REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

Impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de L'entreprise
Cas de la SARL CEBON

Elaboré par :

FIDJEL Chahinez

Encadré par :

Pr. AZOUAOU Lamia

Lieu de stage : SARL CEBON « El mordjene », Fouka, Tipaza.

Période de stage : 25/02/2025 au 12/05/2025.

Année universitaire 2024/2025

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

Impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de L'entreprise
Cas de la SARL CEBON

Elaboré par :

FIDJEL Chahinez

Encadré par :

Pr. AZOUAOU Lamia

Lieu de stage : SARL CEBON « El mordjene », Fouka, Tipaza.

Période de stage : 25/02/2025 au 12/05/2025.

Année universitaire 2024/2

Remerciements

Je rends grâce à Dieu pour sa guidance et ses bénédictions tout au long de mon parcours académique. C'est par sa miséricorde que j'ai pu persévérer et parvenir à cet accomplissement.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à **Mme AZOUAOU Lamia**, pour son encadrement, sa bienveillance, son encouragement et la richesse de ses conseils.

Je remercie également **M. BENILLES Billel** pour ses remarques constructives.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution à la réalisation de ce travail modeste.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer et de discuter ce travail.

Dédicaces

C'est avec fierté et émotion que je dédie ce modeste travail de fin d'études aux personnes les plus chères à mon cœur.

A ma mère, dont le soutien indéfectible et l'amour constant m'ont accompagnée à chaque étape de mon parcours. Ses encouragements, ses sacrifices et sa confiance en moi ont été la source de ma persévérance académique. Cette réussite n'aurait pas été possible sans elle. Merci, Maman, d'avoir toujours été présente à mes côtés.

A ceux qui embellissent ma vie par leur présence :

Mon frère Mohammed et mes sœurs Ryma et Nessrine. Je vous remercie du fond du cœur.

A mes copines Wissem et khadija, en témoignage de mon affection et de ma reconnaissance pour leur présence et leur soutien.

Fidjel chahinez

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire I

Liste des tableaux II

Liste des figures III

Liste des abréviations IV

Résumé V

ملخص VI

INTRODUCTION GENERAL ..... A

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION ... 1

Introduction 2

Section 01 : Aperçu sur l'internationalisation des entreprises 3

Section 02 : Objectifs et modèles d'internationalisation des entreprises 9

Section 03 : Typologie des modes d'internationalisation et analyse des risques 19

Conclusion 32

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENT DE LA STRATEGIE DE CROISSANCE 33

Introduction 34

Section 01 : La stratégie de croissance 35

Section 02 : Typologie des stratégies de croissance 40

Section 03 : Analyse des déterminants et des critères de mesure de la croissance des entreprises 47

Conclusion 51

CHAPITRE 3 : ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATIONDE SUR LA CROISSANCE DE LA SARL CEBON 52

Introduction 53

Section 01 : Présentation de la SARL CEBON 54

Section 02 : Méthodologie de recherche 64

Section 03 : Analyse descriptive, Estimation et interprétation des résultats du modèle 74

Conclusion 84

CONCLUSION GENERALE 86

BIBLIOGRAPHIE 91

ANNEXES 96

Table des matières 106

Liste des tableaux

Tableau N° 1: Définition de l'internationalisation 5

Tableau N° 2: Nature des objectifs et raisons d'internationalisation 10

Tableau N° 3: Les définitions de la croissance 36

Tableau N° 4: Caractéristiques des mécanismes de croissance 46

Tableau N° 5: Fiche d'identité de la SARL CEBON 56

Tableau N° 6: Chronologie des évènements de la SARL CEBON 57

Tableau N° 7: Analyse SWOT de la SARL CEBON 61

Tableau N° 8: Statistiques descriptives des variables du modèle 75

Tableau N° 9: Matrice des corrélations entre les variables du modèle 76

Tableau N° 10: Analyse de la multicolinéarité (Variance Inflation Factor) 78

Tableau N° 11: Présentation du modèle de la régression linéaire multiple 78

Tableau N° 12: Test de Breusch-Pagan sur les résidus du modèle 80

Tableau N° 13: Test de Shapiro-Wilk sur les résidus du modèle 80

Tableau N° 14: Test de Ljung-Box sur les résidus du modèle 81

Liste des figures

Figure N° 1: Le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vabine (1990) 13

Figure N° 2: L'internationalisation par étape selon Johanson et Vahlne 14

Figure N° 3: Le processus d'internationalisation selon le modèle OLI de Dunning 17

Figure N° 4: Type des international new ventures 18

Figure N° 5: Historique de la SARL CEBON..... 57

Figure N° 6: Organigramme de la SARL CEBON..... 59

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
HOS	Heckscher, Ohlin et Samuelson
PME	Petit et moyen entreprise
IDE	Investissement direct à l'étranger
OLI	Ownership, location, internalization
RH	Ressources humains
USA	United States of America
RU	Russia
SARL	Société à Responsabilité Limitée
CEBON	C'est bon
DAF	Département administratif et financier
SWOT	Strengths,Weaknesses, Opportunities, Threats
CNRC	Centre national de registre de commerce
ROE	Return on Equity
ROA	Return on Assets
DPO	Délai moyen de paiement des fournisseurs
TC	Taux de croissance
VA	Valeur ajoutée
CA	Chiffre d'affaires
VIF	Variance Inflation factor

Résumé

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de la SARL CEBON. Pour y parvenir, une enquête a été effectuée dans l'entreprise à travers un entretien semi-structuré. De même, une étude quantitative cherche aussi à déterminer de quelle manière l'internationalisation contribue au développement des entreprises. Des informations financières ont été collectées pour la période 2014-2023, englobant les composantes du bilan (actif et passif) tout comme le compte de résultat. Ces données ont par la suite été modélisées en utilisant une régression linéaire multiple. L'étude s'est concentrée sur le lien entre la rentabilité financière et diverses variables explicatives. L'analyse statistique des données a été effectuée à l'aide du logiciel STATA/MP 17. L'analyse économétrique révèle que la liquidité, l'endettement, le taux de marge nette, le taux de valeur ajouté et le taux de croissance du chiffre d'affaires influencent de manière significative et positive le ROE. Les résultats révèlent qu'il y a une relation positive entre la stratégie d'internationalisation et la croissance de l'entreprise CEBON.

Mots clés : Stratégie d'internationalisation, croissance, SARL CEBON, impact.

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر استراتيجية التدويل على نمو الشركة ذات المسؤولية المحدودة سيبون. ولتحقيق هذا الهدف، تم اجراء تحقيق ميداني داخل المؤسسة من خلال مقابلة شبه موجهة. وبالتوازي، تم اعتماد منهجية كمية تهدف الى تحديد الكيفية التي يساهم من خلالها التدويل في تطوير المؤسسات.تم جمع البيانات المالية للفترة الممتدة من سنة 2014الى سنة 2023، وشملت مكونات الميزانية العامة (الأصول والخصوم) بالإضافة الى قائمة الدخل. وقد تم نمذجة هذه البيانات بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث ركز التحليل على العلاقة بين الربحية المالية ومجموعة من المتغيرات التفسيرية اما المعالجة الإحصائية فقد أنجزت باستخدام برنامج STATA/MP 17 وقد أظهرت نتائج التحليل القياسي ان كل من السيولة، والمديونية، ونسبة هامش الربح الصافي، ومعدل القيمة المضافة، ومعدل نمو رقم الاعمال لها تأثير إيجابي ودال احصائيا على الربحية المالية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التدويل ونمو المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدويل، النمو، سيبون، تأثير.

INTRODUCTION GENERAL

Depuis plusieurs décennies, l'internationalisation des entreprises a suscité un intérêt croissant pour les chercheurs et les praticiens de la gestion. Ce phénomène de l'expansion des activités commerciales à travers les frontières n'est plus réduit à une simple expansion géographique. Il est désormais considéré comme une stratégie multidimensionnelle complexe, avec des décisions en termes d'organisation, de marchés cibles et de méthodes d'entrée. Les entreprises ne sont plus considérées comme de simples entités nationales opérant parfois à l'étranger, mais comme des unités dynamiques intégrées dans un environnement mondialisé. Dans ce contexte, l'internationalisation devient un sujet stratégique important. En fait, la compétitivité, l'innovation et la croissance d'une entreprise sont fortement basées sur sa capacité de réussir à l'international.

Pour les entreprises, la stratégie d'internationalisation est un levier clé de la croissance et de la compétitivité. Elle leur permet de conquérir de nouveaux marchés, de diversifier les sources de revenus, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer la position concurrentielle. Cette stratégie peut utiliser une variété de formes, allant des exportations à la création de filiales, telles que des partenariats stratégiques et des joint-ventures. Par conséquent, elle ne se limite pas à une expansion géographique simple, mais fait partie d'une approche mondiale de la gestion des opportunités et des risques internationaux.

La croissance des entreprises est l'un des sujets les plus fréquemment considérés dans la recherche en sciences de gestion. Dans un environnement caractérisé par une complexité accrue et un développement à grand vitesse, des stratégies de croissance ont été créées comme des leviers essentiels pour la durabilité des entreprises. La gestion stratégique occupe un emplacement central pour l'approche théorique utilisée pour cette analyse dynamique. Elle s'intéresse aux processus de la prise de décision stratégiques et souligne que chaque processus de croissance nécessite un reflet de l'orientation, c'est –à-dire une stratégie mise en œuvre pour atteindre les objectifs définis. Dès que cette direction est définie, l'entreprise doit choisir le type de croissance le plus approprié. Il existe trois principales options disponibles : la croissance interne, la croissance externe (via fusions et acquisitions) et les alliances stratégiques.

Au cours des dernières années, l'intérêt pour l'analyse des stratégies d'internationalisation s'est intensifié en raison des liens directs avec le développement des entreprises et les actions stratégiques des dirigeants. En fait, l'ouverture aux marchés étrangers est devenue un levier important pour promouvoir la croissance, s'adapter aux changements économiques mondiaux et améliorer la compétitivité à long terme.

Dans cette perspective, notre recherche se focalise sur l'étude de ce phénomène à travers le cas de l'entreprise CEBON, une entreprise privée opérant dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Grace aux activités d'exportation, CEBON a réussi sur les marchés étrangers et est un exemple pertinent pour analyser l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise.

Dans le but d'approfondir cette thématique, notre travail porte sur la problématique suivante :

« Comment la stratégie d'internationalisation influence-t-elle la croissance de la SARL CEBON ? »

Afin de mieux explorer cette problématique, des questions secondaires ont été formulées :

- Q1 : En quoi la stratégie d'internationalisation influence-t-elle le développement de la SARL CEBON ?
- Q2 : En quoi la stratégie d'internationalisation de la SARL CEBON a-t-elle contribué à l'augmentation de sa croissance en élargissant son portefeuille de clients et en diversifiant ses sources de revenus ?

Les hypothèses que nous avons formulées afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique sont les suivantes :

L'hypothèse 1 : La stratégie d'internationalisation a un impact positif sur la croissance de la SARL CEBON.

L'hypothèse 2 : La stratégie d'internationalisation a un impact négatif sur la croissance de la SARL CEBON.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance des entreprises algériennes avec cas pratique de la SARL CEBON.

Pour ce faire, cette recherche s'intéresse à l'étude des théories de l'internationalisation ainsi qu'à l'identification des facteurs qui incitent les entreprises à pénétrer les marchés internationaux. Elle vise également à comprendre comment l'internationalisation contribue au développement des entreprises et à la croissance des entreprises.

Notre choix de ce thème est motivé par son originalité et notre intérêt pour l'importance de l'ouverture à de nouveaux débouchés au-delà des frontières nationales pour les entreprises algériennes.

La stratégie d'internationalisation est d'autant plus importante dans l'environnement économique où ces entreprises diversifient leurs activités et se positionnent sur le marché mondial. Elle offre des opportunités d'élargir l'horizon au-delà des frontières nationales, de réduire les coûts de production, d'utiliser les effets de l'échelle et de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Une stratégie d'internationalisation bien conçue augmentera non seulement les bénéfices, mais augmentera également la compétitivité et la durabilité des entreprises algériennes en garantissant une résistance spécifique à la lumière de la volatilité économique locale et des crises mondiales.

Afin de répondre aux différentes questions posées précédemment et de vérifier la validité des hypothèses que nous avons émises, nous allons effectuer une méthodologie mixte :

- Une étude qualitative : a pour but de comprendre en profondeur le processus d'internationalisation de l'entreprise, ses motivations, ses étapes, ainsi que l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de la SARL CEBON. Pour cela, nous allons réaliser des entretiens semi directifs avec un guide d'entretien structuré, auprès des membres du top management.
- Une étude quantitative : a été menée afin de mesurer l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de la SARL CEBON à travers l'analyse de données financières liées aux activités d'exportation de l'entreprise. Toutefois, le bilan consolidé de l'entreprise ne distingue pas les ventes nationales des ventes internationales. Ainsi, l'analyse des indicateurs financiers globaux représente une méthode efficace pour évaluer l'impact de l'internationalisation. Par conséquent, une analyse a été réalisée à l'aide d'un modèle de régression linéaire multiple, permettant d'évaluer la relation entre la variable dépendante (ROE) et plusieurs variables explicatives.

Nous avons organisé notre recherche en trois chapitres. **Le premier chapitre** est dédié au cadre théorique de la stratégie d'internationalisation. La première section donne un aperçu général de l'internationalisation des entreprises, en abordant ses définitions, les principales théories explicatives ainsi que les différentes dimensions de ce processus. La deuxième section s'intéresse aux objectifs de l'internationalisation ainsi qu'aux principaux modèles décrivant la logique évolutive de ce processus. Enfin, la troisième section examine les modes d'internationalisation utilisés par les entreprises et les risques auxquels elles peuvent être confrontées dans ce processus.

Le deuxième chapitre est dédié à l'étude de la stratégie de croissance. Nous commençons par définir la notion de croissance, en mettant en évidence ses principaux objectifs ainsi que les dimensions du processus de croissance. Enfin, nous examinons les principaux déterminants de la croissance des entreprises, ainsi que les critères utilisés pour en évaluer l'évolution.

Le troisième chapitre est consacré au cas pratique de la SARL CEBON. Dans la première partie, nous présentons l'entreprise CEBON ainsi que l'état de l'art relatif à notre sujet de recherche. La deuxième partie est dédiée à la méthodologie adoptée, en détaillant le processus de collecte et d'analyse des données, ainsi que la présentation du guide d'entretien accompagné des réponses recueillies. Enfin, la troisième partie est dédiée à l'analyse descriptive, à l'estimation et à l'interprétation des résultats du modèle.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION

Introduction

L'internationalisation des entreprises est un phénomène de plus en plus dominant dans le monde des affaires, à mesure que les entreprises cherchent à étendre leurs activités au-delà des frontières nationales. Ce processus répond à des motivations variées, qu'elles soient liées à la recherche de nouveaux marchés, à l'accès à des ressources spécifiques ou encore à l'adaptation aux évolutions économiques mondiales. Dans ce premier chapitre, nous envisageons d'analyser les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises en étudiant, d'une part, un aperçu général de ce phénomène, et d'autre part, les objectifs, les modèles ainsi que les modes d'internationalisation.

Ce chapitre a pour objectif d'étudier les éléments suivants :

- **Section 01 :** Aperçu sur l'internationalisation des entreprises.
- **Section 02 :** Les objectifs et les modèles de la stratégie d'internationalisation.
- **Section 03 :** Typologie des modes d'internationalisation et analyse des risques.

Section 01 : Aperçu sur l'internationalisation des entreprises

Cette première section pose les fondements de notre étude de la stratégie internationale, en clarifiant le concept d'internationalisation, en examinant ses théories fondamentales ainsi que les différentes dimensions de ce processus.

1. Présentation de l'internationalisation des entreprises

Pour mieux comprendre le concept de l'internationalisation, nous présentons les définitions suivantes :

1.1. Définition de l'internationalisation[1]

L'internationalisation est un terme issu du latin **"inter"** et **"natio"**.
L'internationalisation est l'action d'internationaliser ainsi que le résultat de cette action.

Le verbe **"internationaliser"** signifie rendre international, faire en sorte que plusieurs nations ou toutes les nations soient concernées.

Exemple : l'internationalisation d'un conflit.

L'internationalisation peut s'appliquer de diverses natures entre les nations : économiques, politiques, culturels, etc… Les relations qui en résultent peuvent prendre différentes formes : pacifiques, conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence.

L'internationalisation désigne aussi le régime d'administration d'un territoire par une autorité internationale. Ce fut le cas, par exemple de Dantzig (Gdansk) placée sous le contrôle de la Société des nations entre 1920 et 1939[2].

En économie, l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autre pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.

1.2. Définition de l'internationalisation selon quelques auteurs

L'internationalisation des entreprises est un processus qui répond à une approche progressive (Johanson et Vahlne 1977, Welch et Luostarinen, 1988), augmentant progressivement la participation internationale. Beamish (1990) le définit comme une

[1] https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm, consulté en mars 2025.
[2] Ibid.

augmentation de la perception des effets directs et indirects des transactions internationales sur l'avenir de la société, impliquant la création et la gestion de ces transactions avec d'autres pays.[1]

Pour comprendre l'internationalisation à travers la complexité, certains auteurs ont souligné la nécessité d'intégrer aussi bien l'aval que l'amont du processus. A ce propos, Luostarinen et Hellman (1995, p. 3, cités par Basly, 2005) indique que : « *puisque l'internationalisation n'est pas seulement à sens unique (outward) mais un mouvement à deux sens en aval (outward) et en amont (inward) et qui constitue aussi un processus coopératif, il serait nécessaire d'inclure ces types d'internationalisation dans le concept* ».[2]

La définition de Calof et Beamish (1995)[3] tient compte de ces observations puisqu'ils conçoivent l'internationalisation comme un processus d'adaptation des opérations de la firme (stratégie, structure et ressources) à l'environnement international. Pour Ruzzier et al (2006)[4], le terme 'internationalisation' est étroitement lié à la mondialisation ou encore à la croissance. Ces définitions présentées n'excluent pas l'une ou l'autre. A l'inverse, elles approuvent une évolution fondée sur des raffinements et des intégrations progressives de l'internationalisation des entreprises. [5]

Le tableau 1 représente la synthèse des définitions de Dutot (2011).

[1] Arrouche nacera, Étude empirique sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes. Revue du développement économique. 2022.(p 307).

[2] Ibid.

[3] Calof J and Beamish P, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International Business Review, Vol. 4, n°2, 1995, page 116.

[4] Ruzzier M, Hisrich R D and Antoncic B, SME internationalization research: past, present, and future, Journal of Small Business and Enterprise Development Bradford, 13(4), 2006, page 476-497.

[5] DOUAR brahim, Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, Thèse de doctorat en science de gestion, 2015, p 10.

Table N° 1: Définition de l'internationalisation

Auteur	Définition	Axe de la recherche
Welch et Luostarinen (1993)	Le mouvement vers l'extérieur des opérations internationales d'une entreprise.	Processus, opérations de l'entreprise.
Calof et Beamish (1995)	Le processus de participation croissante à des opérations internationales.	Processus, opérations de l'entreprise.
Johanson et Mattson (1993)	Le processus d'adaptation des opérations des entreprises (stratégie, structure, ressources, etc.) à des environnements internationaux.	Processus, opérations de l'entreprise.
Lehtinen et Penttinen (1999)	Relation entre l'entreprise et son environnement et se manifeste par le développement de différentes activités internationales, opérations de coopération.	Processus, environnement international, opérations de l'entreprise, partenariats.
Ahokangas (1998)	Le processus de mobilisation, d'accumulation et de développement d'ensemble de ressources pour les activités internationales.	Ressources, processus

Source : DOUAR Brahim, Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, Thèse de doctorat en science de gestion, 2015, p10-11.

2. Les dimensions de l'internationalisation

On distingue trois dimensions de l'internationalisation, à savoir mercantile, technologique et organisationnelle.

2.1. L'internationalisation mercantile

La première dimension de l'internationalisation des entreprises est liée aux flux de marchandises, à travers l'exportation, l'importation, la distribution, la sous-traitance internationale et l'investissement direct à l'étranger.

L'exportation offre aux entreprises l'opportunité d'élargir leur croissance en atteignant de nouveaux marchés, de répartir les risques économiques et d'étendre la durée de vie de leurs produits.

Par ailleurs, l'importation, la sous-traitance, la délocalisation et les investissements directs sont principalement guidés par une recherche d'efficience : ils ont pour objectif de remédier aux contraintes du système productif national (couts élevés, indisponibilité de

matières premières, déficit de compétences) tout en profitant d'avantages compétitifs à l'international, notamment en termes de cout et de qualité des ressources. [1]

2.2. L'internationalisation technologique

L'internationalisation technologique, fréquemment sous-estimé dans les la littérature, est crucial pour la capacité des entreprises à se conformer aux normes de production internationales. Il s'agit d'adopter des technologies performantes et des systèmes de production internationaux qui permettent une production plus flexible, efficiente et conforme aux normes du commerce international.

Pour les PME en particulier, cette internationalisation technologique est motivée par la recherche de gains d'efficience, l'insuffisance de solutions techniques appropriées sur le marché national, ou encore la nécessité de répondre aux demandes des clients internationaux. Elle implique généralement une amélioration des compétences du personnel afin de maitriser les nouveaux outils et procédures. Par conséquent, l'aptitude des entreprises à adopter des technologies avancées conditionne leur compétitivité, leur capacité à innover et leur intégration dans les chaines de valeurs mondiales.[2]

2.3. L'internationalisation organisationnelle

L'internationalisation organisationnelle fait référence à tous les changements internes qu'une entreprise doit mettre en place pour être efficace à l'échelle internationale. Elle appuie et renforce les autres formes d'internationalisation en garantissant une gestion optimale des ressources et un contrôle des risques dans des environnements étrangers souvent compliqués.

Cette dimension se traduit par des changements tels que l'embauche de spécialistes (y compris étranger), la révision des méthodes de gestion du personnel, l'amélioration des systèmes d'information, l'intégration de technologies managériales innovantes, la création de services dédiés à l'international, ou encore l'adoption de méthodes de gestion participative et de formation contenue. Ces transformations structurelles sont essentielles pour que l'entreprise puisse répondre aux besoins des marchés internationaux et réussir son processus d'internationalisation.

[1] St-Pierre Josée, l'internationalisation des activités comme solution, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 09-10.

[2] Ibid.

3. Les théories fondamentales de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises est le résultat d'une pluralité de contributions et de réflexions issues de divers champs disciplinaires. Ces contributions de basent sur les courants classiques de l'économie internationale et industrielle, ainsi que sur les disciplines de gestion et de stratégie. De plus, elles s'appuient sur les pratiques, méthodes et savoir-faire professionnels.[1]

De nombreuses théories s'intéressent à l'entreprise et aux stratégies qu'elle adopte pour son expansion à l'international. Il convient de présenter brièvement certaines d'entre elles :

3.1. Les théories du commerce international

3.1.1. Les analyses de l'Ecole classique[2]

L'avantage absolu d'Adam Smith, qui stipule que chaque pays devrait se spécialiser dans les biens pour lesquels il a un avantage absolu, et l'avantage comparatif de David Ricardo, qui indique que chaque pays devrait se spécialiser dans les biens pour lesquels il a la productivité la plus forte.

Ces théories ont une grande importance pour la stratégie d'internationalisation des entreprises, car elles peuvent influencer le choix de la spécialisation des activités et la sélection des marchés étrangers.

3.1.2. La théorie suédoise de l'échange international

Le modèle HOS (Heckscher, Ohlin et Samuelson) joue un rôle clé dans l'analyse des stratégies d'internationalisation. Il repose sur l'idée que le commerce international découle des différences relatives dans la dotation des facteurs de production entre les pays. Ainsi, les entreprises ont intérêt à se spécialiser dans des activités où elles bénéficient d'un avantage comparatif, plutôt que de chercher à dominer un secteur par un avantage absolu.

