS (Mode, Habitat, Santé) et NTIS (Nouvelles Technologies, Innovation, Services)

UBIFRANCE est un acteur actif dans le soutien des PME à l'international, et ce, par des prestations adaptées aux étapes clés du développement export: Prestations « personnalisées » ou « standards », « individuelles » ou « collectives », prestations allant de la préparation à la concrétisation du projet à l'étranger. Pour mener à bien sa mission, UBIFRANCE met à la disposition des PME, trois (03) catégories de prestations : veille et étude de marché, l'événementiel et production éditoriale.

B/- La méthode d'investigation

Nous avons mené notre enquête par un entretien semi-directif, car il permet d'obtenir des informations qualitatives que nous avons recoupées selon le nombre de destinataires. L'entretien semi-directif nous permet aussi de décrire le mécanisme de fonctionnement d'UBIFRANCE et d'en comprendre ses axes stratégiques. Le guide d'entretien a été administré auprès du Directeur Pays d'UBIFRANCE Algérie et les Chefs de Pôle des quatre filières.

Le guide que nous avons élaboré porte sur l'engagement d'UBIFRANCE en matière de satisfaction de ses clients et ses perspectives d'avenir pour assurer l'amélioration continue de ses missions. Les questions posées abordent les points suivants :

- L'identification des besoins et attentes des PME
- Les critères de choix des prestations à proposer aux PME
- Le classement des prestations d'UBIFRANCE les plus demandées par les PME
- La mesure de satisfaction client chez UBIFRANCE
- Les facteurs clés de succès d'UBIFRANCE
- Les difficultés rencontrées à l'export par les PME, notamment sur le marché algérien et solutions envisagées.
- Les perspectives d'évolution d'UBIFRANCE.

C/- Résultats de l'enquête UBIFRANCE

- L'identification des besoins et attentes des PME est réalisée la stratégie push et la stratégie pull.
- Les critères des conseillers export pour proposer des prestations aux PME : leurs besoins, leur capacité à exporter, leur expérience à l'international, leur degré de connaissance du marché ciblé ainsi que le potentiel de ce dernier.
- UBIFRANCE mesure la satisfaction des PME pour la réalisation de ses prestations d'accompagnement.
- La logique sectorielle d'UBIFRANCE, son management par objectifs et son réseau étoffé dans le monde sont ces facteurs de succès.

Le dispositif algérien de promotion des exportations hors hydrocarbures :

Le cadre institutionnel pour la promotion des exportations algériennes est composé des opérateurs :

- du Ministère de commerce (Direction du commerce extérieur) qui a sous sa tutelle ALGEX (Agence Nationale de la Promotion du Commerce Extérieur), SAFEX (Société Algérienne des Foires et Expositions) et la CACI (Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie)

- CAGEX (Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations)
- ANEXAL (Association Nationale des Exportateurs Algériens)

Dans le cadre du développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures d'encadrement et de facilitation pour promouvoir l'internationalisation des entreprises algériennes.

A/- Présentation d'ALGEX

Créé en 2004, ALGEX est un établissement public à caractère administratif (EPA) de droit public. Son principal objectif est le soutien des exportations hors hydrocarbures. Dans ce cadre, l'agence vise à :

- Aider à connaître et à comprendre les règles et les pratiques du commerce extérieur;
- Permettre l'accès à la réglementation nationale en ce qui concerne les droits douaniers, la fiscalité, les barrières non tarifaires, les mesures incitatives à la promotion des exportations hors hydrocarbures, etc. ;
- Fournir des informations sur le commerce extérieur, les prix des produits et matières premières, les cours de devises, les tendances et prévisions.

B/- La méthode d'investigation

La méthode d'investigation utilisée est qualitative, assurée par l'élaboration d'un guide d'entretien auprès des responsables d'ALGEX afin d'avoir des informations sur son fonctionnement.

