

## **LE PROFIL DU DIRIGEANT ET L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES. CAS DES ENTREPRISES DE LA REGION DE BEJAIA**

Nacira **BOUKHEZER-HAMMICHE** \*  
Fouzia **AMZAL-MEHDJI**\*\*

Received: 20/09/2020/ Accepted: 18/06/2021 / Published: 18/06/2022

Corresponding authors: Nacira **BOUKHEZER-HAMMICHE**

### **RÉSUMÉ**

L'objectif principal de l'article est d'analyser les facteurs influençant l'internationalisation des entreprises algériennes, en mettant l'accent sur les facteurs liés à la ressource humaine ,et spécialement ,au profil de leurs dirigeants sur un échantillon de quatre-vingt entreprises .Pour ce faire ,nous effectuons une analyse multidimensionnelle par le biais de l'analyse factorielle des correspondances multiples. Par la suite, afin de tester l'effet des facteurs liés au profil du dirigeant sur la décision d'internationalisation, nous utilisons la modélisation logistique binaire .

L'analyse factorielle nous a permis de cerner les caractéristiques liées au profil du dirigeant comme des facteurs déterminants de l'internationalisation des entreprises. Cependant, les résultats économétriques ont montré que ces derniers n'ont pas d'impact significatif sur l'internationalisation des entreprises. Au contraire, la taille et l'âge de l'entreprise, les difficultés financières et la lourdeur des procédures administratives constituent autant de facteurs qui entravent l'internationalisation des entreprises algériennes.

### **MOTS CLÉS**

Internationalisation ; Entreprises ; Exportation. Dirigeant, ressources humaines.

---

\*\* Laboratoire d'Economie et Développement ,Université A. Mira-Bejaia-Algérie ,Mail nacira\_bz@yahoo.fr

JEL CLASSIFICATION: F23; P31; P45.

## صفات القائد وتدويل الشركات الجزائرية: حالة الشركات في منطقة بجاية

### ملخص

الهدف الرئيسي للمقال هو تحليل العوامل المؤثرة في تدويل الشركات الجزائرية، مع التركيز على الموارد البشرية، وخاصة العوامل المرتبطة بصفات مديريها في عينة من ثمانين شركة. للقيام بذلك، نقوم بإجراء تحليل متعدد الأبعاد من خلال التحليل العملي للمراسلات المتعددة. بعد ذلك، من أجل اختبار تأثير العوامل المتعلقة بصفات مديري الشركات على قرار التدويل، نستخدم النموذج اللوجستية الثنائية

سمح لنا تحليل العوامل بتحديد الخصائص المرتبطة بصفات القائد كعوامل محددة لتدويل الشركات. ومع ذلك، فقد أظهرت نتائج الاقتصاد القياسي أن هذا الأخير ليس له تأثير كبير على تدويل الشركات. من ناحية أخرى، فإن حجم الشركة وعمرها، والصعوبات المالية والإجراءات الإدارية المرهقة، كلها عوامل تعيق تدويل الشركات الجزائرية

كلمات مفتاحية: تدويل؛ مؤسسة؛ صادرات؛ مسير؛ موارد بشرية

تصنيف جال: F23 ; P31 ; P45

## THE PROFILE OF THE LEADER AND THE INTERNATIONALISZATION OF ALGERIAN COMPANIES: CASE OF BEJAIA REGION'S COMPANIES

### ABSTRACT

The main objective of the article is to analyze the factors influencing the internationalization of Algerian companies, focusing on those related to human resources, and especially the profile of their

managers in a sample of eighty companies. To do so, we perform a multidimensional analysis through the factorial analysis of multiple correspondences. Subsequently, in order to test the effect of factors related to the executive profile on the internationalization decision, we use binary logistic modeling.

The factorial analysis allowed us to identify the characteristics linked to the executive profile as determining factors in the internationalization of companies. However, the econometric results showed that these have no significant impact on the internationalization of companies. On the contrary, the size and age of the company, financial difficulties and cumbersome administrative procedures are all factors that hinder the internationalization of Algerian companies.