[1] Marc LANTERI, la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique, 1984, p 733-749.
[2] Jean-Paul LEMAIRE, stratégies d'internationalisation, 3ème édition, 2013, p 80-81.

3.2. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation

3.2.1. La théorie de la rationalité limitée des décideurs [1]

AHARONI (1966) a développé une théorie de l'internationalisation de la firme basée sur la rationalité limitée des décideurs, qui suggère que les intérêts personnels des individus qui dirigent une entreprise peuvent également influencer sa stratégie d'internationalisation. Par exemple, un directeur commercial ayant un intérêt personnel pour un marché émergent particulier pourrait favoriser la pénétration de cette région par rapport à d'autres régions. De même, un chef de projet ayant une affinité personnelle pour un partenaire étranger pourrait être plus enclin à travailler avec cette entreprise plutôt qu'avec une autre, même si cela ne correspond pas nécessairement à la meilleure stratégie d'internationalisation pour l'entreprise.

Cependant, une approche économique à elle seule n'est pas suffisante pour expliquer pleinement le comportement international d'une entreprise et son développement. De nombreuses études théoriques et empiriques poursuivant des approches comportementales ont cherché à modéliser le processus d'internationalisation et à initier, développer et maintenir des engagements internationaux. Dans ce contexte, plusieurs modèles spécifiques ont été développés pour décrire le niveau d'internationalisation, les méthodes d'entrée et la logique évolutive. Ces modèles seront présentés dans la section suivante.

[1]ALLALI Brahim, Vision des dirigeants et internationalisation des PME, Editions Publibook Amazon France, 2005, p 67.

Section 02 : Objectifs et modèles d'internationalisation des entreprises

Cette section examine les objectifs de l'internationalisation et met également en lumière les principaux modèles qui expliquent le processus d'internationalisation.

1. Les objectifs de la stratégie d'internationalisation

Les objectifs de la stratégie d'internationalisation peuvent varier. Voici quelques exemples :

Diversifier les activités de l'entreprise pour augmenter les ventes et la part de marché de l'entreprise, trouver de nouveaux fournisseurs pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, réduire les couts de production en continuant à son expertise et à développer de nouveaux produits ou services, accéder à de nouvelles technologies et à des réseaux de distribution plus efficaces, ou encore diversifier les activités de l'entreprise pour réduire sa dépendance vis-à-vis d'un marché ou d'un secteur d'activité particulier. [1]

Le tableau suivant récapitule la nature des objectifs et les raisons d'internationalisation de l'entreprise :

[1]Thierry Boudès, Stratégie d'entreprise et commerce international, édition Dunod, 2011, p 27.

Table N° 2: Nature des objectifs et raisons d'internationalisation

Objectifs	Raisons
Stratégiques	- Développement de la firme - Diversification, répartition des risques - Survie - Image de marque, dynamisme - Imitation des principaux concurrents
Financiers	- Réalisation de plus de chiffre d'affaires et de profit - Economie d'échelle - Aides aux exportations
Commerciaux	- Recherche de débouchés supplémentaires - Meilleure connaissance des marchés étrangers, des besoins locaux Image locale ou internationale
Juridiques	- Contournement de la réglementation - Profiter d'une législation plus favorable
Politiques	- Changement de régime politique - Attraction des importations et / ou investissements étrangers

Source : *Sahnoun* Imène, Bekhouche Ouahdi Fella, L'apport de la veille stratégique aux entreprises en phase d'internationalisation, Revue Forum d'études et de recherches économiques, Volume : 07, N° 01, 2023.

1.1. Accès aux nouveaux marchés :

L'internationalisation offre aux entreprises la possibilité de les installer sur de nouveaux marchés, ce qui stimule les ventes et la croissance accrues. Il diversifie également les sources de revenus, réduit la dépendance à l'égard des marchés intérieurs et réduit les risques associés aux fluctuations économiques du pays d'origine. Par exemple, les entreprises peuvent développer des stratégies de vente en ligne pour atteindre leur public.

1.2. Développement de l'expertise internationale :

Expansion internationale permet aux entreprises d'acquérir une expertise spécifique dans le commerce international. Ce développement favorise une meilleure compétitivité en renforçant les compétences techniques, en optimisant les couts, en améliorant la qualité des

produits et en intégrant des avantages compétitifs. Par exemple, les entreprises peuvent investir dans la recherche et le développement pour concevoir des technologies innovantes et brevetées, offrant des avantages stratégiques sur le marché mondial.

1.3. Amélioration de l'image de marque :

Expansion internationale permettra aux entreprises de sensibiliser et de s'établir en tant qu'acteurs mondiaux. La présence à l'étranger peut améliorer la perception des consommateurs et renforcer la fidélité à la marque.

Exemple 01 : La société a mis en place un programme de fidélité pour encourager les clients internationaux à maintenir leur marque. Les compagnes publicitaires ciblées commencent également sur certains marchés pour sensibiliser.

Exemple 02 : La marque participe à des événements industriels internationaux pour accroitre la visibilité et la fiabilité de la scène mondiale. Il établit également des partenariats avec des organisations locales bien connues pour intégrer la réputation des marchés étrangers.

1.4. Réduction des couts :

Expansion internationale permet aux entreprises de réduire les couts dans une variété de domaines tels que la production, la logistique, la livraison, le marketing, les ventes, etc.

En optimisant ces couts, elles peuvent renforcer leur compétitivité et améliorer leur rentabilité.

Exemple : entreprises transfèrent une partie de leur production dans des pays où les travailleurs sont moins chers pour réduire les couts de production. Cette stratégie l'aidera à augmenter sa rentabilité et à garantir en même temps la qualité de produit.

1.5. Accès aux ressources et aux compétences :

L'internationalisation permet aux entreprises de bénéficier de ressources et d'expertise qui ne sont pas disponibles sur le marché intérieur. Cela comprend l'accès aux matières premières, les technologies de pointe, les talents qualifiés et le savoir-faire spécifique, renforçant ainsi leur capacité de compétitivité et d'innovation.

1.6. Diversification des sources de revenus :

Expansion internationale permet aux entreprises de réduire leur dépendance à l'égard des marchés nationaux en diversifiant leurs produits et services. Compenser les options de risque

et de revenu en divisant leurs activités en plusieurs marchés. La diversification géographique contribue donc à limiter l'impact de l'instabilité politique ou économique d'un pays. En outre, les entreprises peuvent augmenter leur résistance en élargissant leurs produits et services et en réduisant les risques associés à certains marchés.

2. Les modèles d'internationalisation des entreprises

Au cours des dernières années, les chercheurs ont développé diverses approches théoriques, tant économiques que managériales, pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Il est donc nécessaire de présenter les principaux modèles d'internationalisation. Le modèle Uppsala, considéré comme un pionnier de la théorie de l'internationalisation, est d'abord abordé car il peut être compris les principes fondamentaux de l'activité internationale. Le modèle d'innovation, considère l'internationalisation comme un processus similaire aux différentes étapes d'adoption des nouveaux produits. Le modèle de Dunning (OLI) souligne à quel point il est important de trouver un équilibre entre les avantages de la propriété, de l'emplacement et de l'internationalisation à l'échelle internationale. Enfin, le modèle de Born-Global illustre la réalité actuelle des nouvelles entreprises internationalisées.

2.1. Le modèle Uppsala

Le modèle Uppsala (U-modèle) est développé par l'école suédoise, d'abord par les travaux de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et ceux de Johanson et Vahlne (1977) qui conceptualisent le processus d'internationalisation comme un processus progressif en quatre étapes. Les auteurs s'appuient sur deux principaux concepts pour déterminer ces étapes. Il s'agit de la distance psychologique et de l'apprentissage graduel.[1]

Selon ces auteurs, l'internationalisation se déroule selon les séquences suivantes [2]:

1. L'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières
2. L'exportation via un agent indépendant.
3. L'implantation d'une filiale de vente.
4. La production dans le pays étranger.

[1] Arrouche nacera, Étude empirique sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes. Revue du développement économique. 2022. p 309.

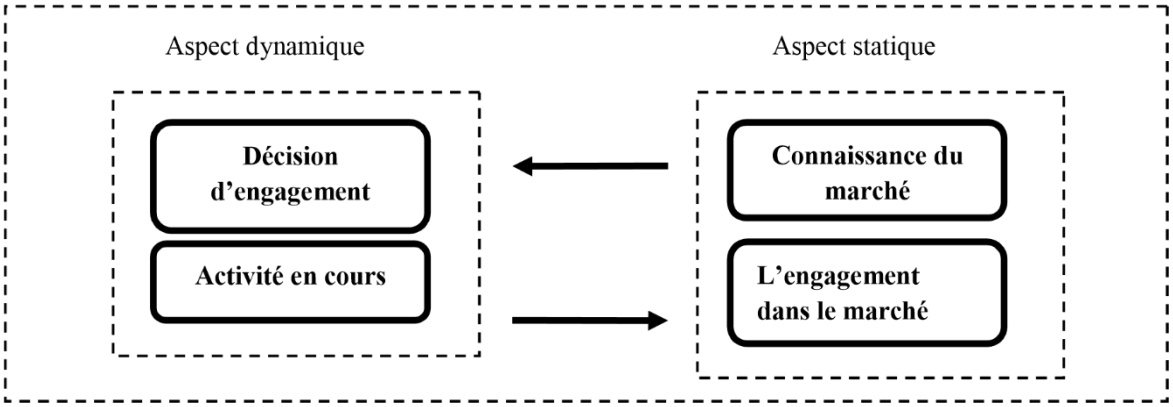
[2] Ibid.

Les ressources sont progressivement impliquées en tant qu'expérience acquise, des connaissances développées et une incertitude réduite sur les marchés étrangers. L'accumulation des connaissances réduit la distance entre une entreprise et un pays déterminé grâce à sa capacité d'apprentissage (Autio et al, 2000).

La distance physique est définie comme *« facteurs qui rendent difficile la compréhension des environnements étrangers »* factors that make it difficult to understand foreign environments » (Johanson and Vahlne, 2009, p 1412). Cette distance renvoie donc aux facteurs qui empêchent et qui freinent la compréhension de l'entreprise pour les environnements étrangers. Il s'agit principalement de la langue, du niveau d'éducation, des valeurs, de la culture, des comportements d'affaires, des règles de jeu et de la réglementation en vigueur, de développement industriel et de système politique.[1]

Cependant, cette distance tend à se réduire à mesure que l'entreprise se développe sur les marchés étrangers. Avec le soutien de ce principe, la société commence généralement à exporter vers des pays psychologiquement proches avant de rejoindre encore d'autres marchés éloignés. Le deuxième concept aide l'entreprise à limiter les risques associés aux opportunités d'expansion internationale. Toutes les étapes qui se croisent contribuent au renforcement de cet apprentissage grâce à l'acquisition progressive de connaissances sur les marchés étrangers.

Figure N° 1: Le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vabine (1990)



Source: Johanson, J and Vahlne, J E, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, vol. 7, N° 4, 1990, page 12.

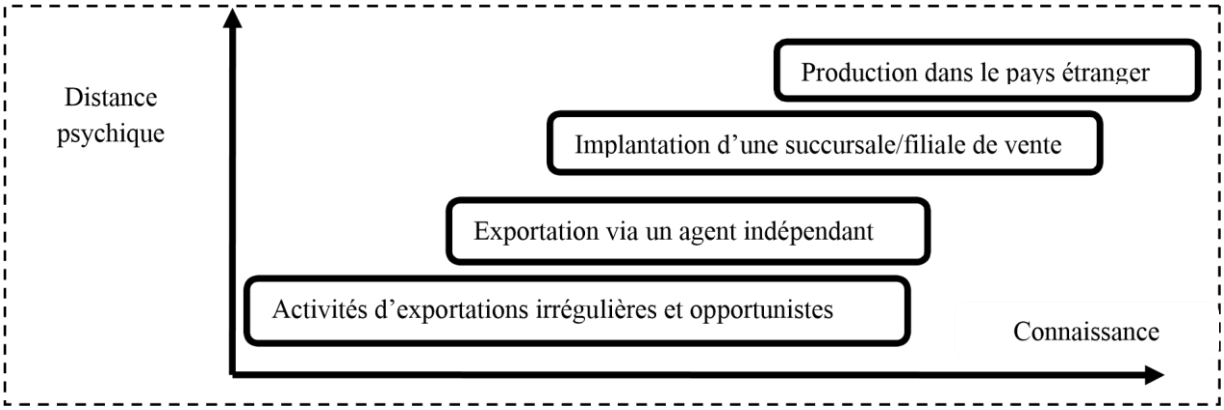
La figure 1 montre également l'interaction entre les dimensions statiques et dynamiques.

[1] Arrouche nacera, Étude empirique sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes, Revue du développement économique. 2022.p 309.

L'internationalisation des entreprises, fixée dans la théorie comportementale de l'entreprise, est perçue comme un processus progressif dans lequel les entreprises augmentent leur participation internationale. D'un autre côté, ce processus est basé sur l'acquisition de connaissances sur les marchés étrangers et l'interaction avec les activités commerciales internationales et l'engagement croissant envers les ressources. De plus, il existe une interdépendance entre les différentes variables.

Les connaissances et l'engagement du marché affectent à la fois les décisions stratégiques et la mise en œuvre des activités actuelles. A l'inverse, ces décisions et services affectent également les connaissances et l'engagement du marché. Par conséquent, le modèle proposé met en évidence le rôle central des expériences que l'entreprise a acquises dans l'internationalisation.

Figure N° 2: L'internationalisation par étape selon Johanson et Vahlne



Source : Conçue à partir des travaux de **Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977).**

La figure 2 illustre cette dynamique en représentant l'internationalisation à la suite de décisions progressives. En déterminant les marchés étrangers, l'entreprise est en mesure de recueillir des connaissances qui découlent de cette expérience, de cultiver ses décisions, de renforcer le processus et de renforcer l'engagement international. D'après des études sur les entreprises suédoises, ces auteurs décident de suivre un processus composé de quatre phases consécutives.

2.2. Le modèle d'innovation

Le modèle d'innovation (I-modèle) réunit l'ensemble des travaux expliquant le processus d'internationalisation comme analogue à celui d'adoption d'un nouveau produit. Il s'agit principalement des travaux menés par : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1984), Czinkota

et Tesar (1982) et plus récemment Moon et Lee (1990) et Crick (1995), cités par Ageron (2001).[1]

Ces modèles protègent à la fois la nature progressive et le concept de distanciation physique, tels que définis par les écoles suédoises dans la conceptualisation de l'internationalisation. L'analyse s'applique aux PME et aux grandes entreprises et considère les exportations comme le principal vecteur de l'internationalisation. Les différences entre ces modèles figurent principalement dans le nombre d'étapes, leurs explications individuelles et les mécanismes qui provoquent un comportement d'exportation des PME industrielles (Ageron, 2001).

2.2.1. Les limites du modèle Innovation

Trois dimensions des critiques sur le processus d'internationalisation :

i. D'un point de vue théorique, de nombreuses études estiment que l'internationalisation remplacera l'expansion du marché intérieur, ce dernier développement indépendant. Cependant, les observations de certaines entreprises montrent les limites de cette approche. En effet, pour les PME internationales, les ressources sont généralement partagées entre les marchés nationaux et étrangers[2].

ii. Certains chercheurs constatent que certaines entreprises adoptent une dimension internationale dès leurs créations ou leurs premières années d'activité. Ces International New Venture ou Global Start-up suivent des trajectoires d'internationalisation qui ne peuvent plus être expliquées par les modèles traditionnels[3].

iii. D'autres chercheurs mettent en évidence diverses stratégies pour PME international. Certains visent plusieurs marchés simultanément sans atteindre pleinement des avancées géographiques, certaines sont directement déterminées par des filiales, tandis que d'autres suspendent le processus d'internationalisation avant d'atteindre le stade intermédiaire ou final du saut de niveau intermédiaires.

[1] Arrouche nacera, Étude empirique sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes,Revue du développement économique. 2022.p 310.

[2] Ageron B, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar » Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001, page 16

[3] Laghzaoui S, Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, working paper : XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, page 06

2.3. Le modèle OLI

Le modèle OLI est en fait composé de trois variables : O (ownership) pour les possessions d'une entreprise, L (location) pour la localisation et I (internalization) pour l'internationalisation. Ce modèle détermine l'engagement et l'investissement à l'étranger doit être balancé autour de ces trois variables qui travaillent en amont (Dunning, 2009). Le modèle conçu par Dunning en 1988 est aussi appelé le paradigme éclectique. Ce paradigme vise à expliquer l'étendue, la forme ainsi que la structure de la production internationale qui repose sur les trois variables mentionnées (Johanson et Vahnle, 1990). [1]

Le modèle de Dunning était initialement destiné à analyser les investissements directs étrangers. Il est reconnu comme un outil efficace pour évaluer les entreprises multinationales et a un impact significatif sur le travail dans le commerce économique et international (Neary, 2009). Enfin, ce modèle explique les investissements directs étrangers sur la base de trois variables. L'entreprise peut utiliser ses avantages dans la production internationale.

2.3.1. Les variables du modèle OLI

Le modèle de Dunning est basé sur trois variables importantes qui expliquent l'investissement étranger :

La première variable O (ownership) correspond aux actifs de l'entreprise, Cela représente l'avantage concurrentiel que les entreprises ont une nationalité particulière par rapport à d'autres nationalités pour accéder à certains marchés (Dunning, 2001). Cet avantage peut être révélé sous une variété de formes. Propriété exclusive, accès privilégié aux actifs qui produisent des revenus, ou la capacité de coordonner simultanément ces actifs au-delà des frontières et de les distinguer de la concurrence (Dunning, 2001). De plus, les actifs peuvent également être construits comme des technologies progressives (Johanson et Vahnle, 1990). Ils expliquent pourquoi certaines entreprises se lancent à l'international tandis que d'autres restent sur leur marché. En effet, les multinationales les plus efficaces ont certains avantages qui leur permettant de compenser les couts d'exploitation à l'étranger. (Neary, 2009).

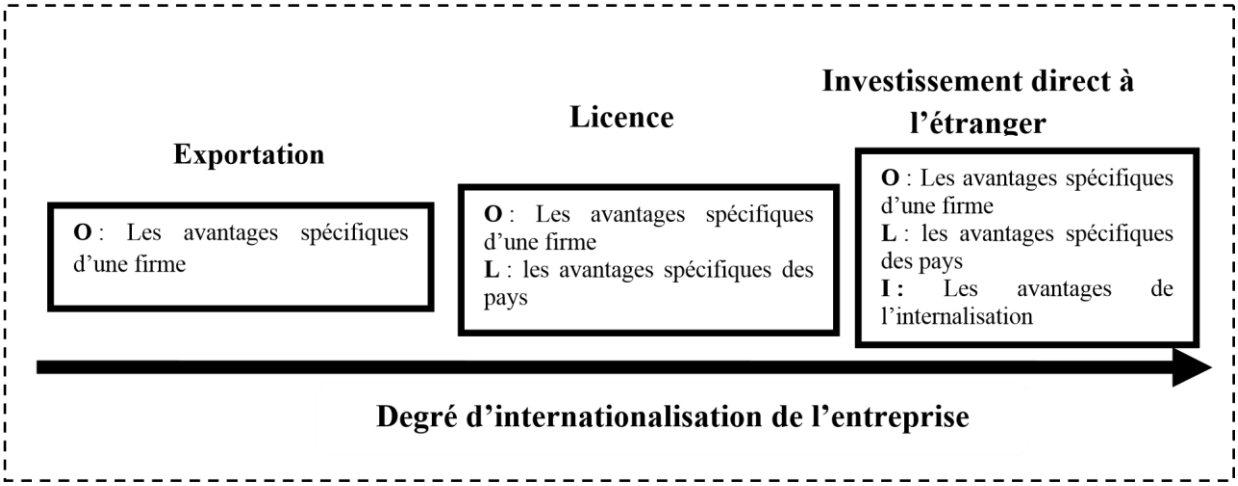
La deuxième variable L (location) met l'accent sur la localisation de l'entreprise à l'étranger. Un avantage de localisation existe lorsque la réalisation d'activités de production est plus rentable pour l'entreprise à l'étranger que sur le marché domestique (Griffin et Pustay,

[1] Eliane Cormier, L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches, Mémoire de grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing, HEC Montréal, 2018, p27.

2014). Cet avantage peut se voir sous plusieurs formes : l'allocation des facteurs et des conditions de production, l'accès aux ressources, la proximité, les niveaux de risque pays, etc.[1]

Enfin, la dernière variable I (internalisation) concerne le processus d'internationalisation de l'entreprise. Elle reflète la manière dont les entreprises évaluent l'intérêt d'internaliser les marchés pour la production ou l'exploitation de leurs actifs. Cette démarche leur permet de créer de la valeur et d'optimiser leur position concurrentielle. (Dunning, 2001).

Figure N° 3: Le processus d'internationalisation selon le modèle OLI de Dunning



Source: Schemtisée à partir de Dunning J H, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, N° 2, 2001, page176.

2.4. Le modèle Born-Global « international new venture »

Oviatt et McDougall (1994) dans leur article ***« Toward a theory of international new ventures »*** ont tenté de dépasser le cadre statique du modèle Uppsala, en optant et proposant une approche dynamique qui dépasse l'espace temporelle de la théorie comportementale. En effet, **Oviatt et McDougall (1994)** font état d'un phénomène nouveau observé en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. De plus en plus, des entreprises s'internationalisent de manière précoce, dès leur création ou peu de temps après. Ces auteurs ont développé un modèle qui marque l'existence d'entreprises dont la caractéristique principale est de débuter leurs activités internationales en attribuant des ressources importantes dès leurs créations, sans tenir compte de certaines étapes de l'internationalisation. Les « *internationals new ventures* » sont définies

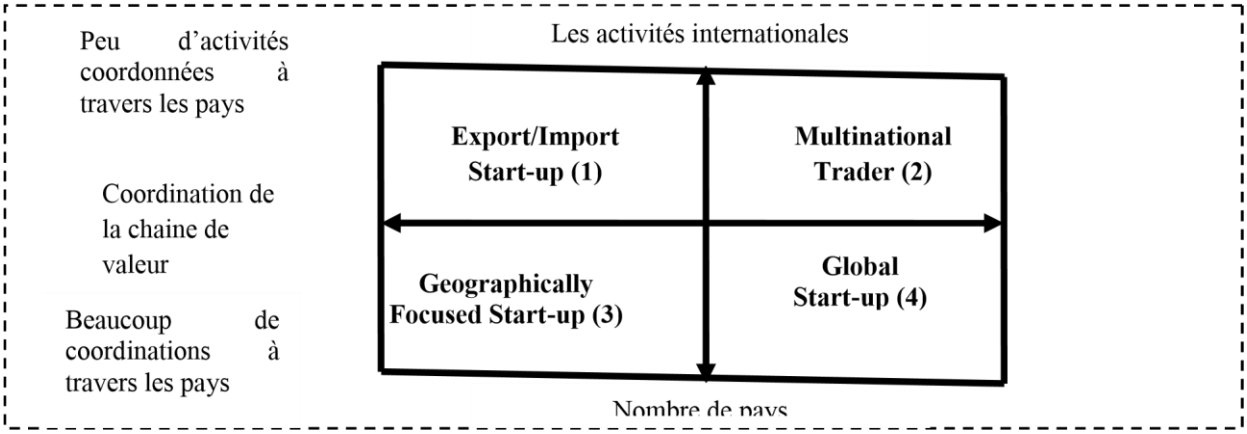
[1] Ibid.

comme des petites entreprises, à prédominance technologique, qui ont la capacité pour s'internationaliser extrêmement tôt et rapidement, quelque fois même dès leurs créations.[1]

La perspective des international new ventures met en avant le transfert, la nature et les types d'expériences d'internationalisation, ainsi que de compétences essentielles à l'internationalisation des entreprises nouvellement créent[2]. **Oviatt et McDougall (1995, 2005)[3]** proposent une typologie des nouvelles entreprises internationales, classant ces dernières en quatre catégories en fonction de la nature de leurs activités à l'international et du nombre de pays visés :

i. la PME export-import
ii. le trader multinational
iii. la start-up à focalisation géographique
iv. la start-up globale.