C/- Résultats de l'enquête ALGEX

- ALGEX est un acteur important dans la promotion des exportations hors hydrocarbures car elle a un rôle informatif, incitatif et technique (accompagnement lors des manifestations à l'étranger)
- ALGEX permet aux entreprises algériennes de bénéficier, gratuitement de ses prestations ;
- ALGEX n'a pas encore développé un système d'évaluation de la satisfaction des entreprises algériennes suite à un accompagnement à l'international.
- ALGEX rencontre plusieurs difficultés dans le cadre de la réalisation de ses missions. Les plus importantes étant l'absence d'une autonomie financière (EPA), absence de représentations commerciales à l'étranger et les lourdeurs administratives qui entravent les exportations d'une manière générale.

Analyse comparative entre UBIFRANCE et ALGEX

Points de ressemblance

- Une seule vocation: soutien des entreprises à l'export.
- Quelques prestations similaires: l'information, la mise en relation avec les opérateurs étrangers et la communication.
- Accompagnement sur des salons et foires à l'étranger.
- S'appuyer sur des partenaires comme les CCI, organismes d'assurance, de financement, etc.

Points de divergence

- Présence régionale et à l'étranger d'UBIFRANCE.
- ALGEX accompagne seulement les entreprises dans les secteurs hors hydrocarbures.
- Variété des prestations d'UBIFRANCE (40) par rapport à ALGEX (6)
- UBIFRANCE propose l'accompagnement individuel des PME.
- ALGEX ne procède par à l'identification des besoins des entreprises avant de proposer un accompagnement adapté et n'évalue pas la satisfaction après chaque prestation.
- UBIFRANCE accompagne les PME sur des salons ciblés.
- UBIFRANCE a une autonomie financière (prestations payantes).
- UBIFRANCE adopte un management par objectifs

Recommandations pour renforcer le rôle d'ALGEX

A/- Changement du statut d'ALGEX

ALGEX devrait opérer à un changement de son statut pour devenir un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) avec un contrat d'objectifs et de moyens dans un premier temps, puis un contrat d'objectifs et de performance (COP). Sous la tutelle du Ministère de Commerce, ALGEX a une dépendance financière et managériale ; elle ne peut donc exercer son rôle de soutien aux entreprises à l'export sans revenir à chaque fois au Ministère.

Adopter un statut commercial présente beaucoup d'avantages, à savoir bénéficier d'une autonomie financière et de gestion, gagner en souplesse et diversifier ses prestations pour un meilleur accompagnement des entreprises algériennes sur les marchés étrangers.

B/- Une représentation régionale et internationale

Il est indispensable pour ALGEX de mettre en place des antennes régionales et des bureaux de représentation à l'étranger. En effet, les antennes régionales, seront en mesure d'être à proximité des entreprises algériennes pour être à l'écoute de leurs besoins et attentes, et proposer de ce fait, des actions d'accompagnements adaptées.

C/- Proposer des prestations diversifiées

ALGEX devrait proposer les mesures d'accompagnement diversifiées. Actuellement, l'agence se limite à l'accompagnement des entreprises aux foires et salons, d'organiser des ateliers d'information et quelques actions de formation. D'autres prestations peuvent être ajoutées à sa gamme, notamment les études de marché sur mesure, les missions de prospection, l'organisation d'événements collectifs sur des thématiques prédéfinies (colloque, forums, etc.) ainsi que des actions de communication sur les produits algériens. ALGEX peut s'inspirer dans ce cadre des différentes prestations proposées par UBIFRANCE.

D/- Adopter la logique sectorielle dans l'organisation interne d'ALGEX

Bien qu'ALGEX ait mis en place une organisation horizontale, sous forme de pôles et groupes qui travaillent ensemble, l'Agence devrait penser à mettre en place une logique sectorielle dans les groupes de travail qui la composent. Chaque groupe sera spécialisé dans l'accompagnement des entreprises algériennes d'un secteur donné. La logique sectorielle permettra à ALGEX de disposer de plusieurs équipes spécialisées, sachant proposer un accompagnement adapté et ayant une bonne connaissance des opportunités d'affaires dans leurs secteurs.