#### **KEY WORDS**

Internationalisation ; Entreprises ; Exportation ; Leader ; human resources

**JEL CLASSIFICATION:** F23 ; P31 ; P45,

#### **INTRODUCTION**

Ces dernières décennies, le commerce international n'a cessé de se développer et le monde entier a enregistré un passage vers une situation caractérisée par une globalisation accentuée des échanges, et marquée par une concurrence accrue, aussi bien entre les nations qu'entre les entreprises. Dans ce cadre, avec le marché mondial devenu plus compétitif, dynamique et complexe (Annavarjula et Beldona, 2000), la capacité d'une entreprise à s'internationaliser est devenue une source de croissance et un ingrédient crucial de la stratégie de réussite de l'entreprise (Pelmuter, 1969 ; Grant, 1987).

Il est évident que l'internationalisation offre aux entreprises plus d'opportunités, notamment pour celles de petite et moyenne tailles, en leur permettant de conquérir de nouvelles parts de marché, d'exploiter leurs avantages concurrentiels sur de nouveaux marchés étrangers, de s'ouvrir à de nouvelles pistes d'approvisionnement et de

répartir les risques entre les pays (Hoanh Son, N, P, 2007). À cet effet, nous assistons à un développement exacerbé des entreprises qui ont lancé leur activité au niveau international. À titre illustratif, nous pouvons citer, la France qui a atteint en 2017, un nombre de 197.091 entreprises exportatrices, et le Canada avec 48 454<sup>1</sup> entreprises.

Cependant, la qualité de gestion des centres de prise de décisions dans l'entreprise, le type de l'entreprises, le marché couvert, la stratégie poursuivie par chaque entité, le dynamisme du marché national, le nombre et la force des intermédiaires entre les entreprises nationales et étrangères et l'importance du soutien et de la promotion du milieu économique et des pouvoirs publics, sont autant de facteurs influant directement sur l'implication internationale des entreprises. Par ailleurs, le changement rapide et la complexité de l'environnement international exercent des pressions considérables sur l'ensemble des entreprises et particulièrement celles à faible dimension humaine.

Ainsi, le développement international exige de l'entreprise une bonne connaissance du marché ciblé, l'offre d'un produit distinctif et une meilleure efficacité de son processus de production, une bonne veille technologique, et la prévention des attentes des clients. ...etc., pour pouvoir s'y introduire et s'y maintenir. Or, cela exige d'elles, une structure managériale adaptée et en mesure de mettre en place des stratégies adéquates.

Les entreprises algériennes ne sont pas restées à l'écart de ce processus, surtout suite à la nouvelle orientation de l'économie vers la libéralisation prise dès 1990, visant l'émergence d'un secteur privé dynamique, face à la déstructuration de la plupart des entreprises publiques. Il est évident que l'une des voies de croissance économique pour l'Algérie, reste l'extension et la diversité de son réseau d'entreprises de toutes dimensions, exerçant dans différents secteurs, notamment hors des hydrocarbures, et ayant pour activité principale la vente de produits à l'étranger. Cela leur permettra de se procurer de

---

<sup>1</sup> Statistica“ ,Principals statistiques relatives aux entreprises, in [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_03090.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html), consulté le 13/01/2019

nouvelles parts de marché, d'améliorer leur compétitivité en particulier à l'international, et ainsi soutenir leur croissance sur le long terme.

Afin d'atteindre cet objectif, les entreprises algériennes doivent disposer d'un niveau appréciable de capacités intellectuelles, de connaissances et d'un savoir-faire pertinent, particulièrement en matière de gestion, de management, de marketing,... etc., au niveau international.

Or, en dépit des potentialités existantes et de l'ensemble des efforts déployés par les autorités algériennes pour l'accompagnement des entreprises et l'amélioration des performances du commerce extérieur, les entreprises algériennes n'arrivent pas à se développer davantage sur les marchés étrangers. A noter que cette présence se limite à la seule activité d'exportation, et le nombre d'entreprises exportatrices ne dépasse pas 1 751 unités<sup>2</sup>.