Figure N° 4: Type des international new ventures



Source: Oviatt M and McDougall P, Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies, vol 36 2005, page 37.

[1]DOUAR brahim, Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, Thèse de doctorat en science de gestion, 2015, p 50.

[2] Cabrol M et Nlemvo F, Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises, revue Management & Avenir, 10 (20), 2011, page 41-42.

[3]Oviatt B and McDougall P, Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies, vol 36, 2005, page 29-41.

Section 03 : Typologie des modes d'internationalisation et analyse des risques

1. Typologie des modes d'internationalisation

Les stratégies d'internationalisation déterminent l'entrée dans différents types de marchés étrangers. Les entreprises doivent sélectionner le mode le plus approprié en fonction de leurs objectifs et ressources. On distingue trois principales options : L'exportation, l'internationalisation via des contrats commerciaux et les investissements directs à l'étranger.

1.1. L'exportation[1]

L'exportation constitue la première étape du développement international d'une entreprise, marquant son ouverture aux marchés étrangers. Elle se définit comme le transfert de biens ou de services au-delà des frontières nationales, soit par méthodes directes, soit par des canaux indirects.

Considérée comme l'un des modes d'entrée les moins risqués, l'exportation offre une flexibilité importante : en cas de difficulté sur un marché étranger, l'entreprise peut simplement interrompre ses expéditions. De plus, elle favorise l'acquisition de connaissances et d'expérience, des éléments essentiels à la réussite d'une entreprise. Enfin, l'exportation permet de diversifier les activités à l'international, réduisant ainsi la dépendance à un seul marché et atténuant l'impact d'un éventuel ralentissement économique national.

Il existe trois principales techniques dans les stratégies d'exportation : l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée :

1.1.1. L'exportation directe[2]

Grace aux exportations directes, les entreprises peuvent proposer des offres permanentes sur les marchés étrangers sans filiales locales. Cette approche, réalisée sans intermédiaire, comprend une augmentation des investissements et des risques, mais offre des options pour

[1] Eliane Cormier, L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches, Mémoire de grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing, HEC Montréal, 2018, p31.

[2] Douar Brahim, Université de TiziOuzou, Le rôle du système d'information dans le processus d'internationalisation des PME,مجلة المقار للدراسات الاقتصادي 2017.

réaliser un bénéfice plus élevé. Cela conduit également à une coordination organisationnelle et fonctionnelle telle que : une production à plus grande échelle, la mise en place d'un service dédié aux opérations internationales ou encore la création de structures à l'étranger pour le stockage, la promotion et la distribution des produits.

Les exportations directes conviennent particulièrement aux sociétés de production, en particulier dans les secteurs agroalimentaire et industriel. De plus, certaines stratégies telles que portage permettent aux entreprises d'utiliser des réseaux internationaux déjà établis pour faciliter leur expansion. Une variante spécifique de cette approche, piggy-back, est basée sur un accord d'agent commercial.

Les exportations directes sont bien intégrées dans le développement international des entreprises, en particulier grâce aux infrastructures qui permettent un échange d'idées avec les marchés étrangers. La montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier sur Internet, joue un rôle clé en simplifiant l'accès aux informations sur les marchés internationaux et le commerce de stimulation. Cependant, certaines entreprises peuvent retarder l'introduction du commerce électronique, ce qui limite la possibilité d'une expansion internationale.

1.1.2. L'exportation indirecte[1]

Les exportations sont des moyens traditionnels, simples et les plus anciens pour les fabricants qui accèdent aux marchés étrangers et vendent une partie de leur production. Les exportations passives sont de créer un excédent de sa production sur sa propre initiative ou parfois un ordre non sollicité, tandis que les exportations actives indiquent le désir d'attaques contre des marchés déterminés.

Exportation indirecte est lorsqu'une entreprise exporte la production par une coopérative d'exportation ou une entreprise spécialisée dans les coopératives d'exportation. Les entreprises qui choisissent d'exporter indirectement la production ne sont pas directement impliquées dans le processus d'internationalisation et nécessitent le soutien de structures spéciales telles que Portage et Piggy-pack.

[1] Ibid.

1.1.3. L'exportation associée[1]

La technique d'exportation associée consiste à ce que l'entreprise exportatrice travaille avec un groupe d'entreprises pour réaliser une opération d'exportation. Cette technique implique une association avec une ou plusieurs entreprises nationales, parfois étrangères, pour former un groupe d'exportateurs et mettre en place un réseau de vente à l'étranger en commun.

1.2. Le mode d'internationalisation par le biais de contrats commerciaux

1.2.1. La licence

La licence internationale est un accord par lequel une entreprise accorde à une autre, située dans un pays différent, le droit d'utiliser sa marque, sa technologie ou d'autres actifs de propriété intellectuelle, sur un territoire spécifique et pour une période déterminée. Ce mode d'entrée sur les marchés étrangers est particulièrement prisé par les entreprises confrontées à des obstacles à l'internationalisation.

La licence est une stratégie d'expansion qui implique l'utilisation de propriétés intellectuelles d'une entreprise existante pour créer de nouveaux produits ou services. Des entreprises comme Lacoste ou Puma utilisent des licences pour produire des produits qui ne sont pas dans leur domaine de compétence, comme les parfums. Elles font appel aux connaissances et au savoir-faire d'autres entreprises pour commercialiser divers produits.[2] Il existe deux types de licence qui sont les plus couramment utilisés :

1.2.1.1. La licence de marque [3]

La licence de marque est un accord à court terme par lequel une entreprise autorise une société étrangère à exploiter exclusivement sa marque sur un territoire défini. Cet arrangement permet d'accroitre la visibilité de la marque en s'appuyant sur des entreprises locales pour la production et la distribution de produits sous cette enseigne, tout en conservant le contrôle.

[1] KHERBICHE Ryadh, étude de la stratégie d'internationalisation d'ooredoo en Algérie, Mémoire en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2023, P 34-35.
[2] Eliane Cormier, L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches, Mémoire de grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing, HEC Montréal, 2018, p32-34.
[3] Bouveret-Rivat C ,Mercier-Suissa C :"PME: Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, p62.

1.2.1.2. La licence de brevet[1]

La licence de brevet est un accord par lequel une entreprise accorde à une autre le droit d'exploiter une technologie ou un procédé de fabrication breveté sur un marché déterminé. Cet arrangement facilite la commercialisation dans des pays où l'implantation d'une usine est complexe, tout en permettant à l'entreprise de s'intégrer à un réseau de partenaires locaux.

1.2.2 La franchise[2]

La franchise est un modèle de croissance d'entreprise reposant sur un contrat. Dans ce cadre, une entreprise franchiseur accorde à une ou plusieurs entreprises franchisées le droit d'exploiter sa marque, son savoir-faire, ses signes distinctifs ou son nom commercial. En échange, le franchisé verse une rémunération, généralement composée d'un droit d'entrée et d'un pourcentage sur son chiffre d'affaires.

On peut distinguer trois types de franchise :[3]

1.2.2.1. La franchise commerciale ou franchise de distribution :

C'est un contrat qui permet au franchisé de bénéficier de la marque du franchiseur et de sa gamme de produit sur son marché, le franchisé va réceptionner directement les produits sur son magasin et aura pour objectif de faire la promotion commerciale de cette gamme et de stimuler les ventes toute en conservant la stratégie commerciale du franchiseur ainsi que son image de marque, en contrepartie le franchisé doit payer au franchiseur des droits (royalties) liés à l'exclusivité du territoire et des avantages liés à la marque.

1.2.2.2. La franchise industrielle ou franchise de production :

Le contrat de franchise est basé sur le transfert de technologie et d'un savoir-faire lié au technique de production élaborées par le franchiseur, ce type de franchise est très répondu particulièrement dans l'industrie agroalimentaire ou le franchisé assure la production d'un ou plusieurs produits de la gamme du franchiseur destinés à la vente sur un marché ou une région préalablement définit.[4]

---

[1] Ibid.
[2] DEMMOUCHE MOUNSI Nedjoua, Belboula Mohamed Redha, La franchise locale en Algérie : un enjeu de taille et une alternative à l'exportation, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, 2021, p 1021.
[3] Ibid. p 1021-1022.
[4] Ibid.

1.2.2.3. La franchise de service :

Ce type de franchise est basé sur des techniques, des compétences ou un savoir-faire délivré par le franchiseur comme une assistance au franchisé qui à son tour aura la charge de le proposer aux clients sous forme d'une prestation de service, contrairement aux deux autres types de franchise le franchisé profite du soutien et de l'assistance du franchiseur sans pour cela être approvisionnée par le franchiseur, on y trouve ce type de franchise dans plusieurs domaines tel que la gastronomie, la formation et consulting, et l'hôtellerie. [1]

1.2.3 Partenariat[2]

Le partenariat consiste pour une entreprise sollicitant se développer à l'international de s'associer avec un partenaire local afin de bénéficier de la connaissance du marché, et de partager la propriété et le contrôle de la société.

Les entreprises utilisent des partenariats lorsque certaines expertise ou emplacements sont nécessaires sur le marché local (Délégués commerciaux, 2017). Ce soutien est particulièrement utile lorsqu'elles cherchent à s'étendre à l'international, notamment dans des pays où l'éloignement culturel et commercial est significatif.

1.2.3.1 Les différentes formes de partenariats

Il existe de nombreuses formes de partenariats, notamment des alliances stratégiques, des distributeurs, des agents et des représentants, des sous-traitants, des coentreprises, etc. Le choix du partenariat est basé sur les avantages qui peuvent être offerts à l'entreprise. Appeler des partenaires locaux est extrêmement important pour acquérir les connaissances d'un expert particulier ou pour établir des marchés étrangers dans les pays émergents ayant différentes pratiques commerciales et culturelles.

Les agents et représentants travaillent dans la communauté sont des experts spécialisés dans de nombreux produits connexes. Pendant ce temps, le distributeur assure la commercialisation de produits ou services internationaux. Le service des contrats doit déléguer

[1] Ibid. p 1022.
[2] Douar Brahim, Université de TiziOuzou, Le rôle du système d'information dans le processus d'internationalisation des PME, مجلة المقار للدراسات الاقتصادية2017.

certaines tâches à une autre entreprise, mais les coentreprises permettent à plusieurs entreprises d'investir dans la capitale de nouvelles entités qu'elles gèrent ensemble.

1.3. Les investissements directs à l'étranger[1]

L'investissement direct à l'étranger (IDE) correspond à la réalisation d'opérations, partielles ou totales, par une entreprise en dehors de son pays d'origine. Il implique le transfert de savoir-faire organisationnel vers un marché étranger et se caractérise par l'investissement dans un pays où l'entreprise détient des intérêts commerciaux. Cet investissement peut prendre la forme de la création d'activités commerciales ou de l'acquisition d'actifs, tels que la propriété ou le contrôle d'une entité.

Le choix du mode d'entrée repose sur plusieurs facteurs, notamment le degré de contrôle, les ressources disponibles et le niveau de risque. Lorsqu'une entreprise opte pour l'IDE, elle cherche à exercer un contrôle accru et à jouer un rôle actif dans la gestion des décisions. Toutefois, cette stratégie exige un engagement important et comporte des risques élevés, rendant le désinvestissement plus complexe que dans d'autres formes d'internationalisation. En contrepartie, l'IDE peut offrir des avantages significatifs, tels qu'une rentabilité plus élevée et un meilleur apprentissage des marchés étrangers.

Selon Dunning (1980), l'investissement direct à l'étranger est le seul moyen permettant à une entreprise de tirer parti des trois avantages de son paradigme éclectique : la possession d'actifs spécifiques, l'attractivité de la localisation et l'efficacité de l'internationalisation.

L'IDE peut se matérialiser sous différentes formes, notamment la création d'une filiale, la construction d'une usine neuve (Greenfield), l'acquisition d'une entreprise existante ou la mise en place d'une coentreprise (joint-venture).

1.3.1. La création d'une filiale

La création d'une filiale implique la mise en place d'une entité juridique distincte de l'entreprise mère, sur un marché étranger. Bien que la filiale conserve une certaine autonomie dans sa gestion quotidienne, elle est principalement contrôlée par l'entreprise mère. La filiale

[1] Eliane Cormier, L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches, Mémoire de grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing, HEC Montréal, 2018, p37.

peut être impliquée dans la production, la vente et même la prospection sur le marché étranger, tout en travaillant en étroite collaboration avec l'entreprise mère au niveau stratégique. [1]

On peut distinguer deux types de filiale : la filiale commerciale, et la filiale de production :

1.3.1.1. La filiale commerciale

Ce mode d'implantation permet à l'entreprise d'établir un lien direct avec les marchés étrangers.

La filiale a pour mission d'acheter les produits de la maison mère afin de les commercialiser, d'analyser les offres et stratégies des concurrents, ainsi que de superviser la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise à l'international.

1.3.1.2. La filiale de production

Une filiale de production correspond à l'implantation d'une unité de fabrication à l'étranger, chargée de produire tout ou partie des produits de l'entreprise. Elle peut également assurer des fonctions commerciales, notamment la distribution et la vente des produits. Lorsqu'elle combine production et commercialisation, elle est alors qualifiée de filiale de production et de distribution.

1.3.2. La Greenfield[2]

Une méthode d'investissement à l'étranger appelée "greenfield" consiste à construire les activités d'une entreprise dans un pays étranger à partir de zéro, y compris l'installation de nouvelles usines de production, la construction de centres de distribution, et plus encore.

Cette méthode d'entrée est plus coûteuse et risquée, les grandes entreprises ayant une expérience à l'étranger ont tendance à la préférer à l'acquisition. Toutefois, la mise en place d'un projet entièrement nouveau dans un pays étranger nécessite le transfert d'une grande quantité de connaissances et d'actifs vers le site d'investissement.

[1] Bouveret-Rivat C,Mercier-Suissa C :"PME: Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, 67.

[2] Eliane Cormier, L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches, Mémoire de grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing, HEC Montréal, 2018, p38-40.

1.3.3. L'acquisition[1]

L'acquisition est une méthode d'investissement direct à l'étranger consistant à acheter une entreprise existante dans un pays étranger. Contrairement à d'autres formes d'investissement, il n'est pas nécessaire de transférer les actifs du pays d'origine. Cependant, certains actifs et connaissances peuvent être transférés dans le pays étranger.

1.3.4. La joint-venture

La joint-venture est un partenariat entre deux entreprises de pays différents visant à établir une filiale sur le marché du partenaire étranger. Ce type d'accord est basé sur l'esclavage des compétences et les financières et les RH des deux parties pour assurer le succès de l'entreprise. La gestion, le contrôle, les risques et les bénéfices sont également partagés entre les entreprises partenaires.

Cette approche représente une solution efficace pour les entreprises étrangères qui souhaitent installer sur des marchés complexes. En travaillant avec des partenaires locaux, elle peut mieux appréhender les spécificités du marché et tirer parti de son réseau économique. De nombreux gouvernements encouragent les joint-ventures, car elles stimulent la croissance économique locale.

Cependant, les réglementations varient selon les pays. Par exemple, en Algérie, la participation d'un investisseur étranger est plafonnée à 49%. Il est donc essentiel pour les entreprises de respecter ces cadres juridiques afin d'assurer le succès de leur joint-venture.

[1] Ibid.

2. Les risques à éviter en s'internationalisant

L'entreprise doit être soumise à diverses contraintes sur le plan international. Pour répondre aux lois du pays d'accueil, des approches spécifiques doivent être mises en œuvre, en particulier politiquement et légalement. Pour répondre efficacement aux attentes des consommateurs locaux, les stratégies de marketing doivent être adaptées par l'intégration d'éléments culturels spécifiques.

Le risque perçu comme une menace correspond aux concepts traditionnels selon laquelle il implique des pertes potentielles, leur ampleur et l'incertitude qui les entoure.

Parmi les différents types de risques, on peut distinguer :

2.1 Le risque commercial international[1]

Le risque commercial international concerne les acheteurs privés, qui peuvent être exposés à des situations de faillite, qu'elles soient judiciaires ou administratives.

Ce risque englobe divers aspects, notamment l'insolvabilité et le non-paiement des créances financières, la sécurité des transactions, ainsi que les délais et éventuels retards de paiement. Il prend également en compte le niveau de solvabilité des parties impliquées. Par ailleurs, d'autres éléments liés à la transaction, tels que la livraison des marchandises et le respect des engagements contractuels, entrent en ligne de compte.

Les agences de notation jouent un rôle clé dans l'évaluation des risques commerciaux en classant les entreprises selon leur capacité à remplir leurs obligations financières. À cet égard, la COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) analyse l'environnement des affaires dans un pays à travers une échelle de notation allant d'A1 (très bon) à E (très mauvais). Cette évaluation repose sur plusieurs critères, dont les délais de paiement, la proportion de créances impayées et les procédures de recouvrement engagées.

Le niveau de risque client, mesuré par le taux d'impayés, varie considérablement selon les secteurs d'activité, les régions et les pays. Parmi les principaux facteurs déterminants, on

[1]KHerbiche ryadh, étude de la stratégie d'internationalisation d'ooredoo en Algérie, Mémoire en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU 2023, p45.

retrouve les caractéristiques de l'acheteur, les spécificités du marché ainsi que les modalités des échanges et des paiements négociés.

2.2. Le risque de crédit[1]

Le risque de crédit, également connu sous le nom de risque de contrepartie, correspond à la possibilité de pertes dues à des retards ou à des erreurs de paiement. Une gestion efficace de ce risque est particulièrement importante pour les entreprises qui développent leurs activités à l'international. Plusieurs solutions existent pour s'en prémunir :

1. **Paiement anticipé ou à compte ouvert** : L'entreprise peut exiger un règlement total à la commande afin d'éviter les impayés et de financer ses opérations.
2. **Lettre de crédit** : Cet instrument garantit les transactions des deux parties en réservant des fonds jusqu'à ce que les conditions générales soient remplies.
3. **Garanties financières** : Ces engagements fournissent le paiement des montants définis sans règlement immédiat.
4. **Assurance-crédit** : Elle protège l'entreprise contre les créances impayées en échange d'une prime et facilite des conditions de paiement plus souples pour les clients.
5. **Affacturage** : Cette méthode consiste à déposer une réclamation d'un tiers et à transférer une partie du risque financier.

2.3. Le risque de change[2]

Le risque de change désigne l'incertitude liée aux fluctuations des devises, notamment l'appréciation de la monnaie utilisée pour payer un fournisseur étranger et la dépréciation de celle dans laquelle un acheteur étranger effectue un paiement.

Ce risque concerne les créances et les dettes issues de contrats en cours ou futures. En raison de la volatilité des taux de change, une entreprise peut être contrainte de convertir des montants liés à ses activités internationales à des taux moins favorables que prévu. Pour limiter ces effets, il est essentiel de mettre en place une politique de change visant à :

[1] https://www.desjardins.com /quels-risques-lies-commerce-international, consulté en mars 2025.
[2] Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, Management des opérations de commerce international, 6ème édition, Coface Expert, 2003, p 322.

- Stabiliser les marges bénéficiaires sur les ventes
- Réduire l'impact négatif des variations des taux de change sur les achats et les ventes
- Optimiser la gestion de la trésorerie
- Faciliter la fixation des prix sur les marchés nationaux et internationaux

2.4. Le risque politique[1]

Le risque politique englobe les effets négatifs que des décisions gouvernementales peuvent avoir sur l'activité d'une entreprise. Il inclut notamment les changements et l'instabilité des régimes politiques (guerres, émeutes, etc.), ainsi que des mesures comme l'expropriation, la nationalisation des biens ou les restrictions sur les mouvements de capitaux.

Les conflits militaires peuvent entraîner des répercussions directes, telles que des destructions ou des pertes de marché, mais aussi des conséquences indirectes, affectant les prix des matières premières, le commerce international ou les sanctions économiques. De plus, l'intervention de l'État peut compromettre le recouvrement de certaines créances. Les défauts souverains, comme ceux de

L'Argentine en 2001 et 2014, ainsi que les nationalisations, notamment dans le secteur des matières premières (YPF en Argentine, PDVSA au Venezuela), sont fréquents dans les pays émergents. Pour minimiser ces risques, il est essentiel d'évaluer attentivement l'environnement politique et économique du pays avant d'y entreprendre des activités.[2]

2.5. Le risque juridique international

Avant de créer une entreprise à l'étranger, il est important de s'assurer que les lois locales ne limitent pas l'activité prévue. Divers aspects juridiques doivent être pris en compte dans certaines réglementations environnementales, contrats commerciaux, lois sociales, propriété intellectuelle, publicité et concurrence. Une vielle réglementaire dans le pays cible est importante pour prédire les obstacles qui pourraient affecter les pays d'exportation.

L'incertitude liée au cadre juridique du pays d'accueil peut engendrer des difficultés majeures, telles que la reconnaissance, l'exportation, les conflits internes ou encore les

[1] Sahnoun Imène, Bekhouche Ouahdi Fella, L'apport de la veille stratégique aux entreprises en phase d'internationalisation, Revue Forum d'études et de recherches économiques, Volume : 07, N° 01, 2023.
[2]KHerbiche ryadh, étude de la stratégie d'internationalisation d'ooredoo en Algérie, Mémoire en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2023, p45.

catastrophes naturelles. Par conséquent, il est recommandé de postuler à l'expertise d'un expert commercial international pour évaluer la stabilité de l'Etat.

En outre, la certitude juridique, en particulier en ce qui concerne le droit des contrats, est un facteur important dans la mesure des risques associés. Un changement soudain des réglementations, le manque d'indépendance judiciaire ou le traitement inégal des créanciers peuvent perturber considérablement les activités de l'entreprise. Pour cette raison, une analyse approfondie de l'environnement juridique est indispensable avant toute implantation à l'international.

2.6. Le risque culturel[1]

Il est primordial de comprendre ce qu'est une culture, ses caractéristiques et comment elle influence le comportement des consommateurs. Cette donnée est essentielle pour les entreprises travaillant avec des étrangers.

Le risque de différences culturelles ne réside pas tant dans la création de désaccords, mais plutôt dans la production de malentendus. Contrairement aux désaccords visibles que nous cherchons à résoudre, les malentendus ne sont souvent pas identifiés pendant les phases de discussion et de planification, mais se manifestent lors de la mise en œuvre, créant ainsi des lacunes.

Les équipes multiculturelles ont plus de difficultés à communiquer, car la communication est en elle-même un acte culturel impliquant la mise en ordre d'un chaos pour que deux parties puissent partager le même langage et que les messages soient compris de la même manière. Ainsi, la compréhension de la culture de l'interlocuteur est une donnée cruciale.

La connaissance préalable d'un pays, de sa structure, de son histoire, de sa langue et de sa culture devrait précéder toute conclusion d'affaire. Cependant, cela n'est malheureusement pas toujours possible. Ainsi, la réflexion sur la notion de culture et la mise en place de grandes typologies permettent d'éviter les erreurs les plus évidentes et donnent le temps de mieux comprendre les cultures impliquées.

2.7. Technique

Un autre aspect à prendre en compte est le risque technique, appelé également le risque de conformité produit : il est lié aux caractéristiques du produit commercialisé, qui

[1] Deysine, Anne,Duboin, Jacques, S'internationaliser : stratégies et techniques, 1997, p106-125.

peuvent ne pas être conformes à la réglementation en vigueur dans un pays étranger, soit en raison de la concentration trop élevée de certaines substances, soit en raison de la non-conformité aux normes techniques locales.[1]

Les équipements exportés vers des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions atypiques (climat, humidité, infrastructures énergétiques et hydriques défaillantes, service d'entretien inexpérimenté, etc.) qui peuvent engager la responsabilité du constructeur.[2]

[1] https://www.bordel-de-nerd.net/quels-sont-les-risques-de-linternationalisation, consulté en mars 2025.