E/- Renforcer l'activité de la cellule de veille

La cellule de veille et de services d'information permet d'appréhender au mieux l'environnement des affaires et d'anticiper leurs évolutions. Elle permet aussi d'avoir des informations sur les secteurs d'activité, sur les produits, la réglementation ou bien sur les marchés. En renforçant l'activité de la cellule de veille, ALGEX sera en mesure de fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne entreprise pour lui permettre de prendre la bonne décision, de bien agir et idéalement de faire évoluer son projet à l'export.

Conclusion

Afin de réduire la dépendance de son économie vis-à-vis des exportations en hydrocarbures, l'Algérie doit faire des efforts considérables pour encourager les entreprises à se lancer à l'international. Pour ce faire, l'Etat algérien a mis en place un dispositif d'opérateurs du commerce extérieur pour promouvoir les exportations algériennes hors hydrocarbures.

Sur la base des recherches appliquées menées dans le cadre de notre étude, nous avons constaté qu'UBIFRANCE conjugue plusieurs moyens pour accompagner au mieux les PME françaises à l'export, en mettant à leur disposition des prestations adaptées à leurs besoins et attentes. Ceci est possible grâce à ses conseillers export multiculturels, alliant compétence commerciale, spécialisation sectorielle et spécificité locale.

En ce qui concerne le dispositif algérien pour le soutien de l'internationalisation des PME, il est constitué de plusieurs opérateurs dont ALGEX. Cette agence est chargée de promouvoir les exportations hors hydrocarbures. Dans le cadre de ses missions, elle a un rôle informatif en mettant à la disposition des entreprises des analyses marché/produits, des informations sur le cadre réglementaire et incitatif et, en organisant des ateliers d'information sur des thématiques du commerce international. ALGEX a aussi un rôle incitatif en accordant des facilitations pour l'accès aux marchés étrangers et un rôle technique en accompagnant les entreprises sur les foires et manifestations économiques à l'étranger.

Bibliographie

Ouvrages

1. AMELON Jean Louis, CARDEBAT Jean marie, « Les nouveaux défis de l'internationalisation, quel développement international pour les entreprises après la crise ? », Edition De Boeck, Belgique (Bruxelles), 2010.
2. BAUDRAND Vincent, HENRY Gérard Marie, « Comprendre la mondialisation », Edition Studyrama Perspectives, France (Levallois), 2006.
3. BRILMAN Jean, HERARD Jacques, « Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial », Editions d'Organisation, 6e, France (Paris), 2006.
4. CHRISTOPHER Elizabeth, « International management : explorations across cultures », Edition Kogan Page, Royaume-Uni (London), 2012.
5. CZINKOTA Michael (R), RONKAINEN Ilkka (A), « International Marketing », Ed. Thomson South Western, 8e, USA, 2007.
6. JAOUEN Annabelle, GUNDOLF Katherine, « Diriger sa Pme : gérer, communiquer, se développer », Edition Dunod, France (Paris), 2011.
7. JOLIVOT Anne-Gaëlle, « Marketing international », Edition Dunod, France (Paris), 2008.
8. JOYAL André, SADEG Mohamed, TORRES Olivier, « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », Edition L'Harmattan, France (Paris), 2010.
9. KARSAKLIAN Eliane, « Internationalisation d'entreprises : démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers », Edition Dunod, France (Paris), 2009.
10. LEGRAND Ghislaine, MARTINI Hubert « Commerce international : le programme en 80 fiches », Edition Dunod, 3e, France, 2010.
11. LEVANTI Patricia, LUCIAS Laurence et STUDER-LAURENS Joselyne, « Réussir ses affaires à l'international », Edition Vuibert, France (Paris), 2006.
12. LEVRATTO Nadine, « La PME, définition, rôle économique et politiques publiques », Edition De Boeck, Belgique (Bruxelles), 2009.
13. LUMAIRE Jean-Paul, PETIT Gérard, « Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise », Edition DUNOD, 2e, France (Paris), 2003.
14. MAYRHOFFER Ulrike, URBAN Sabine, « Management international », Edition Pearson, France, 2011.
15. MEBTOUL Abderrahmane, « L'Algérie face aux défis de la mondialisation », Edition Office des Publications Universitaires, Tome 2, Algérie (Alger), 2002.