Notre contribution vise à analyser les faiblesses dont souffrent les entreprises algériennes pour affirmer leur présence sur les marchés internationaux, en nous appuyant sur les caractéristiques du profil de leurs dirigeants, comme valeur de la ressource humaine de l'entreprise.

A cet effet, nous formulons notre première hypothèse : les caractéristiques du dirigeant influencent positivement l'internationalisation des entreprises. En deuxième hypothèse : le niveau de scolarité du dirigeant a un effet positif sur le développement international de son entreprise.

Afin de répondre à notre problématique, nous présenterons d'abord une revue de littérature sur l'importance des ressources de l'entreprise, notamment le profil des dirigeants, dans son internationalisation, puis, un état des lieux des entreprises exportatrices en Algérie, avant d'exposer les résultats d'une étude empirique basée sur une enquête d'un échantillon de 80 entreprises de la région de Béjaia.

## **1- RÔLE DU PROFIL DU DIRIGEANT ET INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE : REVUE DE LITTÉRATURE**

---

<sup>2</sup> Centre National du Registre du Commerce.(2017)

L'approche par compétences et ressources repose sur le principe que l'activité d'exportation permet la création d'une base solide en termes de ressources (telles que les ressources financières, intellectuelles et de connaissances) de manière à réduire les coûts des transactions. Initiée par les travaux de Penrose en 1959, elle explique que le développement d'une entreprise au-delà de ses frontières nationales ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et des forces auxquelles elle est soumise, mais aussi des ressources dont elle dispose et combine de façon efficace. Cela exige des compétences que la firme détient, précisément son équipe dirigeante, pour optimiser la coordination entre ces ressources permettant de dégager un avantage concurrentiel et saisir une opportunité de marché. Ainsi, et considérées comme acteur déterminant du changement stratégique, les compétences de l'équipe dirigeante peuvent influencer le processus d'expansion des firmes à travers l'organisation et la coordination des activités de l'entreprise.

Cela amène à distinguer entre deux types de compétences :

- *Les compétences stratégiques* représentant la vision et la capacité à reconnaître et répondre aux opportunités de développement international de l'entreprise par la construction d'un réseau relationnel afin de sélectionner et traiter l'information (Hamel et Prahalad 1990 Lepennec ; 2002 Zacharakis1997 ).
- *Les compétences opérationnelles* nécessaires à la mise en œuvre de ce développement, relèvent de la capacité à gérer les différentes opérations internationales, sur le plan commercial, financier, juridique, logistique, sur la connaissance des marchés internationaux et leurs spécificités) Orser et al., 2010 ; aghzaoui, 2006).
- Pour Laghzaoui (2011), la notion ressource based view apparaît comme une approche regroupant les différentes approches traditionnelles liées à l'internationalisation des entreprises. Chacune d'elles s'appuie, plus ou moins, sur cette notion en privilégiant certaines ressources et compétences par rapport à d'autres pour expliquer la réussite des entreprises dans leur engagement à l'international.

Il est possible d'analyser les ressources et les compétences à travers trois domaines spécifiques : le manager, l'entreprise et l'environnement. La combinaison spécifique pour ces différentes ressources permet de contrôler plus facilement les marchés extérieurs.

Dans notre analyse, nous avons opté pour le rôle du profil du dirigeant comme l'un des déterminant de la réussite des entreprises dans leur internationalisation, et cela à travers quatre éléments : le niveau de scolarité, le domaine d'étude, la maîtrise des langues étrangères et la culture internationale. Les ressources et compétences de toute entreprise sont des éléments clés des différents choix auxquels les entreprises sont confrontées.

Pour Pantin (2006), l'approche ressource based view offre une analyse plus large du processus d'internationalisation des entreprises par rapport à l'approche comportementaliste.

Selon la première approche, l'engagement des entreprises sur les marchés étrangers ne dépend pas seulement des ressources dont elles disposent mais aussi du profil des dirigeants. Dans ce contexte, plusieurs études ont montré que l'attitude du dirigeant face aux risques inhérents aux opérations commerciales, son âge, son expérience, son niveau d'instruction et son orientation stratégique vers les marchés d'exportation vont influencer sa décision d'exportation et même ses performances au niveau international (Cavusgil et Névin, 1981 ; Tan et al., 2007 ; St pierre et al., 2017 ; Kadi et Himrane, 2019).