[2] Sabine URBAN, Mayrhofer,u, management international : des pratiques en mutation, Pearson France.2013.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis d'examiner les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises, un phénomène en expansion constante dans le monde des affaires. Initialement, nous avons défini l'internationalisation, en distinguant ses concepts clés, en exposant ses principales dimensions, et en analysant les théories majeures qui en rendent compte.

Ensuite, nous avons examiné les objectifs stratégiques qui motivent les entreprises à s'internationaliser, ainsi que les différentes modèles théoriques permettant d'appréhender ce processus, notamment le modèle Uppsala, d'innovation, OLI et des entreprises nouvellement internationales.

Enfin, nous avons étudié les divers modes d'internationalisation, tels que les exportations, les contrats commerciaux (licence, franchise, partenariat) ou les investissements directs à l'étranger, tout en mettant en lumière les risques associés à l'internationalisation.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENT DE LA STRATEGIE DE CROISSANCE

Introduction

La croissance d'une entreprise est un levier essentiel pour renforcer sa compétitivité, assurer sa durabilité et optimiser ses performances économiques. Elle peut se manifester sous différentes formes en fonction des objectifs stratégiques et des ressources dont dispose l'entreprise.

D'une part, la croissance interne est basée sur une expansion progressive des capacités de production et une augmentation du chiffre d'affaires, en mobilisant essentiellement des ressources propres de l'entreprise, telles que l'autofinancement et la capacité d'endettement.

Ce mode de développement, peut garantir le contrôle global et l'indépendance stratégique, et peut s'avérer plus lent et limité par les moyens financiers disponibles.

D'autre part, la croissance externe permet une expansion plus rapide en intégrant d'autres entreprises à travers des fusions, acquisitions ou alliances stratégiques. Cette approche favorise la réalisation des échelles critique, la diversification des activités et l'accès à de nouveaux marchés, et la limitation de certains risques liés à la concurrence. Une troisième alternative, la croissance conjointe, s'appuie sur la collaboration entre plusieurs entreprises afin de mutualiser les ressources et compétences pour atteindre des objectifs communs.

Dans un contexte marqué par la mondialisation et l'ouverture croissante des marchés. A présent, la croissance des entreprises est étroitement liée à leur capacité à s'internationaliser. L'accès à de nouveaux marchés, l'optimisation des couts et la nécessité d'atteindre une taille critique pour rester compétitif sont autant de facteurs qui incitent les entreprises à se développer au-delà de leurs frontières nationales.

Ce chapitre vise à examiner les stratégies de croissance des entreprises en explorant les définitions, les objectifs et les dimensions. Il analyse les différentes stratégies de croissance, qu'elles soient internes, externes ou conjointes, en mettant en avant leurs avantages et inconvénients. Ensuite, il identifie les principaux déterminants de la croissance liés au dirigeant, à l'entreprise et à son environnement, ainsi que les critères permettant de l'évaluer.

Section 01 : La stratégie de croissance

Dans un environnement en développement constant, les entreprises travaillent principalement pour assurer la durabilité. Cet objectif est fourni en particulier en mettant en œuvre des stratégies de croissance.

Cette première section définit le concept de croissance en mettant en évidence les objectifs et les différentes dimensions. Nous explorons les notions de stratégies de croissance.

1. Définition de la croissance

La croissance d'une entreprise se reflète dans le développement de ses activités et l'expansion progressive de la taille au fil du temps. Elle démontre ainsi sa capacité à maintenir ou à améliorer sa position dans un contexte concurrentiel exigeant.

Ce processus est influencé par divers facteurs, notamment l'environnement, les ressources financières, l'organisation interne, les capacités de production ainsi que les spécificités propres à l'entreprise.

Le tableau suivant expose un ensemble de définitions proposées par plusieurs chercheurs dans le domaine de la croissance :

Tableau N° 3: Les définitions de la croissance

(Gibrat, 1931)	"La croissance de l'entreprise est un processus stochastique provenant des facteurs aléatoires et non significatifs qui agissent proportionnellement sur la taille des entreprises."
(Penrose, 1962)	"La croissance d'une entreprise est une augmentation d'un mesurable spécifique, par exemple, la croissance de certains paramètres tels que les ventes, la production ou les exportations. Elle est également un processus de développement spécifique, semblable aux processus biologiques, résultant d'une augmentation de la taille ou une amélioration de la qualité."
(Wiklund, 1998)	"La croissance fait référence à un changement de taille ou d'ampleur par rapport à une période donnée. La croissance peut impliquer l'expansion d'entités existantes et/ou la multiplication du nombre d'entités. "
(Sun, 2004)	"La croissance de l'entreprise est le processus de développement qui permet à l'entreprise de garder les tendances d'une croissance équilibrée et stable du point de vue de la performance totale (y compris la production, le volume des ventes, les bénéfices, les dépenses et les actifs bruts) ou de continuer à réaliser une grande valorisation de la performance totale et l'amélioration de la qualité et du niveau de développement".
(Cardona & Cano, 2005)	"La croissance est processus intangible qui dépend des éléments tangibles (accumulation de capital physique et humain), et surtout d'une organisation et d'une structure interne adéquates".
(Santana et al., 2006)	"La croissance est un processus qui est généré de l'intérieur vers l'extérieur : l'allocation appropriée des ressources internes permet à l'organisation de réaliser un positionnement externe qui favorisera son développement".

Source : Khadija LMOUSSAOUI, Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales, Revu du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2021, p 532-533.

1.1. Les objectifs de la croissance

Une entreprise cherche à se développer afin d'atteindre divers objectifs stratégiques.

L'augmentation de sa taille lui permet d'optimiser sa production grâce aux facteurs suivants :

- **Les économies d'échelle :** en augmentant le volume de production, la distribution des charges d'entreprise aidera les entreprises à les couts unitaires et à améliorer leur compétitivité.

- **Les effets de synergie :** en regroupant plusieurs unités de production, elle rationalise ses ressources et optimise ses capacités, illustrant le principe selon lequel la somme des parties dépasse l'ensemble des éléments pris individuellement.
- **L'effet d'expérience :** l'activité accrue augmentera le contrôle des produits et des processus, encourageant une meilleure efficacité et une réduction des couts.
- **Les économies liées à la croissance :** Une meilleure exploitation de la capacité de production améliore la rentabilité.
- **La position dominante :** si une entreprise reçoit une part de marché nettement plus élevée que la part de marché de son concurrent, elle aura un impact majeur sur son secteur.
- **L'atteinte de la masse critique :** une taille suffisante permet à l'entreprise d'accéder aux avantages stratégiques, comme des réductions de couts sur ses achats.

L'expansion de l'entreprise lui confère un poids économique et financier accru, ce qui lui offre un meilleur contrôle sur plusieurs éléments clés :

- **Le marché :** peut affecter le prix calculé.
- **Les fournisseurs :** un volume d'achat plus important lui permet de négocier des conditions plus avantageuses en termes de couts et de qualité.
- **Les marchés financiers :** accès plus facile aux ressources financières à des prix plus attractifs.
- **La gestion des ressources humaines :** elle peut sélectionner les meilleurs talents tout en optimisant sa masse salariale.
- **L'environnement institutionnel :** avantages fiscaux, infrastructures adaptées et cadre réglementaires préférés peuvent être utilisés.

L'entreprise doit également s'adapter aux évolutions de son environnement, notamment :

- La croissance macroéconomique entraine une demande accrue.
- L'évolution du pouvoir d'achat et des préférences des consommateurs, nécessitant une offre adaptée.
- Ouverture des marchés internationaux qui obligent les entreprises à explorer de nouvelles opportunités.
- Le progrès technologique, qui impose une innovation constante dans les processus et les produits.

Toutefois, la croissance repose sur plusieurs conditions essentielles :

- Capacité financière solide à assurer un développement continu.

- L'innovation et la conquête de nouveaux marchés, indispensables pour rester compétitif.
- Leadership efficace qui permet aux équipes de motiver et de prendre des décisions stratégiques audacieuses.

1.2. Les dimensions du processus de croissance

La croissance d'une entreprise est basée sur plusieurs dimensions interdépendantes, chacune jouant un rôle important dans son développement. Parmi les plus essentielles, on retrouve :

- **La dimension financière :** elle concerne les ressources économiques essentielles à l'expansion de l'entreprise. Pour croitre, les entreprises doivent investir dans le développement de nouveaux produits, l'acquisition d'actifs ou l'achat d'autres sociétés. Par conséquent, il est important d'avoir un solide ajustement économique pour soutenir cette dynamique.
- **La dimension organisationnelle :** la structure interne d'une entreprise doit se développer en parallèle avec sa croissance. Celle-ci peut engendrer des changements importants, élargir la main d'œuvre, créer de nouveaux départements ou adapter des méthodes de gestion. Une organisation flexible et bien structurée est importante pour éviter les perturbations de l'entreprise.
- **La dimension technologique :** l'innovation technologique est un grand levier pour soutenir l'expansion d'une entreprise. Qu'il s'agisse d'une productivité accrue, d'optimisation de la qualité des produits ou d'améliorer l'efficacité des processus, l'introduction de nouvelles technologies est essentielle pour rester compétitif.
- **La dimension marketing :** la communication efficace est importante pour soutenir la croissance de l'entreprise. Celle-ci peut nécessiter une stratégie marketing offensive, visant à conquérir de nouveaux clients ou à fidéliser ceux déjà acquis. Une approche développée ciblée permet une perception et un positionnement accrus de l'entreprise sur le marché.
- **La dimension humaine :** les compétences et le capital humain sont des éléments fondamentaux du développement de l'entreprise. L'expansion peut impliquer le recrutement de nouveaux talents ou la montée en compétences des équipes existantes. Attirer, former et fidéliser des collaborateurs qualifiés est essentiel pour accompagner la croissance.

- **La dimension opérationnelle :** l'efficacité des processus internes joue un rôle clé dans la gestion de la croissance. L'optimisation de la chaine d'approvisionnement, l'amélioration des méthodes de production et l'adaptation des flux de travail sont autant de leviers permettant de répondre aux nouvelles exigences du marché.

Ces différentes dimensions sont étroitement liées et leur interaction influence directement le processus de croissance de l'entreprise. Une gestion efficace et équilibrée de ces aspects est essentielle pour garantir un développement pérenne et durable.

2. Le concept de la stratégie de croissance[1]

La stratégie de croissance "désigne un plan stratégique formulé et mis en œuvre pour renforcer la performance de l'entreprise (Andrews, 2001). Des études antérieures, comme celle de Weinzimmer (2000), ont montré qu'une stratégie compétitive est un facteur déterminant de la croissance d'une entreprise. Plusieurs stratégies de croissance ont été présentées dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Pasanen, 2007).

Penrose a proposé deux types des stratégies de croissance des entreprises. Le premier, est la croissance interne (ou organique), qui désigne l'accent stratégique mis sur la recherche et développement interne au sein de l'entreprise, appliquée aux produits, aux améliorations des connaissances, les brevets et les extensions (Bell & Pavitt, 1995). Elle est généralement associée à une véritable création d'emplois (Pasanen, 2007). Le second est la croissance externe. Elle est plus fréquente dans les entreprises plus anciennes, plus matures et à forte croissance (Henrekson & Johansson, 2010, Lockett et al. 2011).

Burns (2007) et Johnson et al (2011) ont ajouté une troisième catégorie des stratégies de croissance à savoir les stratégies de croissance conjointe. Elle combine des éléments de la croissance interne et de la croissance externe (Chen et al. 2009 ; McKelvie et Wiklund , 2013).

Les trois stratégies de croissance se diffèrent systématiquement (Davidsson & Delmar, 1997) et sont déterminées par les intentions et les objectifs de l'entreprise (McKelvie & Wiklund, 2010). Chaque stratégie de croissance nécessite une dotation spécifique des différentes ressources et capacités et a des implications différentes sur la performance de l'entreprise (Lockett et al. 2011).

[1]LMOUSSAOUI Khadija, Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales : Une revue de littératur, Revu du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2021, p 537-538.

Section 02 : Typologie des stratégies de croissance

Il existe trois types de stratégies de croissance, la **stratégie de croissance interne** dite aussi organique, la **stratégie de croissance externe et la stratégie de croissance conjointe.**

1. La stratégie de croissance interne

Aussi appelée croissance organique, la croissance interne désigne le développement économique, physique, social et organisationnel d'une entreprise sans recourir à des interactions externes (Durmaz et al 2015). Elle repose sur l'exploitation des compétences et des capacités internes pour créer de nouvelles activités, sans dépendre de partenaires extérieurs (Ghobadian et al 2009). Selon Cuth (2016), elle se définit comme l'expansion des activités de l'entreprise, basée essentiellement sur ses propres ressources.

Ce type de croissance implique la réalisation d'investissements stratégiques pour développer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés et accroitre la capacité de production.

Elle peut prendre deux formes principales :

- **Croissance pure :** basée sur l'extension des produits et marchés traditionnels.
- **Croissance diversifiée :** fondée sur l'introduction de nouveaux produits et l'exploration de marchés inédits (Galvez, 2016).

L'un des arguments majeurs en faveur de la croissance interne est la volonté des entreprises d'affronter la concurrence en capitalisant sur leurs ressources et compétences existantes ou en développement (Teece et al 1997). Ce mode de croissance renforcee la synergie entre les ressources internes, consolidant ainsi les avantages concurrentiels, qui deviennent plus difficiles à reproduire par les concurrents. Bien que ce processus soit progressif et nécessite du temps pour accumuler et développer les ressources et compétences, il constitue une approche plus sure pour préserver un avantage compétitif durable (Eisenhardt et Schoonhoven 1996). De plus, il favorise l'amélioration des processus managériaux, organisationnels et technologiques au sein de l'entreprise (Teece et al 1997).

1.1. Les types de la croissance interne

On peut distinguer deux types d'investissement :

- **Investissement de remplacement ou de modernisation :** ce type de croissance consiste à remplacer le matériel complètement usé, ou bien supposé dépasser techniquement (obsolète), afin d'améliorer la production de l'entreprise. [1]
- **Investissement de capacité ou d'extension :** ce type de croissance a pour objectifs d'augmenter la capacité de production actuelle, ou bien le développement d'une forme de diversification, ou de spécialisation, en créant des unités de production autonomes.[2]

1.2. Les modalités de la croissance interne

Exemples de modalités de croissance organique :

- **Augmentation des ventes :** Les entreprises peuvent augmenter les ventes en améliorant la qualité des offres existantes, en développant de nouveaux produits, en renforçant la notoriété de la marque et en augmentant la présence du marché.
- **Expansion géographique :** Les entreprises peuvent être développées en établissant de nouveaux marchés, en ouvrant de nouveaux points de vente ou en renforçant leur présence en ligne.
- **Diversification de l'offre :** L'entreprise peut étendre sa gamme en offrant de nouveaux produits ou services qui ne sont pas encore couverts. Cette stratégie vise à étudier de nouveaux secteurs d'activité ou à lancer des innovations. Dans les années 1960 et 1970, les concepts du portefeuille d'activités et la théorie des risques étaient populaires.
- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle :** Les améliorations des performances incluent l'optimisation des processus, les réductions des couts et les améliorations continues de la qualité des produits ou services offerts.

1.3. Les objectifs de la croissance interne

Les entreprises ont recours à la croissance interne afin d'atteindre plusieurs objectifs, tels que :

- Dominer les segments de marché où la demande pour leurs produits est forte.
- Développer de nouveaux produits pour compléter ou former leur portefeuille d'activités, en particulier grâce à la recherche et au développement.
- Assurer une autonomie financière en renforçant leur marge d'autofinancement et leur capacité d'endettement, ce qui leur permet de financer leur propre croissance.

[1] Harcheb Rabah & Hamidi Lyes, La stratégie de croissance interne de l'entreprise, Cas de « Phénix Mizrana ». Mémoire en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2023, p50.
[2] Ibid.

- Préserver leur identité en évitant le rachat d'autres entreprises.

2. La stratégie de croissance externe

La croissance externe permet à une entreprise d'acquérir plus rapidement les ressources et compétences nécessaires à son développement (Barney, 1986). Elle repose sur des stratégies visant à obtenir des actifs complémentaires, soit en renforcant les ressources existantes, soit en les combinant avec de nouvelles (Wernerfelt, 1984). Cette approche favorise une expansion rapide tout en limitant les couts et les risque par rapport à une croissance interne (Dierickx & Cool, 1989).

2.1. Les formes de la croissance externe

Parmi les stratégies de croissance externe, on distingue principalement les fusions et les acquisitions :

2.1.1. Fusion :

Fusion est « le processus par lequel des entreprises s'associent pour partager leurs ressources humaines et leurs actifs physiques ainsi que les autres ressources de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs avec des actionnaires conservant leur participation dans les deux sociétés fusionnées » (Sudarsanam, 2003).[1]

Selon Sherman et Hart (2006), le terme "fusion" désigne "l'association de deux ou plusieurs sociétés dans lesquelles les actifs et les passifs de ou des entreprises vendeuses sont absorbées par l'entreprise acheteuse. Bien que l'entreprise acheteuse puisse devenir une organisation considérablement différente après l'opération de fusion, elle conserve son identité d'origine".

Entreprise A + Entreprise B = Entreprise C

2.1.2. L'acquisition :

L'acquisition est un « processus par lequel une entreprise achète les actions ou les ressources d'une autre société et les actionnaires de l'entreprise acquise cessent de posséder des actions » (Sudarsanam, 2003).

Selon Krishnamurti et Vishwanath (2008), une acquisition" est l'achat effectué par une société (l'acquéreur) d'une partie substantielle des actifs ou des titres d'une autre (société cible).

[1]Khadija LMOUSSAOUI, Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales : Une revue de littérature, Revu du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2021, (p 539-540).

L'achat peut porter sur une certaine partie ou sur une grande partie (ou la totalité) des actions avec droit de vote de la société cible". [1]

Entreprise A + Entreprise B = Entreprise A

2.1.3. Types de fusions et acquisitions

Les fusions et acquisitions sont généralement classées en fonction de leur objectif, de leur nature et de leur impact sur la stratégie de croissance de l'entreprise (Swaim, 2011). Elles se divisent en trois grandes catégories :

- **Fusions et acquisitions horizontales :** Elles impliquent l'union de deux entreprises évoluant dans le meme secteur d'activité et partageant des gammes de produits similaires (Pasaoglu, 2012). Ce type d'accord offre plusieurs avantages, notamment la réduction de la concurrence et l'optimisation des couts de production et de distribution (Anarbek, 2008).
- **Fusions et acquisitions verticales :** Dans ce cas, une entreprise fusionne avec ou acquiert un fournisseur afin de maitriser toute la chaine de production et de distribution (Pasaoglu, 2012). Cette stratégie permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'accroitre le contrôle sur les canaux de distribution (Oncer, 2012).
- **Fusions et acquisitions conglomérées :** Elles surviennent lorsqu'une entreprise acquiert une autre société qui lui fournit des matières premières ou des outils de production (Akgobek, 2011). Ce type de fusion réduit les risques d'approvisionnement, diminue les couts et renforce la valeur ajoutée de l'entreprise (Oncer, 2012).

2.1.4. Les motivations stratégiques derrière les Fusions et acquisitions

Trautwein (1990), quant à lui, invoque la théorie de l'efficience justifiant la conclusion de telles opérations par la création de synergies stratégiques : le célèbre *1+1 = 3*. Wang (2003) conclut à l'existence de synergies lorsque « *la combinaison des ressources* [supplémentaires ou complémentaires] *de deux entreprises produit un meilleur résultat que si cela n'avait été conduit par une seule d'elles »* (Wang, 2003, p. 17). Johnson et al. (2011) répartissent les objectifs stratégiques de l'entreprise selon trois catégories : *« l'extension* […] *la consolidation* […] *les capacités »* (Johnson et al. 2011, p. 405). Suivant cette logique, les F&A constituent donc un moyen pour les entreprises d'étendre leurs activités géographiques

[1] Ibid.

(internationalisation), leurs produits et leurs marchés (diversification) (Johnson et al., 2011) comme ce fut le cas en 2010 avec le rachat de *Volvo cars* par le chinois *Geely* pour 1,3 milliards d'euros (Johnson et al., 2011 ; Arnott, 2010). *Geely* profite ainsi de la technologie, du réseau de distribution de *Volvo cars* ainsi que de sa gamme de véhicules *premium* (Arnott, 2010).[1]

Elles contribuent également à renforcer la position de l'entreprise sur le marché en générant des économies d'échelle, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en optimisant l'allocation des ressources et en augmentant son pouvoir de négociation et d'influence sur le marché (Peck & Temple, 2002).

3. La stratégie de croissance conjointe

Parmi les différentes options stratégiques dont disposent les entreprises pour assurer leur croissance, les stratégies de croissance conjointe occupent une place de plus en plus significative dans le monde des affaires. Cette tendance reflète une évolution structurelle des stratégies d'entreprise, influencée par les transformations des économies de marché à partir de la seconde moitié des années 1970 (Ballarin et al, 1994).

La croissance conjointe peut être définie comme un ensemble de relations contractuelles établies entre une entreprise et des acteurs externes, permettant à cette dernière de conserver un certain degré de propriété et de contrôle sur l'exploitation de ses actifs (Mckelvie & Wiklund, 2010). Elle englobe notamment les alliances stratégiques, qui consistent en une collaboration entre entreprises visant à partager les risques et les opportunités tout en bénéficiant mutuellement des retombées économiques (AL Gharrawi, 2018). Gulati (1998) définit ces alliances comme des accords volontaires entre deux ou plusieurs entreprises, impliquant l'échange, le partage ou le développement conjoint de produits, technologies ou services.

3.1. Types de croissance conjointe

Les alliances stratégiques se déclinent sous plusieurs formes, parmi lesquelles :

- **La joint-venture :** Il s'agit d'une forme de coopération particulièrement répandue, où deux ou plusieurs entreprises s'associent pour créer une nouvelle entité juridique afin de poursuivre des objectifs communs. Chaque partie apporte les ressources financières et humaines et partage les investissements, les revenus ainsi que le contrôle de la société créée (Morschett et al, 2015).

[1] Kristofer Schmalz, La croissance externe quelle route choisir ?, Mémoire en sciences de gestion, Louvain school of management, 2015, p 30.

- **La franchise :** Ce modèle repose sur un accord contractuel entre deux entreprises indépendantes, le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur, qui détient un concept commercial éprouvé sur le marché, autorise le franchisé à exploiter sa marque et son savoir-faire en suivant des normes précises. En contrepartie, le franchisé bénéficie d'une assistance technique et commerciale continue et verse au franchiseur des redevances sous forme de frais initiaux, royalties (environ 5% des ventes brutes) et contributions aux campagnes publicitaires (Inma, 2005 ; Sternquist, 2007).
- **La licence :** Ce modèle consiste pour une entreprise à accorder à une autre société le droit d'exploiter certains actifs immatériels, tels que des brevets, des marques, des droits d'auteur, des procédés de fabrication ou encore les technologies spécifiques. En échange, l'entreprise concédant perçoit des bénéfices sous forme de redevances ou autres avantages contractuels (AL Gharrawi, 2018).

En somme, la croissance conjointe constitue une alternative stratégique permettant aux entreprises d'accélérer leur développement en mutualisant ressources et compétences, tout en maintenant une certaine autonomie dans la gestion de leurs actifs.