16. MEIER Olivier, « Diagnostic stratégique: évaluer la compétitivité de l'entreprise », Edition Dunod, 3e, France (Paris), 2011.

17. NISSE Gérard, « Le diagnostic export : 50 outils pour évaluer vos chances de succès », Edition Vuibert, France (Paris), 2012.

18. NYAHOMO Emmanuel, PROULX Pierre-Paul «Le commerce international», 4e Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2011.

19. PASCO- BEHRO Corinne, «Marketing international», Edition Dunod, 7e, France (Paris), 2008.

2- Rapports et revues

1. BOUTEBEL (A), « Guide des affaires Algérien », UBIFRANCE Algérie, 2012.

2. Commission Européenne, « Rapport analytique sur la mondialisation », Ed. Eurobarometer, 2003

3. Commission Européenne, Direction Générale des entreprises et de l'industrie, « Soutenir l'internationalisation des PME », Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Luxembourg, 2008.

4. DJEBARA (A. C), « L'export pour les PME & PMI du Maghreb », Revue Le Phare, N° 123, Juillet 2009, P 53- 54.

5. GDOURA (A), « Internationalisation des entreprises : les expériences internationales et la situation de la Tunisie », Rapport professionnel, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat, 2006.

6. Guide des affaires, « Investir en Algérie », KPMG Algérie, Edition 2012.

7. HUWART (F), « Mieux vendre à l'export », Association Française des Sociétés Financières (ASF), France (Paris), 2010.

8. LASSAL, (G) : « Le concept de Mise à Niveau », in revue mensuelle : « PME magazine d'Algérie », N° 52, 2008.

9. Le cadre incitatif à l'export, Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX), 2009, Alger.

10. MORAND (P), « Mondialisation : changeons de posture », Rapport du groupe de travail international sur la mondialisation, Ministère du Commerce extérieur en France, 2006.

11. Rapport d'activité UBIFRANCE 2012

12. Rapport de l'enquête de satisfaction clients par IPSOS portant sur la gamme contact en 2011.

13. RAUFFLET (E), « Internationalisation des entreprises : défis, contextes et expériences », Revue de Gestion Vol 31, HEC Montréal, 2006.

14. Vade-mecum du Commerce International, Classe Export, N°7, 2011.

3- Travaux universitaires

1. AHMED (M), « Les sources de financement des PME et la mise en place du marché alternatif tunisien », IHEC Carthage - Maitrise en Sciences Comptables 2007, p 45.
2. ALLALI (B), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME Marocaines et Canadiennes du secteur agroalimentaire », Thèse de Doctorat, HEC Montréal, Canada, 2003.
3. BAAZIZ (S), SAIDANI (R.A), « Les efforts d'exportation de produits hors hydrocarbures », Mémoire de fin d'études d'Ingéniorat d'affaires, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, Algérie, 2010.
4. BERCHICHE (A), « Cours de droit international », Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Algérie, 2012.
5. BOUCETTA (H), « Comment accompagner la mise en œuvre d'un programme public algérien d'aide aux exportations hors hydrocarbures ? », Mémoire de fin d'études de Master 2, Université François RABELAIS de Tours, encadreurs Isabelle SAUVIAT et Marc MARTINANT, France, 2009.
6. BRAHITI (I) et TAIBI (L), « La contribution du Programme National de Mise à Niveau dans la Compétitivité de la Petite et Moyenne Entreprise », Mémoire de fin d'études de Licence, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2011.
7. LAGHZAQUI (S), « L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences », Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, France, 2007.
8. LEVRATTO (N), « L'internationalisation des PME dans les pays en développement », Colloque international : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Institut de Recherche sur les PME (INRPME), Canada, 2009.
9. PERRAULT (J-L), « Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », Rapport de recherche, Université de Rennes 1, France, 2009.
10. PLOUDRE (L) « L'internationalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium », Thèse de Doctorat, Université du Québec à trois rivières, Canada, 2007.