Pour leur part Andersson et Evangelista, 2006 ; Andersson et Wictor, 2003 ; Madsen et Servais, 1997 ; Oviatt et Mc Dougall, 1994 ; Rennie, 1993, Bonfin et al, 2018, considèrent l'entrepreneur lui-même comme facteur clé de succès de ces entreprises, et les caractéristiques du dirigeant les plus importantes sont celles qui peuvent avoir un effet direct ou indirect sur le processus d'internationalisation.

Son profil en termes de vision globale, de savoir-faire, de compétences et d'expériences joue un rôle déterminant dans l'internationalisation rapide et efficace de ces entreprises (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et al., 2004). Sa place d'entrepreneur, de manager, d'organisateur (Julien et Marchesnay, 1988) et de

représentant de l'entreprise fait du dirigeant une variable déterminante dans les choix stratégiques de l'entreprise.

La perception et l'interprétation des opportunités ou menaces, ainsi que le tri des différentes informations perçues par le dirigeant sont influencés par plusieurs facteurs qui lui sont propres tels que ses caractéristiques personnelles (genre, éducation et expériences), ses traits psychologiques (goût ou aversion pour le risque, attitude et besoin) (Oviatt et McDougall, 2005) ou ses orientations stratégiques (Clercq et al., 2005; Etrillard, 2006).

L'expérience et l'orientation internationale du dirigeant reflètent une attitude proactive, une propension à innover et à prendre des risques (Knight et al., 2004; Nummela et al., 2004) qui permettent d'appuyer des initiatives stratégiques clés augmentant le succès international des entreprises (Knight et Cavusgil, 2004).

L'expérience internationale des dirigeants peut résulter d'un vécu à l'étranger (études, travail, naissance, etc.) d'une (expérience de travail, de missions, de voyages etc.) L'inexpérience et le manque de pratiques sur les marchés internationaux sont considérés comme de véritables obstacles à franchir pour les entreprises qui n'exportent pas (Veilleux et Ferro, 2010), notamment face à des barrières liées aux connaissances ou aux procédures (Arteaga-Ortiz et Fernandez Ortiz, 2010).

Ce manque d'expérience est compensé en grande partie par celle du dirigeant ou de l'équipe dirigeante (Gabrielsson et al., 2008). Ainsi, le niveau d'éducation (Evangelista, 2005; Zucchella et al., 2007), la connaissance du marché et du produit (Madsen et Servais, 1997; Rialp et al., 2005), la maîtrise de langues étrangères (Cyr, 2006; Zucchella et al., 2007), la détention de savoir-faire techniques spécifiques, sinon technologiques (Evangelista, 2005; Rialp et al., 2005) sont autant de capacités qui émanent du dirigeant influençant l'exportation des EIRP.

A cela s'ajoutent les capacités cognitives (mémoire et autres activités intellectuelles) qui peuvent présenter un avantage compétitif durable.

Dkhissi (2014) a rapporté, sur la base d'une étude menée sur un échantillon d'entreprises marocaines, l'existence d'une relation

positive entre le niveau d'instruction des dirigeants et le succès de leurs entreprises exportatrices. Cela suggère que plus le dirigeant est instruit, plus la performance de son entreprise est bonne, ou plus l'engagement à exporter est important. Il explique ce résultat par deux raisons principales. D'abord, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle important dans la vitesse de réception et de traitement de l'information. Ces TIC sont mieux maîtrisées par le dirigeant disposant d'un niveau d'instruction élevé. La deuxième raison est la capacité à adopter des relations.

Les réseaux internationaux seraient construits plus facilement par les dirigeants disposant d'un niveau important d'instruction (la maîtrise des langues étrangères, domaine d'étude plus approprié au management et au marketing et des compétences en communication).