4. Les avantages et les inconvénients des types de stratégies de croissance

Les avantages et les inconvénients des différents types de stratégies de croissance sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau N° 4: Caractéristiques des mécanismes de croissance

	Croissance interne	Alliances stratégiques	Fusions et acquisitions
Caractéristiques	-Croissance organique est basée sur les ressources, compétences et capacités internes. -L'innovation, la R&D, le recrutement et le maintien du meilleur capital humain	-Les entreprises conservent leur indépendance et autonomie juridique et économique. -Alliances contractuelles, joint-ventures ou prises de participation minoritaires entre au moins deux entreprises.	-Les entreprises perdent leur indépendance/autonomie juridique et économique. -Fusions ou acquisitions (avec une participation majoritaire ou minoritaire avec accord de contrôle)
Avantages	- Risque faible - Réversibilité - L'internalisation des compétences et des capacités - Capture complète des rendements - Un meilleur contrôle de la propriété intellectuelle	-Risque partagé - Flexibilité (par exemple, les investissements à petite échelle offrent des options stratégiques, combinaison de plusieurs partenaires) - Plus facile à quitter si nécessaire ; moins de coûts de séparation - Relativement rapide.	-Contrôle total ; plus facile d'établir un contrôle hiérarchique -L'engagement de la direction -Relativement rapide
Inconvénients	- Des exigences élevées en matière d'investissement (ressources physiques, humaines et matérielles) - Relativement plus lent - Exposition totale au risque	- Moins de capacités à exploiter intensivement une opportunité ; - Les rendements sont partagés ; - Menace d'un comportement opportuniste du ou des partenaires ; - Défi d'aligner les objectifs ; - La concurrence potentielle entre les partenaires ;	- Exigences élevées en matière d'investissement (ressources physiques, humaines et matérielles) - Coûts de gestion élevés - Une flexibilité réduite - Réversibilité plus faible ; - Risque de surpayer - intégration culturelle

Source : LMOUSSAOUI Khadija, Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales, Revu du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2021. p 542.

Section 03 : Analyse des déterminants et des critères de mesure de la croissance des entreprises

L'analyse des déterminants et des critères de mesure de la croissance permet de mieux comprendre les facteurs influençant le développement des entreprises et d'orienter le choix des stratégies de croissance les plus adaptées.

1. Les déterminants de croissance des entreprises [1]

La croissance des entreprises est influencée par une multitude de facteurs interdépendants, qui peuvent être regroupés en trois grandes catégories : les caractéristiques du dirigeant, celles de l'entreprise elle-même et les spécificités de l'environnement dans lequel elle évolue.

1.1. Déterminants de croissance liés au dirigeant

De nombreuses études empiriques ont étudié la relation entre les caractéristiques du dirigeant et la croissance de l'entreprise. Cette étude a analysé une variété d'aspects, notamment le niveau d'études du dirigeant, sa carrière professionnelle, ses traits de personnalité et ses décisions stratégiques.

1.1.1. L'expérience professionnelle et le niveau d'études du dirigeant

De nombreuses recherches mettent en évidence une corrélation positive entre les niveaux d'études des managers et la croissance de ces activités (Colombo et Grilli, 2010 ; Moati et al, 2006 ; Baum et Loche, 2004 ; Janssen, 2002 ; Julien, 2000 ; Kangasharju, 2000). En fait, l'enseignement universitaire joue un rôle clé dans le développement des compétences en gestion qui affectent directement les performances de l'entreprise. Kangasharju (2000) souligne que les entreprises dirigées par des fondateurs qui ont suivi la recherche universitaire depuis au moins quatre ans sont plus susceptibles de croitre que les entreprises ayant des niveaux de recherche plus faibles des entrepreneurs. En outre, Janssen (2002) a préconisé l'importance du domaine d'étude, soulignant que les dirigeants suivent et contribuent activement à la croissance selon le secteur des entreprises. L'expérience professionnelle du dirigeant constitue également un facteur déterminant. Qu'elle soit issue d'expériences entrepreneuriales antérieures, de responsabilités managériales, de fonctions spécifiques ou d'une connaissance approfondie du

[1] Rachida Mountassif, Nadia Larhrissi, Déterminants de croissance des entreprises marocaines, 2019, p 2-3.

secteur d'activité, elle permet au dirigeant d'acquérir une expertise précieuse favorisant le développement de l'entreprise.

Plusieurs études confirment d'ailleurs l'impact significatif de l'expérience du dirigeant sur la croissance de son entreprise (Moati et al. 2006 ; Lash et al. 2005 ; Baum, Locke et Smith, 2001 ; Westhead et Birley, 1995).

1.1.2. Les traits de personnalité du dirigeant

Le caractère du dirigeant joue un rôle important dans la croissance d'une entreprise. Ses motivations, ses croyances et ses comportements affectent directement son engagement envers le développement de l'entreprise. Plusieurs études ont montré que le forçage des entrepreneurs qui sont plus susceptibles de grandir que ceux qui ne l'imaginent pas le parviendront (Davidson et al. 2010 ; Delmar et Wiklund, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2001 ; Wiklund, 1999).

Parmi les traits de personnalité les plus favorables à la croissance, on retrouve la flexibilité, la prise de risque, la confiance et l'optimisme. La flexibilité, selon Miller & Toulouse (1986), permet au dirigeant d'adapter sa stratégie aux opportunités du marché. La prise de risque, bien que modérée et maitrisée, est une caractéristique commune aux dirigeants d'entreprises en expansion (Chanut-Guieu & Guieu, 2010).

En outre, la confiance mutuelle entre le dirigeant et ses collaborateurs préfère un environnement bénéfique pour l'innovation et la performance. Après tout, ces entrepreneurs attribuent leur succès aux compétences et décisions internes plutôt qu'aux facteurs externes qui renforcent leur engagement envers la croissance.

1.1.3 Les choix stratégiques du dirigeant

Les décisions stratégiques des dirigeants jouent un rôle essentiel dans la croissance de l'entreprise, comme le montre plusieurs études (Bruneel, Clarysse & Wright, 2009 ; Freel & Robson, 2004 ; Van Gelderen et al. 2000 ; Roper, 1999 ; Sandberg & Hofer, 1987). Par conséquent, chaque entreprise doit appliquer une stratégie concurrentielle adaptée à son secteur d'activité. Parmi les approches les plus connues, les stratégies génériques de Porter (1980) se distinguent, reposant sur trois axes principaux : la domination par les couts, la différenciation et la concentration.

La recherche de divers pays et secteurs montre que certaines stratégies peuvent stimuler la croissance des entreprises. Cela peut prendre de nombreuses formes, telles que la diversification, la spécialisation, l'expansion sur les marchés internationaux ou l'introduction de nouveaux produits et processus.

1.2. Déterminants de croissance liés à l'entreprise

De nombreuses études empiriques ont cherché à analyser la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et sa croissance. Plusieurs facteurs ont été examinés, notamment la taille, l'âge, les ressources financières et le management.

Concernant la taille et l'âge de l'entreprise, les résultats des recherches restent partagés, ces deux critères pouvant avoir une corrélation positive ou négative avec la croissance. En revanche, en ce qui concerne les ressources financières, la majorité des études s'accordent sur leur impact positif sur la survie, la croissance et la pérennité des entreprises (Grilli & Murtinu, 2015 ; Gartner et al. 2012 ; Kouame, 2012 ; Bertoni et al. 2010 ; Becchetti & Trovato, 2002 ; Carpenter & Petersen, 2002 ; Dahlqvist et al. 2001).

Quant au management de l'entreprise, la théorie des échelons supérieurs (Upper Echelons Theory), développée par Hambrick et Mason (1984), met en avant l'influence des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la croissance. Selon cette approche, les décisions stratégiques prises par les dirigeants sont façonnées par leurs expériences, leurs valeurs et leur perception des situations rencontrées par l'entreprise. Ainsi, la croissance, la rentabilité et les orientations stratégiques de l'entreprise sont directement influencées par son top management.

1.3. Déterminants de croissance liés à l'environnement

De nombreux chercheurs ont cherché à caractériser l'environnement dans lequel les entreprises se développent (Dess & Beard, 1984 ; Mintzberg, 1979 ; Aldrich, 1979 ; Tung, 1979 ; Child, 1972 ; Thompson, 1967). Selon Sharfman et Dean (1991), l'environnement peut être expliqué dans trois dimensions principales : l'abondance, la complexité et le dynamisme.

- Une multitude d'environnements se caractérisent par la disponibilité suffisante des ressources et des possibilités auxquelles l'entreprise peut accéder.
- Les environnements dynamiques sont caractérisés par l'instabilité et l'incertitude qui rendent les changements difficiles à prévoir.
- Des environnements complexes signifient non seulement des informations difficiles à analyser, mais aussi des interactions avec une variété d'acteurs.

L'étude de l'environnement se fait généralement sous trois niveaux :

1. Le macro-environnement, qui comprend des facteurs macroéconomiques qui affectent toutes les entreprises.
2. Le méso-environnement. Cela affecte la spécificité du secteur d'activité dans lequel l'entreprise se développe.

3. Le microenvironnement, s'est concentré sur les concurrents directs et les principaux marchés de l'entreprise.

2. Les critères de mesure de la croissance de l'entreprise

L'évaluation de la croissance de l'entreprise est un sujet qui est principalement discuté, y compris diverses approches selon les variables étudiées. Ces variables comprennent les bénéfices, les actifs, les immobilisations, la valeur ajoutée, l'emploi et les ventes, ainsi que des éléments plus subjectifs liés aux objectifs du dirigeant.

Plusieurs études mettent en évidence la corrélation entre la croissance de l'emploi et les ventes. En outre, les études menées en Belgique ont conduit à une relation entre la croissance et une variété de facteurs financiers, notamment les actifs, les fonds propres, la valeur ajoutée et l'emploi. D'autre études, telles que McPherson (1992), se référant à 146 entreprises manufacturières américaines, ont conduit à des conclusions similaires et montrer que ces différentes mesures de croissance sont pertinentes.

Il existe des exceptions, en particulier en termes de croissance annuelle de l'emploi. Certaines recherches ont mise en évidence une corrélation entre la taille d'une entreprise et ses actifs, son emploi ou son chiffre d'affaires. La croissance peut ainsi être évaluée en termes de valeurs absolues (exemple : augmentation du chiffre d'affaires) ou relatives (par exemple, un taux d'emploi accru).

Le tableau présente une synthèse des principaux indicateurs utilisés pour évaluer la croissance des entreprises : [1] (Voir annexe n°1)

[1]Frank Janssen, l'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : étude empirique, DIAL UCLouvain, *2004. p* 3-5.

Conclusion

Pour garantir son développement, l'entreprise doit élaborer une stratégie de croissance. Cela lui permet de planifier des décisions à long terme en identifiant le levier de développement et en planifiant son expansion à travers différents modes de croissance, qu'ils soient internes, externes ou conjoints.

La croissance interne est basée sur le renforcement des capacités de l'entreprise grâce à ces propres ressources (production, vente, ressources humaines, etc.). Cela fait partie de la logique de la durabilité qui réalise les bénéfices à long terme et intègre la position de l'entreprise sur le marché.

La croissance externe, est basée sur l'intégration des sociétés existantes par le biais de fusions, d'acquisitions ou de partenariats, permettant un développement rapide et une réalisation d'économie d'échelle.

La croissance conjointe est basée sur la coopération stratégique entre plusieurs entreprises, permettant aux ressources d'être regroupées pour réduire les risques. Chacune de ces stratégies présente des avantages et des limites, selon les objectifs poursuivis et le contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

En outre, la croissance d'une entreprise est influencée par une variété de déterminants, qu'ils soient liés au dirigeant, à l'organisation elle-même ou à son environnement. Plusieurs critères peuvent être mobilisés pour mesurer cette croissance, que ce soit financier, commercial ou organisationnel.

CHAPITRE 3 : ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATIONDE SUR LA CROISSANCE DE LA SARL CEBON

Introduction

Bien que les connaissances théoriques soient essentielles, il est tout aussi important de les appliquer pour en apprécier pleinement leur portée. Dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise, nous avons opté pour une étude au sein de la société à responsabilité limitée CEBON. Cette entreprise, spécialisée dans la production d'ingrédients alimentaires destinés à la pâtisserie, nous a fourni un terrain d'étude pertinente pour analyser la relation entre l'internationalisation et la croissance de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous aborderons la partie pratique de ce mémoire, structuré en trois sections principales. La première section sera dédiée à la présentation de l'entreprise CEBON, en mettant l'accent sur sa carte d'identité, son historique, son organigramme, ainsi que sur un état de l'art de la recherche.

La deuxième section portera sur la méthodologie adoptée, en détaillant les approches et les méthodes utilisées au cours de cette étude.

Enfin, la dernière section traitera une analyse empirique approfondie de l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise. Cette analyse sera réalisée à travers l'application d'un modèle de régression linéaire multiple.

Section 01 : Présentation de la SARL CEBON

Dans cette section, nous allons examiner la SARL CEBON en détaillant ses valeurs, sa carte d'identité, son historique ainsi que sa structure organisationnelle. Par la suite, nous présenterons l'état de l'art lié à cette recherche.

1. Présentation de la SARL CEBON

SARL CEBON, une entreprise familiale fondée en 1997, est spécialisée dans la production d'ingrédients alimentaires destinés à la pâtisserie. Ces produits sont très appréciés aussi bien par les professionnels que par les simples ménagères. Depuis sa création, l'équipe de la Sarl CEBON a partagé une véritable passion pour les saveurs et s'est engagée envers les clients la clé d'une cuisine réussie.

En tenant compte des dernières évolutions et ses attentes de ses collaborateurs, l'entreprise développe toute la gamme EL MORDJENE en respectant rigoureusement les normes sanitaires et écologiques[1].

La SARL CEBON offre une sélection diverse de produits sous la marque El Mordjene, incluant :

Miel, Sucre en poudre, Amidon, Vanille, Cacao, Crème chantilly, S'men, Pâtes à tartiner et Levure chimique.

1.1. La charte de la SARL CEBON

A ce stade, nous allons examiner la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise CEBON.

- **La Mission**

Promouvoir la diffusion de la culture alimentaire algérienne grâce à l'authenticité de ses produits.

- **La Vision**

Favoriser la reconnaissance du label algérien en tant que référence incontournable dans le secteur des produits de pâtisserie et culinaires.

[1] https://cebon.dz. Consulté en avril 2025.

- **Les Valeurs** [1]

Eterniser l'histoire familiale : La SARL CEBON se démarque principalement par son caractère familial, qu'elle affiche avec fierté comme un élément central de son identité et de sa manière d'opérer. Cette dimension lui donne une culture organisationnelle basée sur la solidarité, le partage et l'enracinement communautaire. Avec ses fondations profondément ancrées, CEBON s'engage fermement dans une tendance d'innovation, de diversification et de progrès, axée sur le futur.

Se mobiliser pour son pays : Le projet de la SARL CEBON est marqué par un engagement constant envers le pays. Par le biais de ses initiatives et de ses placements, la société s'engage fortement dans la croissance économique de l'Algérie, au profit des Algériens grâce à leur apport.

Gagner la confiance et le respect : La société privilégie une stratégie de collaboration, s'appuyant sur une attention soutenue aux besoins du client final pour aligner au mieux ses offres à ses attentes. Elle place la confiance et le respect du client au centre de sa stratégie, en promettant de proposer des produits de qualité supérieure et sains.[2]

1.2. Carte d'identité de la SARL CEBON

La fiche suivante fournit quelques informations clé permettant de caractériser la SARL CEBON :

[1] Ibid.
[2] Ibid.

Tableau N° 5: Fiche d'identité de la SARL CEBON

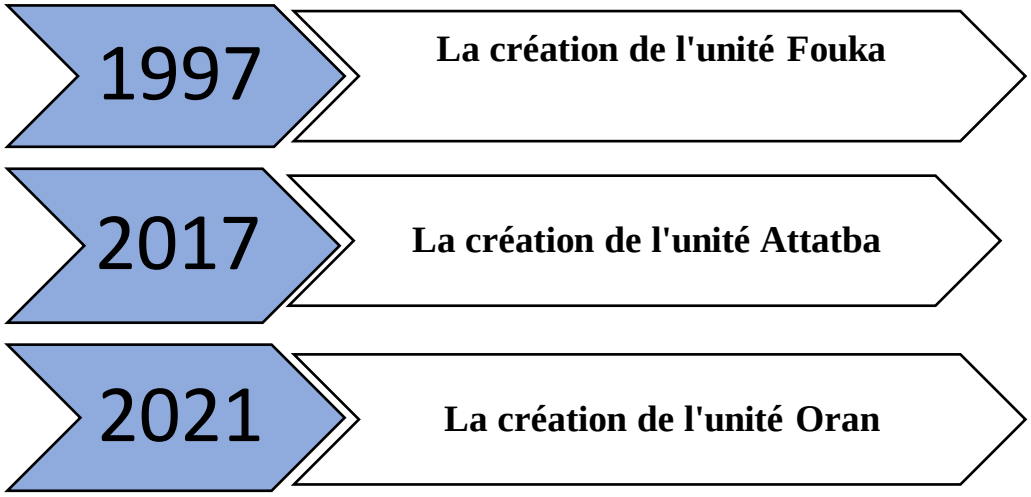
Eléments	Description
Secteurs	Industries agro–alimentaires
Logo	
Adresse du siège social	129, cité Meridji, Fouka, Wilaya deTipaza, Algérie
Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée (SARL)
Gérant	Mr.Youssef Foura
Capital	5000000 DZD
Effectif	200 à 499
Identifiant Fiscal	000242052287781
Site web	https://cebon.dz
NIS	000242251152259
Registre de commerce :	02B052287700
RC : Numéro	02B0522877

Source : Document interne de l'entreprise.

1.3. Historique de la SARL CEBON

La figure suivante complète l'aperçu général en présentant les dates de création des unités de l'entreprise CEBON :

Figure N° 5: Historique de la SARL CEBON



Source : Document interne de l'entreprise

Le tableau suivant fournit la chronologie des événements clés ayant marqué l'histoire de l'entreprise CEBON :

Tableau N° 6: Chronologie des évènements de la SARL CEBON

	Date	Evènements
	1997	Création du S'men de la marque EL MORDJENE
	1998	Production de l'assila EL MORDJENE
	1998	Production du Sucre Glace EL MORDJENE
	2010	Exportation des produits ELMORDJENE au CANADA

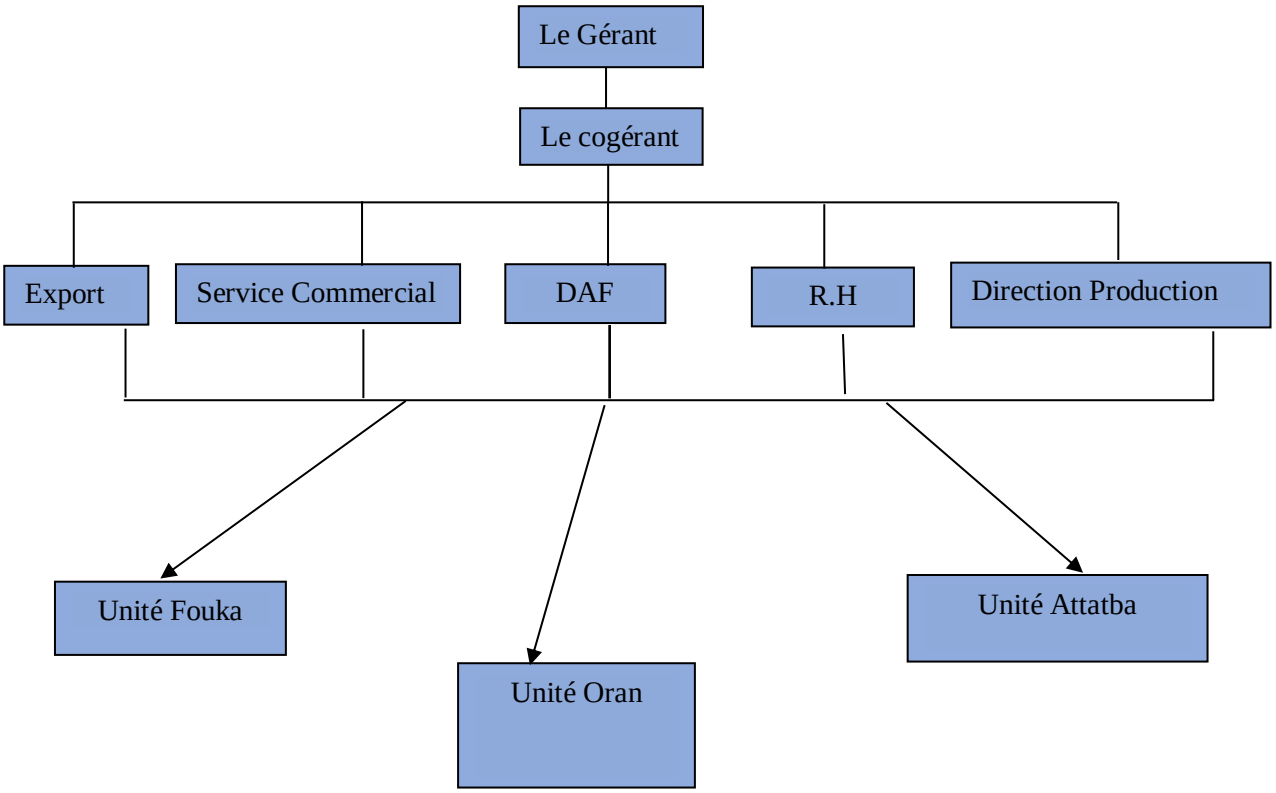
	2014	Introduction de l'emballage IML
	2015	Production de levure EL MORDJENE
	2015	Production de vanille EL MORDJENE
	2016	Production de la chantilly EL MORDJENE
	2019	Production du Badil EL Assel EL MORDJENE
	2021	Production de la Pâte à Tartiner EL MORDJENE
	2022	Production de la crème de noisette grillée EL MORDJENE
	2022	Elu produits de l'année 2022 : Pâte à tartiner- S'men –Sucre Glace et ASSILA
	2022	Production du Chocolat de Glaçage en tablette EL MORDJENE
	2023	Elargissement de la Gamme de chocolat de glaçage ROCHET

Source : Document interne de l'entreprise

1.4. Organigramme de la SARL CEBON

Pour mieux comprendre la structure organisationnelle de l'entreprise CEBON, l'organigramme suivant montre les différents départements :

Figure N° 6: Organigramme de la SARL CEBON



Source : Document interne de l'entreprise.

1.5. Organisation de la SARL CEBON[1]

La SARL CEBON dispose un organigramme bien établi, chacun ayant des responsabilités spécifiques, y compris les départements les plus importants, et contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.5.1. Département Ressources Humaines :

Le département des ressources humaines au sein de la SARL CEBON fournit une gestion complète des ressources humaines. Il se charge du recrutement, de la formation, du

[1] Source document interne de l'entreprise.

développement des compétences, de la gestion des congés et des relations sociales .De plus, il s'assure l'établissement de la paie et le respect des réglementations du travail. L'objectif principal est de promouvoir un environnement de travail sain et productif pour tous les employés.

1.5.2. Département Administratif et financier :

Le département administratif et financier de la SARL CEBON, comprend les activités les plus importantes de la gestion financière, la comptabilité, la planification budgétaire, la gestion des fournisseurs, la préparation des rapports financiers, les relations avec les banques, ainsi que la conformité réglementaire en matière fiscale et comptable.

1.5.3. Direction production :

Dans la direction production de la SARL CEBON, on trouve plusieurs activités, telles : Fabrication des produits, planification de la production, contrôle de la qualité, maintenance des équipements, amélioration continue.

1.5.4. Service Commercial :

Le service commercial de la SARL CEBON a pour mission de définir et mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entrepris. Il est responsable de la gestion des budgets et de l'élaboration de plans d'action commerciale. Le service segmente le marché et définit les objectifs de vente. Il dirige et révise l'équipe commerciale, développe les relations avec les clients potentiels et gère les comptes majeurs.

1.5.5. Service export :

Le service export de la SARL CEBON a pour mission de la recherche de nouveaux marchés à l'étranger, la négociation de contrats avec des distributeurs et des partenaires commerciaux, la gestion des documents douaniers et des réglementations d'exportation, l'organisation des expéditions et du transport des produits. De plus, le service export est responsable de maintenir une communication fluide avec les clients internationaux, de répondre à leurs besoins spécifiques et de garantir la conformité aux normes de qualité et de sécurité alimentaire dans divers pays cibles.

2. Diagnostic stratégique de la SARL CEBON

Pour analyser la position stratégique de la SARL CEBON et saisir les enjeux et les opportunités qui se présentent à elle, il est important de mener une analyse approfondie de son

environnement concurrentiel et de ses forces internes. Nous réaliserons une analyse SWOT détaillée, en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise.

Tableau N° 7: Analyse SWOT de la SARL CEBON

Forces	**Faiblesses**
• Maitrise de processus de production • Une équipe dirigeante fortement engagée dans la gestion opérationnelle • Un grand réseau de distribution à l'échelle nationale • Large gamme qui rentre à la préparation des gâteaux traditionnel et moderne • Capacité à exporter ses produits vers des marchés étrangers • Culture de l'innovation et de l'amélioration continue	• Les ressources financières restent plus au moins limiter • Les produits peuvent être facilement produits par d'autre entreprise • Volatilité des tendances
Opportunités	**Menaces**
• Marque reconnue et appréciée sur les marchés national et international • Le marché algérien offre la possibilité de développer la gamme EL MORDJENE • Une bonne matière première • Produit phare : succès de la pâte à tartiner en 2024, levier de croissance	• Instabilité politique • Concurrence accrue, notamment de la part de parques locales et internationales • Contraintes douanières et dépendance vis-à-vis des importations pour certaines matières premières

3.état de l'art

En étudiant les liens entre les deux variables : l'internationalisation et la croissance des entreprises algériennes, plusieurs études ont souligné que l'internationalisation, notamment à travers les exportations, constitue un levier stratégique de croissance pour les entreprises algériennes. Une étude d'Azouani, Bouyahiaoui et Douar (2011) souligne que l'internationalisation nécessite la connaissance des concurrents pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. La recherche de l'Azreg et Godih (2018) montre que les stratégies doivent être appliquées pour survivre dans un environnement concurrentiel et augmenter la part de marché. Par conséquent, l'internationalisation et les stratégies de croissance externe représentent un levier de réussite.

Arrouche (2022) analyse l'internationalisation comme un processus évolutif ou un choix de mode d'accès. En particulier, cela dépend des obligations des ressources et du contrôle requis. L'étude montre que la taille de l'entreprise n'est pas un facteur décisif. Certaines PME optent directement pour l'investissement à l'étranger, sans passer par une phase d'exportation progressive.

Cette perspective rejoint celle de Mohamed ABILA (2014), qui insiste également sur la stratégie adoptée par les entreprises algériennes pour surmonter les barrières à l'entrée sur les marchés internationaux. Son étude a mis en évidence plusieurs facteurs de succès communs aux entreprises du secteur agroalimentaire. Au-delà de ces constats, cette recherche ouvre également des perspectives intéressantes pour l'avenir. En effet, dans un contexte de mondialisation croissante, les entreprises en phase d'internationalisation doivent non seulement s'appuyer sur ces facteurs de succès, mais également envisager des approches stratégiques plus adaptées ou bénéficier de dispositifs d'accompagnement, afin de contribuer pleinement au développement économique national. [1]

En outre, la recherche d'Abila et Hassiani (2021) identifie les facteurs de réussite les plus importants de la stratégie d'internationalisation des PME algériennes du secteur agroalimentaire, par conséquent, ces différentes études soulignent que l'internationalisation des PME algériennes est fortement basée non seulement sur des variables quantitatives telles que

[1]Abila Mohamed, la stratégie de l'entreprise algérienne pour faire face aux barrières à l'entrée aux marchés internationaux, Étude de cas : secteur agroalimentaire en Algérie, thèse de doctorat en science commerciale, Université d'Alger 3, 2014.

la taille ou les ventes, mais aussi sur les perceptions et attitudes des dirigeants, leur capacité à s'adapter aux marchés étrangers et à l'efficacité des stratégies mises en œuvre.

La recherche sur l'internationalisation au niveau mondial met l'accent sur une variété d'aspects. Winkler (2021) met en évidence l'émergence d'alternatives régionales en Asie du sud-Est, ou les PME françaises ont trouvé des opportunités de croissance sur la base de stratégies appropriées. Ainsi, l'internationalisation apparait comme un processus dynamique, nécessitant une approche flexible pour maximiser les bénéfices de la croissance et de la compétitivité.

Dans son étude sur l'impact des exportations sur la croissance économique au Togo, Palakiyèm Kpemoua (2016) a étudié la relation de causalité entre les exportations et la croissance économique, à travers l'utilisation d'un modèle fondé sur une fonction de production de type néoclassique. Il a conclu à l'existence d'une corrélation positive et significative au seuil de 1% entre les exportations et la croissance économique à long terme.[1]

L'étude de Mounir Dahmani (2021), sur l'impact de la diversification des exportations sur la croissance économique : cas de la Tunisie, a montré que l'investissement, la diversification des exportations, l'accroissement des produits exportés et la qualité de la vie ont un effet positif sur la croissance économique, tandis que le développement financier a un impact négatif à long terme.[2]

En étudiant le développement du Japon dès 1935, Kaname (1967) a élaboré la théorie dite du « développement en vol d'oies sauvages », fondée sur les exportations. Selon cette approche, un pays en développement commence par exporter des matières premières vers des pays développés dont les structures économiques sont différentes plutôt que vers d'autres pays en développement aux structures similaires. [3]

Rosson et Ford (1980), à travers une étude menée auprès de 19 entreprises canadiennes exportatrices, ont établi une corrélation entre le volume des exportations et la performance des entreprises, ce dernier étant utilisé comme indicateur explicatif. Ils soulignent également que la croissance des ventes est perçue par les entreprises interrogées comme un facteur de satisfaction. Leur recherche met en évidence l'existence d'un lien significatif entre le niveau de

[1] Palakiyèm Kpemoua, Exportations et croissance économique au Togo, HAL open science, 2016.

[2] Mounir Dahmani, L'impact de la diversification des exportations sur la croissance économique : cas de la tunisie, 2021.

[3] Palakiyèm Kpemoua, Exportations et croissance économique au Togo. HAL open science, 2016.

performance et la qualité des relations entre l'entreprise manufacturière et son distributeur à l'international.[1]

Section 02 : Méthodologie de recherche

Pour garantir la crédibilité des résultats, l'établissement d'une approche méthodologique est crucial dans le cadre de cette recherche. Pour assurer la fiabilité des résultats. Cette section introduit d'abord les différentes approches méthodologiques possibles, à savoir qualitative, quantitative et mixte, avant de justifier le choix d'une approche mixte. Elle associe des entretiens semi-directifs et une analyse quantitative des données financières. Pour finir, nous allons décrire les outils de collecte de données et les variables utilisées pour l'analyse.

1. Approche de recherche

La recherche scientifique recourt généralement à trois approches méthodologiques : qualitative, quantitative et mixte. Cette dernière combinant les deux premières. Il convient de présenter ces approches conjointement afin de mieux en souligner les complémentarités[2].

1.1. Approche qualitative [3]

L'étude qualitative vise à comprendre les phénomènes de profondeur, le comportement collectif ou la réalité sociale en préférant une approche interprétative plutôt que statistique. Contrairement à l'étude quantitative basée sur des données chiffrées et une analyse statique, l'étude qualitative se concentre sur la richesse des perceptions, expériences et importance que les individus attribuent à leurs propres expériences. Deux techniques principales sont souvent utilisées pour collecter les données : l'entretien approfondi et l'observation directe. Dans les entretiens, les chercheurs peuvent recueillir des rapports détaillés et nuancés, mais les observations offrent la possibilité d'analyser le comportement et les interactions dans un contexte naturel.

[1] Mohamed Abila, la stratégie de l'entreprise algérienne pour faire face aux barrières à l'entrée aux marchés internationaux, Étude de cas : secteur agroalimentaire en Algérie, thèse de doctorat en science commerciale, 2014.
[2] Marie-Laure Gavard-Perret : Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, p87-88.
[3] https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative, consulté en mai 2025.

1.2. Approche quantitative [1]

L'étude quantitative vise à mesurer et à démontrer les faits en quantifiant les phénomènes observés. Elle repose sur l'analyse de données chiffrées, souvent issues d'outils tels que les questionnaires standardisés ou les sondages, dans lesquels les participants répondent à des questions précises. Les informations collectées sont traitées statistiquement pour calculer les moyennes, identifier la fréquence des réponses ou encore établir des pourcentages.

Les résultats de ces études sont généralement présentés sous forme de tableaux, graphiques ou diagrammes, fournissant ainsi une représentation visuelle claire et synthétique des données. Particulièrement adaptées à l'analyse objective, rigoureuse et systématique, les études quantitatives permettent de dégager des tendances générales, de mesurer des corrélations et de fournir des résultats généralisables à partir d'un échantillon représentatif.

1.3. Approche Mixte[2]

L'approche de recherche mixte intègre la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives au sein d'une même étude afin d'apporter des réponses plus adaptées aux questions de recherche. Cette méthode, qui combine deux approches complémentaires, offre aux chercheurs la possibilité d'établir une compréhension détaillée, nuancée et quantifiable d'un phénomène spécifique.

Un des grands avantages de cette méthode est la variété de modèles de recherche qu'elle offre, tout comme la flexibilité stratégique dont elle permet de bénéficier. Ainsi, il n'existe pas d'unique méthode mixte, mais plutôt diverses approches qui peuvent être ajustées selon la nature du sujet à traiter, qu'il soit complexe, sensible ou multidimensionnel[3].

Dans certaines situations spécifiques, le recours aux méthodes de recherche mixtes s'avère particulièrement approprié, notamment :

Quand une association de données qualitatives et quantitatives offre une compréhension approfondie des problématiques analysées, en plus des méthodes isolées.

Si les chercheurs souhaitent analyser les problématiques sous divers aspects afin de générer des résultats inattendus ou de souligner des incohérences.

---

[1] Ibid.

[2] https://www.voxco.com/fr/blog/recherche-methodes-mixtes, consulté en mai 2025.

[3] Bérangère Condomines, Emilie Hennequin : Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte, p13-14.

Si la méthode peut enrichir ou optimiser les résultats déjà obtenus, elle offre une validation croisée plus solide des conclusions.

- **Choix de l'approche**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche méthodologique mixte. Nous avons adopté une méthode qualitative en menant des entretiens avec le responsable des ressources humaines et le directeur commercial de CEBON, ce qui nous a permis d'obtenir des renseignements détaillés et des perspectives internes sur la stratégie d'internationalisation de la SARL CEBON. Par la suite, une méthode quantitative a été utilisée pour l'analyse de données chiffrées, en particulier à travers l'utilisation d'un modèle de régression linéaire multiple.

- **Justification du choix de l'entreprise CEBON**

La décision d'opter pour la SARL CEBON est motivée par les performances remarquables de ces opérations à l'étranger, notamment grâce à l'exportation de produits phares comme la pâte à tartiner. Ce rendement sur les marchés internationaux est un exemple parfait pour analyser l'impact quantifiable réel des stratégies d'internationalisation sur l'expansion d'une entreprise évoluant dans le secteur agroalimentaire.

2. Etude qualitative

2.1. Outil de collecte

Nous avons réalisé des entretiens approfondis avec le directeur des ressources humains de CEBON, nous permettant de recueillir des informations riches et nuancées.

2.2. Structuration du guide d'entretien

Notre recherche se concentre principalement sur l'étude détaillée des processus d'internationalisation de l'entreprise CEBON, ses objectifs visés, ses motivations, ainsi que les effets de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de la SARL CEBON.

2.3. Guide d'entretien et réponses associées

Nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'entretien semi-directif, car elle permet d'établir un dialogue naturel avec le directeur tout en favorisant une exploration approfondie des réponses grâce à des interrogations ciblées. Cette méthode nous a donné la possibilité de traiter les sujets spécifiques préalablement préparés, tout en favorisant la spontanéité et l'exploration de nouveaux aspects pertinents.

Nous présenterons ci-dessous le guide d'entretien ainsi que les réponses obtenues au cours de notre discussion avec le directeur **:**

- Comment avez-vous eu l'idée d'aller vers l'international ?

  On a augmenté les capacités de production, les volumes de dégustation à travers le monde. Puis, on avait des demandes de plus en plus fréquentes à l'étranger.

- Pouvez-vous décrire les différentes étapes que vous avez suivies pour vous internationaliser ?
  - On a misé sur la qualité du produit, on l'a améliorée au maximum.
  - Il fallait avoir un produit optimal.
  - On a changé l'emballage pour qu'il respecte les normes internationales.
  - Ensuite, on a travaillé sur le plan marketing : d'abord des dégustations a niche puis des représentants.

- Quelles sont aujourd'hui les ambitions de la SARL CEBON en matière d'exportation, et quels sont les marchés ciblés ?

Franchement, dès le départ, nous savions que notre pâte à tartiner, n'était pas seulement un produit pour le marché algérien. Nous étions clairement l'international, surtout l'Europe. Nous avons d'abord choisi la France, surtout parce qu'il y a une grande communauté algérienne. Ce produit était déjà sur le marché français en 2021. Mais, il y avait un blocage sur le marché européen en été, et paradoxalement, c'est ce qui a déclenché un buzz autour de notre produit. Aujourd'hui, notre stratégie est de nous concentrer d'abord sur le marché local, puis de se développer en Afrique et au Moyen-Orient, avec un focus particulier sur des pays comme le Qatar et l'Arabie Saoudite.

- Quels sont les produits ciblés par l'exportation ?

Tous les produits (Assila, s'men, le sucre glace, la vanille, le cacao, ainsi que les chocolats, les pâtes à glacer et les pâtes à tartiner).

Pour la France tous les produits sauf le chocolat.

- Quels sont les pays et les régions ciblés par l'exportation ?
  - Le moyen orient (Qatar, l'Arabie saoudite, bahrein, koweit, sultanat d'oman)
  - L'Afrique (Tunisie, Libye, égypte, sénégal, Ethiopie, cote d'ivoire)
  - L'Europe (tous les produits sauf le chocolat)
  - Canada, Etats-Unis

- Avez-vous estimé les résultats ou l'impact de l'exportation sur la croissance de votre entreprise ?

  Oui bien sûr, le chiffre d'affaires à l'export est considérable

- Quel sont les critères de performances dans l'internationalisation de SARL CEBON ?

  C'est la fidélité des clients à l'étranger, le volume des commandes, et le retour positif sur la qualité.

- Quel sont les facteurs qui ont permis de réussir dans votre stratégie d'internationalisation ?

  La qualité de nos produits,

  On sélectionne soigneusement les matières premières, comme le cacao, le lai et les noisettes.

  Notre histoire de marque, et aussi notre capacité à nous adapter aux normes internationales.

- El Mordjane, a bénéficié d'un soutien de plusieurs influenceurs étrangers, certains disent qu'il s'agit d'une compagne manipulée par SARL CEBON et non un hasard ?

C'est faux, Tous les influenceurs étrangers ont utilisé ELMORJEN pour accroitre leur audience. On n'a pas fait de compagne. Notre pate a fait le buzz sur les marchés du monde entier, grâce à sa qualité et son gout.

- Quelles ont été les principales difficultés rencontrées (culturelles, réglementaires, logistiques, etc.) ?

  -Les mesures à respecter dans l'exportation

  - les normes à respecter qui sont parfois contraignantes

  - les analyses produites exigées

  - les conditions spécifiques à chaque pays

3. Etude quantitative

3.1. Collecte des données

L'objectif initial de cette recherche était de rassembler des informations financières en lien avec les opérations d'exportation de l'entreprise CEBON. Cependant, cette collecte d'informations n'a pas pu être effectuée, le dirigeant de la société ayant décliné la possibilité de fournir ces données pour des raisons de confidentialité. Par conséquent, nous nous sommes basés sur les états financiers globaux de l'entreprise CEBON, comme le bilan consolidé et le compte de résultats, que nous avons obtenus depuis le site web du CNRC. Cependant, ces

informations offrent la possibilité d'analyser la relation entre l'internationalisation et la croissance de l'entreprise.

3.2. Calcul des ratios

Les ratios ont été déterminés en se basant sur les informations tirées des états financiers de l'entreprise sur la période 2014-2023. Ces indicateurs facilitent l'analyse de la croissance de l'entreprise CEBON.

3.3. Traitement statistique des données

Le logiciel STATA a été utilisé pour réaliser une modélisation par régression linéaire multiple, dans le but d'étudier le lien entre variable dépendante le rendement des capitaux propres (ROE) et un ensemble de variables explicatives. Parmi ces dernières, on trouve la solvabilité, la liquidité générale, les délais moyens de paiement des fournisseurs, le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de valeur ajouté, le taux de marge nette, ROA, le niveau d'endettement ainsi que la productivité du capital.

3.4. Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats de l'analyse a été effectuée dans le but de répondre à la question de recherche et de déterminer l'influence de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise.

4. Présentation des variables de recherche

4.1. La variable à expliquer

Dans notre modèle d'analyse, nous avons choisi la rentabilité financière (ROE) comme variable à expliquer, dans la mesure où elle constitue un indicateur représentatif du niveau de croissance de l'entreprise, comme le soutiennent Montelello (1981) et Meschi (1998). Elle est déterminée en fonction du rapport entre le résultat net et les capitaux propres. Le résultat net, en tant que numérateur, représente les profits dont l'entreprise dispose après la soustraction des impôts et des charges financières. De ce fait, il constitue un indicateur pertinent de la valeur créée pour les associés. [1]

[1] Hana BOUSBAA & Rédjem NECIB, Les déterminants de la croissance des grandes entreprises privées algériennes : Cas des entreprises de l'industrie agroalimentaire. Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes, 2015.

4.1.1. Le ROE

Return on Equity, ou Rendement des capitaux propres, est un indicateur financier couramment utilisé pour évaluer la rentabilité d'une entreprise. Il exprime le taux de bénéfice généré pour chaque unité monétaire de capitaux propres investis, démontrant ainsi l'efficacité avec laquelle l'entreprise exploite les ressources de ses actionnaires pour générer de la valeur.

ROE = Résultat net / Capitaux propres

4.2. Les variables explicatives

Notre modèle se base sur cinq variables explicatives : le taux d'endettement, le ratio de liquidité, le taux de valeur ajoutée, le taux de marge nette et le taux de croissance du chiffre d'affaires.

4.2.1. Ratio de liquidité général

Le ratio de liquidité générale est un indicateur financier qui évalue la capacité d'une entreprise à couvrir ses dettes à court terme en fonction de ses actifs circulants qui contiennent des éléments facilement convertibles en liquidités. Il permet ainsi de mesurer le pourcentage des ressources disponibles par rapport aux obligations exigibles à court terme.

Un ratio élevé indique d'une meilleure aptitude à faire face aux obligations immédiates. Il s'agit d'une garantie de solidité financière. Cet indicateur est généralement utilisé par les investisseurs, les créanciers et les dirigeants pour évaluer la situation financière de l'entreprise et sa capacité à absorber d'éventuels chocs et événements inattendus. Cependant, les niveaux varient en fonction des décisions de gestion et des caractéristiques spécifiques au secteur d'activité.

Ratio de Liquidité Générale = Actif courant / Dettes à court terme

4.2.2. Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité est un indicateur financier pour évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers, à court, moyen et long termes. Il représente la proportion des capitaux propres dans le total du passif, c'est-à-dire la part des ressources provenant des actionnaires par rapport à celles issues de l'endettement ou d'autres sources externes.

Un ratio élevé reflète une forte autonomie financière, car l'entreprise dépend moins des financements externes pour assurer ses activités. Il s'agit généralement d'un signal positif pour les investisseurs et les créanciers, en raison de la stabilité financière que cela implique.

Toutefois, une solvabilité trop élevée peut également indiquer que l'entreprise n'utilise pas de manière optimale l'effet de levier offert par l'endettement, ce qui peut freiner sa croissance dans certains contextes.

Il est donc recommandé d'analyser ce ratio en complément d'autres indicateurs financiers, pour recevoir une évaluation complète de la situation financière de l'entreprise.

Ratio de solvabilité = Capitaux propres / Total passif

4.2.3. Le délai moyen de paiement des fournisseurs (DPO)

Le délai de paiement des fournisseurs, connu en anglais sous les termes Days Payable Outstanding (DPO), est la période moyenne qu'une entreprise met pour régler ses dettes envers ses fournisseurs après la réception de biens ou services.

Un DPO élevé signifie que l'entreprise prend plus de temps pour payer ses fournisseurs, ce qui peut améliorer sa trésorerie à court terme, mais potentiellement affecter ses relations commerciales. A l'inverse, un DPO faible indique que l'entreprise peut rapidement démarrer la facturation, ce qui peut renforcer la confiance des fournisseurs, tout en réduisant sa flexibilité financière.

Délai moyen de paiement des fournisseurs = (Comptes fournisseurs / Achats TTC) * 360

4.2.4. Ratio d'endettement

Le taux d'endettement mesure la proportion des dettes par rapport aux ressources financières totales d'une entreprise, Un taux élevé peut entrainer une dépendance plus élevée aux financements externes, tandis qu'un taux plus faible reflète généralement une amélioration de la stabilité financière. L'analyse de ce ratio permet ainsi d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers et d'évaluer sa solidité globale.

Ratio endettement = Total des dettes / Total passif

4.2.5. Taux de valeur ajouté

Le taux de valeur ajouter signifie une meilleure utilisation des facteurs de production, traduisant l'efficacité mobilisée par l'entreprise dans le travail et le capital. Cela permet à l'entreprise de se contribuer à la création de la prospérité grâce à ses activités de production.

Taux de VA = Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires

4.2.6. La productivité du capital

La productivité du capital évalue l'efficacité dans laquelle une entreprise utilise des capitaux pour produire des biens ou des services. Elle se mesure en comparant la quantité produite à la quantité de capital mobilisé, et constitue ainsi un indicateur clé de rentabilité.

Productivité du capital = Valeur produite / Capital investi

4.2.7. Taux de Marge nette

Le taux de marge nette est un indicateur financier clé qui apprécié le bénéfice généré par chaque dinar de chiffre d'affaires. Une marge nette élevée reflète une gestion efficace des charges, car elle révèle la richesse nette que l'entreprise conserve après avoir pris en compte toutes ses dépenses.

Taux de Marge nette= résultat net / chiffre d'affaires

4.2.8. ROA

Le ROA (Return on Assets), ou rendement des actifs, est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices nets à partir de l'ensemble de ses actifs. Cela reflète le taux de rentabilité globale des investissements réalisés. En d'autres termes, les entreprises évaluent à quel point elles utilisent efficacement les ressources pour réaliser des bénéfices.

ROA= Résultat net / Total actif

4.2.9. Taux de croissance de chiffre d'affaires

Le taux de croissance du chiffre d'affaires mesure la croissance des ventes de l'entreprise sur une période de temps, généralement exprimée en pourcentage. Calculé en comparant les ventes pendant deux périodes consécutives.

$$\textbf{Taux de croissance du CA} = \frac{\textbf{CA de l'année n - CA année n-1}}{\textbf{CA de l'année n-1}}$$

5. Présentation du modèle de la régression linéaire multiple

La régression linéaire multiple est une méthode statistique largement utilisée en science des données, en économétrie, ainsi que dans des disciplines comme l'économie, la bio statistique ou les sciences sociales. Elle vise à modéliser la relation entre une variable dépendante quantitative et plusieurs variables indépendantes également quantitatives.

L'objectif principal de cette méthode est d'analyser l'influence simultanée de plusieurs variables explicatives sur une variable à expliquer. Elle permet d'estimer les coefficients associés à chaque variable indépendante, afin de mesurer leur impact respectif sur la variable dépendante, tout en tenant compte de l'effet combiné des autres variables du modèle.

Mathématiquement, cette relation est exprimée par une fonction linéaire reliant la variable dépendante Y aux variables indépendantes X1, X2,..., Xp.

$$\mathbf{Y} = \boldsymbol{\beta}_0 + \boldsymbol{\beta}_1 \mathbf{X}_1 + \boldsymbol{\beta}_2 \boldsymbol{X}_2 + \boldsymbol{\beta}_3 \boldsymbol{X}_3 \quad + \cdots + \boldsymbol{\beta}_p \boldsymbol{X}_p + \boldsymbol{\varepsilon}$$

Y : représente la variable à expliquer (également appelée variable dépendante, exogène ou réponse)

$\boldsymbol{\beta}_0$: est la constante du modèle

$\boldsymbol{\beta}_1, \boldsymbol{\beta}_2, \boldsymbol{\beta}_3, \boldsymbol{\beta}_p$: sont les coefficients de régression associés à chaque variable explicative,

$X_1, \boldsymbol{X}_2, \boldsymbol{X}_3, \boldsymbol{X}_p$: désignent les variables explicatives (aussi appelées variables indépendantes, de contrôle, ou régresseurs),

$\boldsymbol{\varepsilon}$: est le terme d'erreur

Trois indicateurs principaux sont utilisés pour évaluer les résultats d'une régression linéaire multiple :

Le test de Fisher permet de vérifier si le modèle, dans son ensemble, établit une relation statistiquement significative entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Une valeur de **p** inférieure à « **0,05** » indique que cette relation est significative.

Le test de Student est utilisé pour évaluer la significativité des coefficients estimés. Il permet de vérifier si chaque variable explicative exerce un effet statistiquement significatif sur la variable dépendante.

Le coefficient de détermination R^2 mesure la part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Sa valeur varie entre **0** et **1** : plus elle est proche de 1, plus la relation entre les variables est considérée comme forte, ce qui signifie que le modèle explique bien la variabilité des données.

Section 03 : Analyse descriptive, Estimation et interprétation des résultats du modèle

Dans cette partie, nous débutons par une analyse descriptive des variables de l'étude pour donner un premier aperçu des données recueillies. Par la suite, nous présentons le modèle de régression linéaire multiple construit à l'aide du logiciel STATA/MP 17, avant d'effectuer une série de tests pour en assurer une validation complète. Pour conclure, nous proposons une interprétation détaillée des résultats obtenus.

1. Analyse descriptive des variables

L'analyse descriptive des variables implique la présentation d'une série de statistiques résumant les caractéristiques clés de chaque variable, telles que la moyenne, l'écart-type, ainsi que les valeurs minimales et maximales, Ceci est illustré dans le tableau suivant :

Tableau N° 8: Statistiques descriptives des variables du modèle

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ROE	10	0,072875	0,5115348	0,3126615	0,1537766
Endettement	10	0,2005636	0,654117	0,4704596	0,1559582
Liquidité générale	10	0,664987	2,850349	1,430694	0,638836
Productivité	10	2,222973	4,425952	3,15229	0,6538561
Solvabilité	10	0,345883	1	0,5890331	0,2079939
Taux de valeur ajouté	10	0,190294	0,2875584	0,236475	0,0306553
DPO	10	0	249,2273	112,8885	88,21518
Taux de Marge nette	10	0,025941	0,201302	0,1197415	0,0546958
ROA	10	0,0201112	0,4089395	0,1527737	0,1145849
Taux de croissance du CA	10	0,0342524	1,054401	0,3327246	0,2850616

Source : résultats obtenus à partir du logiciel STATA / MP 17

2. Evaluation des relations entre les variables du modèle

2.1. Analyse de la corrélation

Avant de mettre en œuvre la régression linéaire multiple, une analyse de corrélation est réalisée pour inspecter les liens linéaires entre les variables indépendantes. Cette étape permet de déterminer les variables les plus pertinentes à intégrer au modèle, d'éviter les problèmes de multi colinéarité (fortes corrélations entre variables explicatives), et de vérifier la conformité aux hypothèses essentielles de la régression linéaire.

Tableau N° 9: Matrice des corrélations entre les variables du modèle

Variables	ROE	Endettement	Liquidité Général	Productivité	Solvabilité	Taux de VA	DPO	T de marge nette	ROA	TC du CA
ROE	1									
Endettement	-0,4756	1								
Liquidité	0,6567*	-0,8620*	1							
Productivité	0,0692	0,5320	-0,1867	1						
Solvabilité	0,3305	-0,4962	0,2654	-0,6233	1					
Taux de VA	0,7869*	-0,6542*	0,6765*	-0,3605	0,7794*	1				
DPO	-0,6364*	0,7241*	-0,6818*	0,1355	-0,0517	-0,4134	1			
Taux de marge nette	0,9490*	-0,6230	0,7037*	-0,2282	0,4828	0,8732*	-0,6525*	1		
ROA	0,8230*	-0,8289*	0,9246*	-0,1560	0,4765	0,8450*	-0,6753*	0,8520*	1	
TC du CA	0,4160	0,3547	-0,2207	0,6351*	-0,2786	-0,1115	-0,2139	0,1749	-0,0358	1

*la corrélation est significative au niveau de 0,05

Source : résultats obtenus à partir du logiciel STATA/ MP 17

2.1.1. Interprétation

Le Rendement des capitaux propres (ROE) présente une relation négative avec l'endettement (-0,4756), signifiant qu'une hausse du ROE est liée à une baisse de l'endettement.

Il existe également une corrélation positive entre le ROE et la liquidité (0,6567), indiquant qu'une augmentation du ROE entraine une hausse de la liquidité.

Il existe également une forte corrélation entre le ROE et le taux de valeur ajoutée (0,7869), indiquant un lien positif entre ces deux variables. Une augmentation de ROE est liée à une hausse du taux de VA.

La corrélation entre le ROE et la productivité est faible et non significative (0,0692).

Le ROE est positivement corrélé avec la solvabilité (0,3305), ce qui implique qu'une augmentation de la rentabilité financière est associée à une augmentation de solvabilité.

Le DPO et la rentabilité financière affichent une relation inverse (-0,6364), indiquant qu'une hausse du ROE est liée à une baisse du DPO.

Le taux de marge nette est fortement et positivement corrélé au ROE (0,9490), ce qui indique qu'une hausse du ROE est liée à une augmentation du taux de marge nette.

Il existe une forte corrélation positive entre la rentabilité financière et le ROA (0,8230), ce qui suggère qu'une amélioration de ROE est associée à une augmentation de la rentabilité économique.

On note une corrélation positive entre le ROE et l'accroissement du chiffre d'affaires (0,4160), indiquant qu'une amélioration de la rentabilité financière est habituellement liée à une augmentation du CA.

2.2. Test VIF (Variance Inflation factor)

Nous avons précédemment identifié des fortes corrélations entre les variables explicatives. Pour vérifier l'absence de multicolinéarité, nous avons effectué un test du facteur d'inflation de la variance (VIF). Ce test permet d'évaluer le niveau de colinéarité entre les variables indépendantes d'un modèle de régression. Un VIF inférieur à 5 indique une absence préoccupante de multicolinéarité, ce qui indique la fiabilité des coefficients estimés.

En raison de la taille réduite de l'échantillon (10 observations), et pour garantir la solidité du modèle, cinq variables explicatives ont été retenues : Liquidité, Endettement, Taux de VA, Taux de marge nette et Taux de croissance du chiffre d'affaire**s.** Ces variables présentent des valeurs de VIF inferieures à 10, ce qui indique l'existence d'une multicolinéarité modérée entre ces variables explicatives. Ce choix permet donc de développer un modèle économétrique plus fiable et interprétable.

Tableau N° 10: Analyse de la multicolinéarité (Variance Inflation Factor)

Variables explicatives	Liquidité	Endettement	Taux de VA	Taux de marge nette	TC du CA
VIF	4,81	4,66	6,14	8,63	2,16

Source : Elaboré à partir des résultats de logiciel STATA / MP 17

3. Estimation et significativité du modèle

3.1. Présentation du modèle estimé

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'estimation du modèle :

Tableau N° 11: Présentation du modèle de la régression linéaire multiple

Variables	Coefficient	Std.Error	T	P >| t |
Liquidité	0,0905588	0,0088697	10,21	0,001***
Taux de marge nette	1,649532	0,1387841	11,89	0,000***
Taux de croissance du chiffre d'affaire	0,1822119	0,133346	13,66	0,000***
Endettement	0,2278081	0,0357765	6,37	0,003***
Taux de VA	1,04802	0,2089974	5,01	0,007***
_cons	-0,4300493	0,0481692	-8,93	0,001***
R-squared		0,9989		
F(5,4)		707,15		
Prob > F		0,0000***		
Number of observations		10		

***p<0,01, **p<0,05, *p<0,1

Source : Résultat obtenu à partir de logiciel STATA / MP 17.

3.2. Le R^2

D'après les résultats du coefficient de détermination R^2 de 0,9989 présenté dans le modèle précédent, il est démontré que les variables indépendantes intégrées au modèle expliquent 99,89% de la variabilité du ROE. Le R^2 ajusté, un peu plus bas (0,9975), confirme la solidité du modèle tout en considérant le nombre de variables.

3.3. Le test de Fisher

Le test de Fisher valide la significativité globale du modèle avec une F-statistic de 707,15 et une p-value inférieure à 0,001. Cela indique que toutes les variables explicatives ont un impact significatif sur le ROE.

3.4. Le test de Student

L'analyse des coefficients par le test de Student montre que (la liquidité, le taux de marge nette, le taux de croissance du chiffre d'affaires, l'endettement, le taux de VA) avec des p-values très faibles (0.001, 0.000, 0.000, 0.003, 0.007 respectivement) au seuil de 0.01 ont une influence nettement positive et significative sur la rentabilité financière.

4. Les tests sur les résidus

Les tests sur les résidus constituent une étape essentielle dans l'analyse d'une régression multiple. Ils sont effectués suite à l'évaluation de la significativité globale du modèle en utilisant le coefficient de détermination R^2, le test de Fisher et le test de Student. Ces tests permettent de vérifier les hypothèses fondamentales de la régression linéaire, en particulier l'homoscédasticité (constance de la variance des résidus), la normalité des résidus et leur indépendance. Il est essentiel de respecter ces hypothèses pour assurer la validité des résultats obtenus et l'efficacité des estimations des coefficients.

4.1. L'hypothèse de l'homoscédasticité

Une des hypothèses essentielles de la régression linéaire est l'homoscédasticité, ce qui signifie que les résidus doivent présenter une variance constante. En d'autres termes, leur distribution devrait être uniforme, indépendamment de la valeur de la variable prédictive.

4.1.1. Le test de Breusch-Pagan

Le test utilise l'hypothèse nulle et l'alternative suivante :

$\boldsymbol{H0}$: Abcense d'hétéroscédasticité dans les résidus du modèle.

$\boldsymbol{H1}$: Presence d'hétéroscédasticité significative présente dans les résidus

Si p-value du test est supérieure à 5%, nous acceptons $\boldsymbol{H0}$ et nous refusons $\boldsymbol{H1}$ et nous supposons la présence de l'homoscédasticité.

Tableau N° 12: Test de Breusch-Pagan sur les résidus du modèle

Chi2(1)	0,70
Prob > chi2	0,4030

Source : Résultat obtenu à partir de logiciel STATA/ MP 17.0

Une p-value de 0,4030. Etant donné que cette p-value est supérieure au seuil de 0,05, nous acceptons l'hypothèse nulle $\boldsymbol{H0}$. Cela signifie que nous avons assez de données pour affirmer l'existence d'homoscédasticité dans le modèle de régressions.

4.2. L'hypothèse de la normalité des résidus

4.2.1. Le test de Shapiro-Wilk

Le test de Shapiro-Wilk est une méthode statistique qui permet de vérifier si un échantillon respecte une distribution normale. Dans le contexte d'un modèle de régression, il sert à tester l'hypothèse que les résidus suivent une distribution normale.

H0 : Les résidus suit une distribution normale.

H1 : Les résidus ne suit pas une distribution normale.

Tableau N° 13: Test de Shapiro-Wilk sur les résidus du modèle

	Probabilité
Test de Shapiro-Wilk	0,79628

Source : Résultat obtenu à partir de logiciel STATA/ MP 17.0

La p-value (0,79628) est supérieure au seuil de 5%. On ne rejette pas l'hypothèse nulle du test. Cela indique que les résidus suivent une distribution normale.

4.3. L'indépendance des résidus

4.3.1. Le test de Ljung-Box

Le test de Ljung-Box permet de détecter la présence d'autocorrélation dans les résidus d'un modèle de régression ou de séries temporelles.

H0 : les résidus sont indépendants et non auto corrélée jusqu'à un certain retard.

H1 : les résidus présentent une autocorrélation significative.

Tableau N° 14: Test de Ljung-Box sur les résidus du modèle

Portmanteau statistic	1,1504
Prob > chi 2 (2)	0,5626

Source : Résultat obtenu à partir de logiciel STATA/ MP 17.

La p-value= 0,5626 étant supérieur à 5%, nous gardons l'hypothèse nulle du test. Cela nous permet à conclure que les résidus sont indépendants et ne montrent aucune autocorrélation significative.

4. Modèle Finale

L'équation du modèle de la régression linéaire multiple est présentée ci-dessous :

ROE = -0,4300493 + 0,0905588 LIQUIDITE_GENERALE + 1,649532 TAUX DE MARGE NETTE + 0,1822119TAUX DE CROISSANCE DE CHIFFRE D'AFFAIRES + 0,2278081 ENDETTEMENT+ 1,04802 TAUX DE VA

5.1. Interprétation des résultats du modèle

- **Liquidité générale**

La liquidité générale a un impact positif significatif sur le ROE (P-value=0,001). Le coefficient estimé est de 0,0905588, indiquant qu'une hausse d'une unité du ratio de liquidité générale correspond à une augmentation de 9,05588% de la rentabilité financière (ROE) de l'entreprise. Une meilleure liquidité participe de manière légère et positive à la croissance de l'entreprise.

- **Taux de marge nette**

La variable taux de marge nette est très significative, avec une p-value de 0,000. Le coefficient de cette variable explicative indique qu'à chaque augmentation de 1 point de pourcentage du taux de de marge nette, nous pouvons anticiper une augmentation de 1,649532 point de pourcentage dans la rentabilité financière. Cela démontre un impact fort et positif. Une augmentation de la marge nette contribue directement à l'amélioration de la croissance de l'entreprise

- **Taux de croissance du chiffre d'affaires**

Il existe une relation positive significative entre le taux de croissance du chiffre d'affaires et le ROE (p-value=0,000). Pour chaque hausse d'un point de pourcentage (1%) du taux de croissance du chiffre d'affaires, on observe une augmentation de 18,22110% du ROE.

- **Endettement**

L'endettement a un impact positif significatif sur le ROE. Le coefficient estimé pour la variable « Endettement » est de 0,2278081. Ceci indique qu'une hausse de 1% dans le niveau d'endettement correspond à une progression de 22,78081% de la rentabilité financière de l'entreprise. Autrement dit, une entreprise présentant un endettement plus élevé semble bénéficier d'une rentabilité financière légèrement améliorée.

Les recherches pionnières de F. Modigliani et M. Miller (1958,1963) ont respectivement défendu les arguments de la neutralité puis la non-neutralité de la politique d'endettement sur la valeur de l'entreprise. Plusieurs études ultérieures, y compris celles de Beaver (1966) et Altman (1968), ont démontré que l'endettement peut avoir un impact négatif sur la performance financière d'une entreprise et augmenter le risque de faillite. En d'autres termes, un degré d'endettement trop élevé fragilise l'entreprise.[1]

L'endettement crée un effet de levier financier sur le ROE : tant que le rendement économique de l'entreprise dépasse le cout de la dette.

L'interprétation de cette relation est que l'entreprise exploite les fonds externes pour investir dans des activités génératrices de profit, ce qui optimise son ROE.

[1] ASSOUS, Nassima. (2020). L'endettement est-il un moyen d'ajustement entre les besoins et les ressources ou un levier créateur de la valeur ? ; Revue ELWahat pour les recherches pour les recherches et les Etudes.vol. 13, n°2, P 1543.

- **Taux de valeur ajouté**

La variable taux de valeur ajouté a un effet positif significatif sur le ROE, avec un p-value de 0,007. Le coefficient de cette variable explicative indique qu'avec chaque hausse de 1% du taux de valeur ajouté, nous pouvons prévoir une progression de 1,04802% dans la rentabilité financière. Cela montre un impact significatif et positif.

Conclusion

Le troisième chapitre de notre recherche s'est concentré sur l'analyse de l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise CEBON. Initialement, un entretien semi directif a été menée avec le DRH de la SARL CEBON, afin d'approfondir notre compréhension comment l'internationalisation favorise la croissance de la SARL CEBON. Ensuite, nous avons mise en œuvre un modèle de régression linéaire multiple sur des données financières de l'entreprise pour la période 2014-2023. Cette étude quantitative nous a permis d'identifier cinq variables financières ayant un effet positif et significatif sur la croissance de l'entreprise, validant ainsi notre hypothèse H1.

CONCLUSION GENERALE

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise. Les études antérieures menées sur ce sujet ont souligné de manière significative l'influence des exportations sur la croissance économique des entreprises.

Les stratégies d'internationalisation représentent un levier clé de la croissance de l'entreprise. Elle leur permet de conquérir de nouveaux marchés, de diversifier les sources de revenus, d'optimiser l'utilisation des ressources et de renforcer la position concurrentielle.

Dans cette perspective, notre étude s'est orientée par ce questionnement fondamental : **Comment la stratégie d'internationalisation influence-t-elle la croissance de la SARL CEBON ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous avons organisé notre recherche en trois chapitres. Les deux premiers chapitres ont établi le cadre théorique des variables de notre étude, en traitant successivement de la stratégie d'internationalisation et la stratégie de croissance. Le dernier chapitre a été dédié à une étude empirique scindée en deux parties : une analyse qualitative, axée sur le lien entre ces deux variables dans le contexte de la SARL CEBON, suivie d'une étude quantitative, basée sur l'analyse de données chiffrées.

Dans la première partie de notre recherche, nous avons focalisé notre attention sur le cadre théorique concernant l'internationalisation des entreprises, les fondements de la stratégie d'internationalisation des entreprises. Nous avons examiné les principes fondamentaux de la stratégie d'internationalisation et son importance en tant que levier de croissance, notamment par l'exploration de nouveaux marchés, la diversification de la clientèle et l'amélioration des sources de revenus.

De plus, nous avons approfondi, dans l'analyse conceptuelle de la stratégie de croissance, en soulignant ses diverses modalités (interne, externe, conjointe) et ses déterminants essentiels. Cette approche nous a aidés à comprendre plus précisément les processus qui permettent aux entreprises d'accroitre leur taille, de consolider leur compétitivité et diversifier leurs opérations.

Sur le plan pratique, des entretiens semi-directifs ont été réalisées en utilisant un guide d'entretien structuré auprès des membres du top management de la SARL CEBON, dans le but d'obtenir des informations détaillées sur la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

Une étude de Nadine Galy et Denis Lacoste (2024) met en évidence l'impact significatif de l'internationalisation sur la performance financière globale des entreprises. Les auteurs montrent que la relation entre l'internationalisation et la performance diffère en fonction de la mesure de l'internationalisation utilisée. Cependant, leurs résultats confirment l'impact notable de l'internationalisation sur plusieurs indicateurs financiers globaux, notamment la rentabilité financière, le taux de marge nette et la rentabilité des actifs. En l'absence de diverses données sur les exportations, l'analyse des indicateurs financiers globaux est une approche méthodologiquement justifiée pour évaluer l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise.

Dans le but d'évaluer l'impact de l'internationalisation sur la croissance de l'entreprise sous un angle quantitatif, des ratios financiers ont été déterminés à partir des informations tirées des états financiers de l'entreprise pour la période 2014-2023. L'analyse a été réalisée en utilisant un modèle de régression linéaire multiple, à l'aide du logiciel de traitement statistique STATA.

Notre recherche empirique démontre que la liquidité, le taux de marge nette, le taux de croissance du chiffre d'affaires, l'endettement et le taux de valeur ajouté ont un effet significatif et positif sur la rentabilité financière de l'entreprise. Par conséquent nous avons rejeté l'hypothèse H2 qui stipule que la stratégie d'internationalisation a un impact négatif sur la croissance de la SARL CEBON. Au contraire, nos conclusions valident l'hypothèse H1 : La stratégie d'internationalisation a un impact positif sur la croissance de la SARL CEBON

Il est néanmoins important de noter que la croissance d'une entreprise peut être affectée par d'autres indicateurs financiers qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre de cette recherche.

On peut regrouper les principales limites de cette étude selon les points suivants :

L'un des enjeux majeurs de cette recherche est l'accès restreint à certaines informations quantitatives, notamment celles considérées confidentielles par l'entreprise, surtout en ce qui concerne les données sur les exportations (chiffre d'affaires à l'exportation). Cette restriction a entravé la capacité à réaliser une analyse quantitative complète sur l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la croissance de l'entreprise.

Par ailleurs, L'analyse des données est limitée à une période d'observation de dix ans, ce qui constitue un autre inconvénient étant donné qu'une série temporelle plus étendu aurait pu accroitre la fiabilité des résultats issus de la régression linéaire multiple.

En tenant compte des résultats obtenus et des limites identifiées, on peut proposer plusieurs recommandations :

- Garantir un archivage plus efficace des données historique pour faciliter les analyses quantitatives à venir.
- Ajuster les produits en fonction des particularités des marchés visés afin d'augmenter la compétitivité.
- Recruter des profils experts en commerce international.
- Participer à des foires commerciales internationales pour accroitre la visibilité de l'entreprise.
- On suggère à la SARL CEBON de ne pas se restreindre à l'exportation, mais plutôt de considérer, à terme moyen, un investissement direct à l'étranger pour élargir sa présence sur les marchés mondiaux et améliorer son contrôle des opérations locales.

L'accomplissement de cette étude scientifique a souligné l'abondance et la complexité des sujets associés à la stratégie d'internationalisation et à la croissance des entreprises. Dans cette optique, plusieurs axes de recherche futurs peuvent être envisagés pour approfondir l'analyse :

- L'élargissement de l'échantillon pour inclure d'autres entreprises dans divers secteurs améliore les comparaisons analytiques et génère des tendances plus globales. Cette méthode permet d'identifier les stratégies d'internationalisation propres à un secteur spécifique ou à des tailles d'entreprise particulières.
- Une approche longitudinale, fondée sur des données recueillies sur plusieurs années, faciliterait la compréhension de l'effet à long terme de l'internationalisation sur la croissance des entreprises.
- L'étude de l'impact de l'environnement macroéconomique et géopolitique, notamment à travers les politiques publiques, les traités commerciaux internationaux ou les crises économiques, constitue une autre approche pertinente pour appréhender les conditions favorables ou défavorables à l'internationalisation des entreprises algériennes.

- Il serait également judicieux d'améliorer le modèle d'analyse en incluant d'autres variables explicatives non financières, comme la qualité de la gouvernance ou les compétences managériales, afin d'obtenir une perspective plus complète des éléments qui influencent la croissance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- **Livre**

- Allali, B. (2005). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME*. Publibook/Amazon France.
- Bouveret-Rivat, C., & Mercier-Suissa, C. (2010). *PME : Conquérir des parts de marché à l'international*. Dunod.
- Boudes, T. (2011). *Stratégie d'entreprise et commerce international*. Dunod.
- Huet, J.-M. (2015). *Stratégie d'internationalisation*. Dunod.
- Lavalette, G., & Niculescu, M. (1999). *Les stratégies de croissance*. Éditions d'Organisation.
- Legrand, G., & Martini, H. (2003). *Management des opérations de commerce international* (6e éd.). Coface Expert.
- Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation* (3e éd.). Dunod.
- Petitjean, O., & Du Roy, I. (2025). *Multinationales : Une histoire du monde contemporain*. La Découverte.
- Urban, S., & Mayrhofer, U. (2013). *Management international : Des pratiques en mutation*. Pearson France.

- **Articles de revue scientifique**

- Abila, M., & Hassiani, A. (2021). *Les facteurs clés de succès des stratégies d'internationalisation des firmes : Étude de cas d'un échantillon de PME algériennes du secteur agroalimentaire*.
- Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : Une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue internationale P.M.E.*, *14*(2).
- Arrouche, N. (2022). Étude empirique sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes. *Revue du développement économique*.
- Assous, N. (2020). L'endettement est-il un moyen d'ajustement entre les besoins et les ressources ou un levier créateur de valeur ? *Revue ELWahat pour les Recherches et les Études*, *13*(2).
- Bousbaa, H., & Rédjem Necib. (2015). Les déterminants de la croissance des grandes entreprises privées algériennes : Cas des entreprises de l'industrie agroalimentaire. *Revue ELWahat pour les Recherches et les Études*.

- Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2011). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Management & Avenir*, (10), 20.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, *4*(2).
- Dahmani, M. (2021). L'impact de la diversification des exportations sur la croissance économique : Cas de la Tunisie.
- Demmouche Mounsi, N., & Belboula, M. R. (2021). La franchise locale en Algérie : Un enjeu de taille et une alternative à l'exportation. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, *8*(3).
- Douar, B. (2017). Le rôle du système d'information dans le processus d'internationalisation des PME. *مجلة المقار للدراسات الاقتصادية*.
- Galy, N, & Lacoste, D. (2024). Comment la méthode de mesure des variables affecte-t-elle la relation entre internationalisation et performance? Une étude sur l'industrie automobile. Management international.
- Janssen, F. (2000). La conceptualisation de la croissance : L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeables d'un même phénomène ? *Revue Gestion*.
- Janssen, F. (2004). L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : Étude empirique. *DIAL UCLouvain*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, *7*(4).
- Kpemoua, P. (2016). Exportations et croissance économique au Togo. *HAL open science*.
- Labiad, N., & Benaid, M. (2017). L'internationalisation des entreprises : L'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala. *Revue Algérienne d'Économie et du Management*, *8*(2).
- Laghzaoui, S. (2007). Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME. *Working paper*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Lanteri, M. (1984). La multinationalisation des firmes européennes aux États-Unis : Une approche dynamique. *Revue économique*, *35*(4).
- Lmoussaoui, K. (2021). Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*.

- Mountassif, R., & Larhrissi, N. (2019). Déterminants de croissance des entreprises marocaines.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 36*.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 13*(4).
- Sahnoun, I., & Bekhouche Ouahdi, F. (2023). L'apport de la veille stratégique aux entreprises en phase d'internationalisation. *Revue Forum d'Études et de Recherches Économiques, 7*(1).
- St-Pierre, J. (2009). L'internationalisation des activités comme solution. *Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières*.
- Winkler. (2021). Re « panser » les stratégies d'internationalisation : L'alternative régionale en Asie du Sud-Est ?

➢ **Thèses et Mémoires**

- Amrouni, A. (2019). Étude de l'intention entrepreneuriale des étudiants appartenant aux générations Y et Z. Cas : Les étudiants du pôle universitaire de Koléa. Mémoire de master, Université de Koléa.
- Bila, M. (2014). La stratégie de l'entreprise algérienne pour faire face aux barrières à l'entrée aux marchés internationaux : Étude de cas – secteur agroalimentaire en Algérie Thèse de doctorat, Université d'Alger 3.
- Cormier, É. (2018). L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Douar, B. (2015). Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : Un défi pour les compétences du dirigean., Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Harcheb, R., & Hamidi, L. (2023). La stratégie de croissance interne de l'entreprise : Cas de « Phénix Mizrana. Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Kherbiche, R. (2023). Étude de la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie. Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Nemir, A. (2023). L'influence des principaux indicateurs financiers sur la trésorerie des entreprises privées en Algérie. Mémoire de master, École supérieure de commerce de Koléa.

- Schmalz, K. (2015). La croissance externe : Quelle route choisir ? Le cas de l'industrie automobile et de ses constructeurs. Mémoire de master, Louvain School of Manageme.
- Waquet, D. (1974). La relation entre les exportations et la croissance. Thèse de doctorat, Université de Clermont.

➢ Webographie

- Toupie.org. Internationalisation. https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm
- Desjardins. Quels sont les risques liés au commerce international ? https://www.desjardins.com/quels-risques-lies-commerce-international
- Bordel de Nerd. Quels sont les risques de l'internationalisation ? https://www.bordel-de-nerd.net/quels-sont-les-risques-de-linternationalisation
- CEBON. Site officiel de la SARL CEBON. https://cebon.dz
- https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative
- https://www.voxco.com/fr/blog/recherche-methodes-mixtes

ANNEXES

Annexe N° 1: Principaux critères utilisés dans le calcul de la croissance des entreprises

Référence	**Pays**	**Thème**	**Conceptualisation de la croissance**	**Types de variables indépendantes**
Hymer et Pashigian (1962)	U.S.A.	Impact de la taille	Actifs	Firme
Singh et Whittington (1975)	R.U.	Impact de la taille	Actif net Immobilisations	Firme
Dunkelberg et Cooper (1982)	U.S.A.	Impact des caractéristiques et des objectifs du dirigeant, ainsi que des caractéristiques de la firme	Emploi	Dirigeant Firme Environnement
Kumar (1985)	R.U.	Impact de la taille	Actif net Biens corporels Capitaux propres Emploi Ventes	Firme
Miller et Toulouse (1986)	Canada (Québec)	Impact des caractéristiques psychologiques du dirigeant	Performance relative par rapport à la moyenne de l'industrie Ventes Revenus nets Rendement de l'investissement	Dirigeant Cohérence avec l'environnement
Evans (1987)	U.S.A.	Impact de la taille et de l'âge	Emploi	Firme

Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	U.S.A.	Impact des caractéristiques de l'équipe de fondateurs, de la stratégie et de l'environnement	Ventes	Dirigeant Stratégie Environnement Cohérences
Acs et Audretsch (1990) Rem. : ne porte pas sur des entreprises individuelles, mais sur des soussecteurs	U.S.A.	Impact des variables sectorielles sur la croissance	Ventes	Environnement
Kalleberg et Leicht (1991)	U.S.A.	Impact des caractéristiques du dirigeant, des structures organisationnelles et de l'industrie	Revenus bruts	Dirigeant Firme Stratégie Environnement
McCarthy et al. (1993)	U.S.A.	Impact de l'escalade dans l'engagement	Actifs	Dirigeant
Weinzimmer (1993)	U.S.A.	Impact des caractéristiques de l'équipe de dirigeants, de la stratégie et de l'environnement	Ventes Actifs Emploi	Dirigeant Stratégie Environnement Cohérences
Siegel et al. (1993)	U.S.A.	Caractéristiques distinguant les entreprises à forte croissance	Revenus	Dirigeant Stratégie Environnement
Nkongolo-Bakenda et al. (1994)	Canada (Qué-bec)	Impact de la vision stratégique	Employés Ventes Profits nets	Dirigeant

Westhead et Birley (1995)	R.U.	Impact des caractéristiques du dirigeant, de la firme et de l'environnement	Emploi	Dirigeant Firme Environnement
Westhead (1995)	R.U.	Impact des caractéristiques du dirigeant, de la firme et de la stratégie	Emploi	Dirigeant Firme Stratégie
Manigart (1996)	Belgique	Impact des caractéristiques financières des nouvelles entreprises	Actif Fonds propres Ventes Valeur ajoutée Emploi	Firme
Brush et Chaganti (1998)	U.S.A.	Influence des ressources de l'entreprise	Emploi Flux de trésorerie nets	Dirigeant Stratégie Environnement
Dahlqvist et al. (1999)	Suède	Impact des conditions de création	Emploi Ventes Profitabilité	Dirigeant Firme Environnement
Delmar (1999)	Suède	Relation entre les motivations de croissance et la croissance réelle	Emploi Ventes	Dirigeant Firme Stratégie Environnement
Wijewardena et Tibbits (1999)	Australie	Impact des caractéristiques de la firme, de la stratégie et de l'environnement	Ventes	Firme Stratégie Environnement
Wiklund (1999)	Suède	Impact de l'orientation entrepreneuriale de la firme	Emploi Ventes Croissance de l'emploi par rapport aux concurrents	Firme Stratégie Environnement

			Croissance des ventes par rapport aux concurrents	
Julien (2000)	Canada (Québec)	Facteurs explicatifs de la forte croissance	Emploi Chiffre d'affaires	Dirigeant Firme Stratégie Environnement

Source : Frank Janssen, l'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : étude empirique, DIAL UCLouvain, 3-5.

Annexe N° 2: Guide d'entretien

- Comment avez-vous eu l'idée d'aller vers l'international ?
- Pouvez-vous décrire les différentes étapes que vous avez suivies pour vous internationaliser ?
- Quelles sont aujourd'hui les ambitions de la SARL CEBON en matière d'exportation, et quels sont les marchés ciblés ?
- Quels sont les produits ciblés par l'exportation ?
- Quels sont les pays et les régions ciblés par l'exportation ?
- Avez-vous estimé les résultats ou l'impact de l'exportation sur la croissance de votre entreprise ?
- Quel sont les critères de performances dans l'internationalisation de SARL CEBON ?
- Quel sont les facteurs qui ont permis de réussir dans sa stratégie d'internationalisation ?
- El Mordjane, a bénéficié d'un soutien de plusieurs influenceurs étrangers, certains disent qu'il s'agit d'une compagne manipulé par SARL CEBON et non un hasard ?
- Quelles ont été les principales difficultés rencontrées (culturelles, réglementaires, logistques, etc.) ?

Annexe N° 3: Les données du modèle de la régression

Année	ROE	Endettement	Liquidité	Productivité	Solvabilité	Taux VA	DPO	Taux Marge Nette
2014	0,51153476	0,20056363	2,85034882	3,20856734	0,79943637	0,28755843	28,7838311	0,18445
2015	0,3955955	0,27362052	1,88914901	2,81071876	0,72637949	0,25816924	53,6757422	0,16406
2016	0,21906596	0,38234497	1,6745238	2,22297296	0,61765503	0,2316076	100,78503	0,10399
2017	0,14439464	0,55977928	1,07010081	3,01867758	0,44022072	0,20300211	212,476529	0,06638
2018	0,2766807	0,38846529	1,17247427	2,73731249	0,61153471	0,22061106	0	0,11237
2019	0,3	0,594927	0,664987	2,691515	1	0,264339	249,227327	0,12244
2020	0,072875	0,654117	0,85661	3,848965	0,345883	0,190294	230,206848	0,02594
2021	0,226748	0,561194	1,090664	3,680465	0,438806	0,222378	109,693583	0,07741
2022	0,480099	0,635198	1,250587	4,425952	0,364802	0,22367	93,7732	0,13904
2023	0,499621	0,454386	1,787493	2,877753	0,545614	0,263121	50,262929	0,20130

Annexe N° 4: Statistique descriptive

```
. summarize ROE Endettement Liquidité Productivité Solvabilité TauxVA DPO Taux
> MargeNette ROA TCduCA

    Variable |        Obs        Mean    Std. dev.       Min        Max
-------------+---------------------------------------------------------
         ROE |         10    .3126615    .1537766    .072875   .5115348
 Endettement |         10    .4704596    .1559582   .2005636    .654117
   Liquidité |         10    1.430694     .638836    .664987   2.850349
Productivité |         10     3.15229    .6538561   2.222973   4.425952
 Solvabilité |         10    .5890331    .2079939    .345883          1
-------------+---------------------------------------------------------
      TauxVA |         10     .236475    .0306553    .190294   .2875584
         DPO |         10    112.8885    88.21518          0   249.2273
TauxMargeN~e |         10    .1197415    .0546958    .025941    .201302
         ROA |         10    .1527737    .1145849    .020112   .4089395
      TCduCA |         10    .3327246    .2850616   .0342524   1.054401

.
```

Annexe N° 5: Analyse de la corrélation

```
. pwcorr ROE Endettement Liquidité Productivité Solvabilité TauxVA DPO TauxMarge
> Nette ROA TCduCA, star(5)
```

	ROE	Endett~t	Liquid~é	Produc~é	Solvab~é	TauxVA	DPO
ROE	1.0000						
Endettement	-0.4756	1.0000					
Liquidité	0.6567*	-0.8620*	1.0000				
Productivité	0.0692	0.5326	-0.1867	1.0000			
Solvabilité	0.3305	-0.4962	0.2654	-0.6233	1.0000		
TauxVA	0.7869*	-0.6542*	0.6765*	-0.3605	0.7794*	1.0000	
DPO	-0.6364*	0.7241*	-0.6818*	0.1355	-0.0517	-0.4134	1.0000
TauxMargeN~e	0.9490*	-0.6230	0.7037*	-0.2282	0.4828	0.8732*	-0.6525*
ROA	0.8230*	-0.8289*	0.9246*	-0.1560	0.4765	0.8450*	-0.6753*
TCduCA	0.4160	0.3547	-0.2207	0.6351*	-0.2786	-0.1115	-0.2139

	TauxMa~e	ROA	TCduCA
TauxMargeN~e	1.0000		
ROA	0.8520*	1.0000	
TCduCA	0.1749	-0.0358	1.0000

Annexe 6: Modèle de la régression linéaire multiple

```
. reg ROE Liquidité TauxMargeNette TCduCA Endettement TauxVA

      Source |       SS           df       MS      Number of obs   =        10
-------------+----------------------------------   F(5, 4)         =    707.15
       Model |  .212584782         5  .042516956   Prob > F        =    0.0000
    Residual |  .000240499         4  .000060125   R-squared       =    0.9989
-------------+----------------------------------   Adj R-squared   =    0.9975
       Total |  .212825281         9  .023647253   Root MSE        =    .00775

------------------------------------------------------------------------------
         ROE | Coefficient  Std. err.      t    P>|t|     [95% conf. interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
   Liquidité |   .0905588   .0088697    10.21   0.001     .0659325     .115185
TauxMargeNe~e |  1.649532   .1387841    11.89   0.000     1.264206    2.034859
      TCduCA |   .1822119   .0133346    13.66   0.000     .1451891    .2192347
 Endettement |   .2278081   .0357765     6.37   0.003     .1284765    .3271397
      TauxVA |    1.04802   .2089974     5.01   0.007     .4677502     1.62829
       _cons |  -.4300493   .0481692    -8.93   0.001    -.5637886     -.29631
------------------------------------------------------------------------------

. vif

    Variable |       VIF       1/VIF
-------------+----------------------
TauxMargeN~e |      8.63    0.115938
      TauxVA |      6.14    0.162749
   Liquidité |      4.81    0.208072
 Endettement |      4.66    0.214584
      TCduCA |      2.16    0.462351
-------------+----------------------
    Mean VIF |      5.28
```

Annexe 7: Test de Ljung-Box

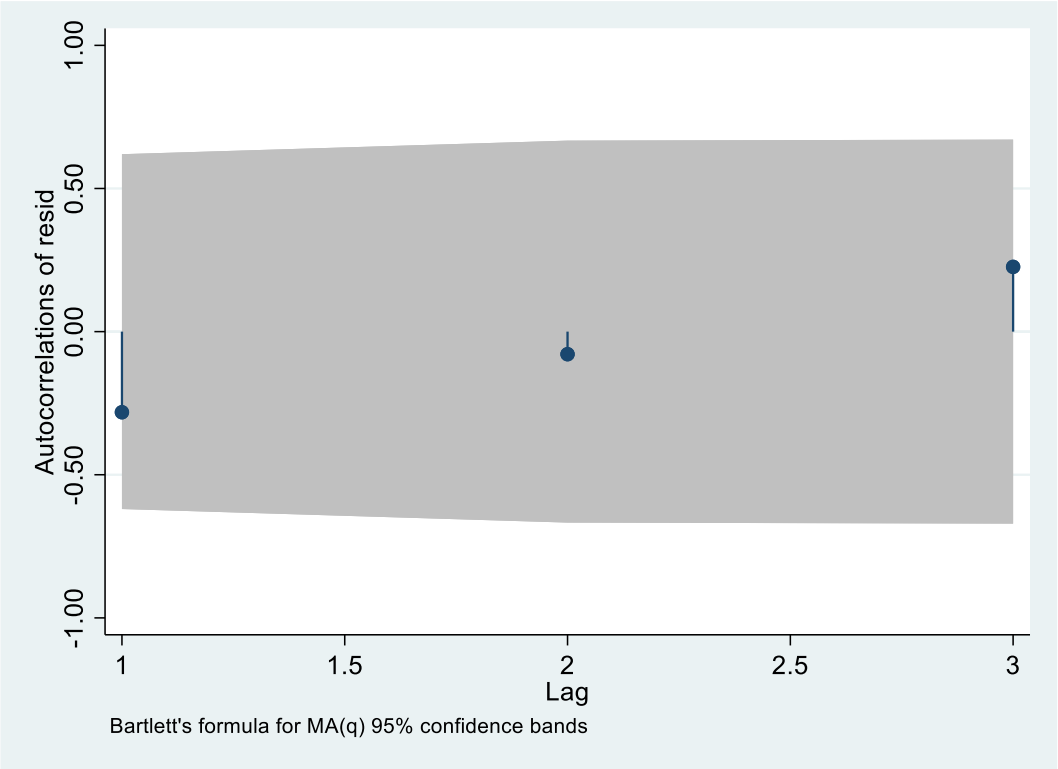
```
. wntestq resid

Portmanteau test for white noise
---------------------------------------
 Portmanteau (Q) statistic =     2.0273
 Prob > chi2(3)            =     0.5668

. wntestq resid, lag(2)

Portmanteau test for white noise
---------------------------------------
 Portmanteau (Q) statistic =     1.1504
 Prob > chi2(2)            =     0.5626

.
```



Annexe 8: Test de Breusch Pagan

```
. estat hettest

Breusch–Pagan/Cook–Weisberg test for heteroskedasticity
Assumption: Normal error terms
Variable: Fitted values of ROE

H0: Constant variance

    chi2(1) =   0.70
Prob > chi2 = 0.4030
```

Annexe N° 9: Test de Shapiro-Wilk

```
. swilk resid

                   Shapiro–Wilk W test for normal data
```

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
resid	10	0.96092	0.602	-0.828	0.79628

Table des matières

Remerciements 3
Dédicaces 4
Sommaire I
Liste des tableaux II
Liste des figures III
Liste des abréviations IV
Résumé V
ملخص VI
INTRODUCTION GENERAL ..... A
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION ... 1
Introduction 2
Section 01 : Aperçu sur l'internationalisation des entreprises 3
1. Présentation de l'internationalisation des entreprises 3
1.1. Définition de l'internationalisation 3
1.2. Définition de l'internationalisation selon quelques auteurs 3
2. Les dimensions de l'internationalisation 5
2.1. L'internationalisation mercantile 5
2.2. L'internationalisation technologique 6
2.3. L'internationalisation organisationnelle 6
3. Les théories fondamentales de l'internationalisation 7
3.1. Les théories du commerce international 7
3.2. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation 8
Section 02 : Objectifs et modèles d'internationalisation des entreprises 9
1. Les objectifs de la stratégie d'internationalisation 9
1.1. Accès aux nouveaux marchés : 10
1.2. Développement de l'expertise internationale : 10
1.3. Amélioration de l'image de marque : 11
1.4. Réduction des couts : 11
1.5. Accès aux ressources et aux compétences : 11
1.6. Diversification des sources de revenus : 11
2. Les modèles d'internationalisation des entreprises 12
2.1. Le modèle Uppsala 12
2.2. Le modèle d'innovation 14
2.3. Le modèle OLI 16
2.4. Le modèle Born-Global « international new venture » 17

Section 03 : Typologie des modes d'internationalisation et analyse des risques 19
1. Typologie des modes d'internationalisation 19
1.1. L'exportation 19
1.2. Le mode d'internationalisation par le biais de contrats commerciaux 21
1.3. Les investissements directs à l'étranger 24
2. Les risques à éviter en s'internationalisant 27
2.1 Le risque commercial international 27
2.2. Le risque de crédit 28
2.3. Le risque de change 28
2.4. Le risque politique 29
2.5. Le risque juridique international 29
2.6. Le risque culturel 30
2.7. Technique 30
Conclusion 32
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENT DE LA STRATEGIE DE CROISSANCE 33
Introduction 34
Section 01 : La stratégie de croissance 35
1. Définition de la croissance 35
1.1. Les objectifs de la croissance 36
1.2. Les dimensions du processus de croissance 38
2. Le concept de la stratégie de croissance 39
Section 02 : Typologie des stratégies de croissance 40
1. La stratégie de croissance interne 40
1.2. Les modalités de la croissance interne 41
1.3. Les objectifs de la croissance interne 41
2. La stratégie de croissance externe 42
2.1. Les formes de la croissance externe 42
3. La stratégie de croissance conjointe 44
3.1. Types de croissance conjointe 44
4. Les avantages et les inconvénients des types de stratégies de croissance 45
Section 03 : Analyse des déterminants et des critères de mesure de la croissance des entreprises 47
1. Les déterminants de croissance des entreprises 47
1.1. Déterminants de croissance liés au dirigeant 47
1.2. Déterminants de croissance liés à l'entreprise 49
1.3. Déterminants de croissance liés à l'environnement 49
2. Les critères de mesure de la croissance de l'entreprise 50

Conclusion 51

CHAPITRE 3 : ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATIONDE SUR LA CROISSANCE DE LA SARL CEBON 52

Introduction 53

Section 01 : Présentation de la SARL CEBON 54

1. Présentation de la SARL CEBON 54

1.1. La charte de la SARL CEBON : 54

1.2. Carte d'identité de la SARL CEBON : 55

1.3. Historique de la SARL CEBON 57

1.4. Organigramme de la SARL CEBON : 58

1.5. Organisation de la SARL CEBON : 59

2. Diagnostic stratégique de la SARL CEBON : 60

3.état de l'art 62

Section 02 : Méthodologie de recherche 64

1. Approche de recherche 64

1.1. Approche qualitative 64

1.2. Approche quantitative 65

1.3. Approche Mixte 65

2. Etude qualitative 66

2.1. Outil de collecte 66

3. Etude quantitative 68

3.1. Collecte des données 68

3.2. Calcul des ratios 69

3.3. Traitement statistique des données 69

3.4. Interprétation des résultats 69

4. Présentation des variables de recherche 69

4.1. La variable à expliquer 69

4.2. Les variables explicatives 70

5. Présentation du modèle de la régression linéaire multiple 73

Section 03 : Analyse descriptive, Estimation et interprétation des résultats du modèle 74

1. Analyse descriptive des variables 75

2. Evaluation des relations entre les variables du modèle 75

2.1. Analyse de la corrélation 75

2.2. Test VIF (Variance Inflation factor) 77

3. Estimation et significativité du modèle 78

3.1. Présentation du modèle estimé 78

3.2. Le R^2 79

3.4. Le test de Student 79
4. Les tests sur les résidus 79
4.1. L'hypothèse de l'homoscédasticité 79
4.2. L'hypothèse de la normalité des résidus 80
4.3. L'indépendance des résidus 81
4. Modèle Finale 81
5.1. Interprétation des résultats du modèle 81
Conclusion 84
CONCLUSION GENERALE 86
BIBLIOGRAPHIE 91
ANNEXES 96
Table des matières 106