En outre, l'apprentissage permet d'accumuler des expériences et de réduire la distance psychique entre les entreprises et leurs marchés d'exportation (Johanson et Vahlne, 2009, Kottorri et Krasniqi, 2018). De même, les relations développées par l'approche réseau, utilisées par les entreprises constituent une ressource fondamentale dans le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009, Pinho et al., 2016).

De leur côté, Favre-Bonté et Giannelloni (2008) ont montré qu'un chef d'entreprise ayant une expertise dans les procédures internationales aura de meilleures connaissances géographiques, géopolitiques et ethnologiques qui lui permettront de voyager et de découvrir de nouveaux pays, de consacrer plus de temps à la prospection et d'engager plus de ressources dans le processus d'internationalisation.

## **2- ÉTAT DES LIEUX SUR LES ENTREPRISES EXPORTATRICES EN ALGÉRIE**

L'Algérie a enregistré vers la fin des années 1980, un regain d'intérêt pour les entreprises privées, du fait de sa prise de conscience que celles-ci peuvent constituer une alternative pour la relance économique, suite notamment aux difficultés induites par le choc pétrolier de 1986. En effet, les autorités se sont lancées dans un processus de libéralisation des marchés et opté pour des stratégies fondées sur la promotion de l'investissement du secteur privé à

travers la mise en place d'un ensemble de dispositifs de soutien à la création d'entreprises.

Cela s'est fait par l'instauration d'un nouveau cadre juridique plus encourageant et libérateur soutenu, entre autres, par la loi sur la monnaie et le crédit de 1990, le code des investissements en 1993, modifiée en 2003 puis en 2016, la loi sur la privatisation, la loi d'orientation des PME.

Par ailleurs, le commerce extérieur a été le théâtre de plusieurs réformes structurelles afin de réaliser la libéralisation et l'ouverture commerciale du pays, avec la mise en place d'un ensemble de mesures visant à promouvoir les exportations hors hydrocarbures, à améliorer l'environnement général de l'entreprise et le rendre moins contraignant.

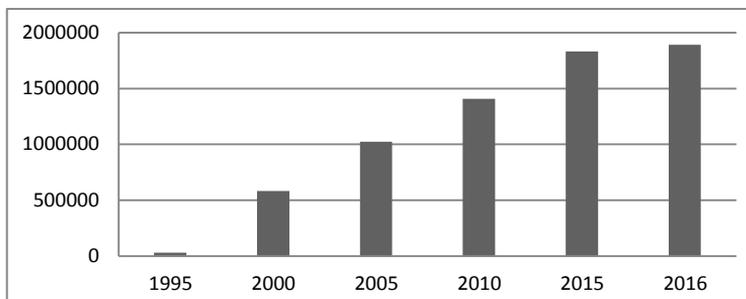
Les premières mesures introduites en 1996, comprenaient trois dispositifs : le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE) aidant les entreprises exportatrices dans leurs efforts de prospection des marchés extérieurs ; l'agence de promotion des exportations (PROMEX), transformée en 2004 en une agence de promotion du commerce extérieur (ALGEX) ; et la compagnie d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX), chargée de la couverture des risques liés à l'exportation et de la garantie des paiements en cas de défaillance de l'acheteur.

A cela, s'ajoute la réduction des délais de rapatriement des recettes d'exportations hors hydrocarbures et le niveau de rétrocession des devises aux exportateurs, la généralisation du couloir vert au profit des exportations hors-hydrocarbures, l'allègement des procédures de remboursement de la TVA à l'exportation et la prise en charge des frais de labellisation des produits agricoles.

Sur le plan externe, les efforts d'ouverture et d'intégration régionale et internationale ont aussi été renforcés, à travers le recours à une forme d'ouverture de big-bang (Benabdallah, 2007) et la signature de différents accords d'association avec l'Union Européenne (UE), l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Zone Arabe de Libre-Echange (ZALE) d'une part, et par la négociation de l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), d'autre part.

Ces efforts ont impacté la dynamique de création des entreprises en Algérie, qui a connu un essor remarquable depuis l’engagement de toutes ces réformes, favorisée par les politiques publiques incitatives en termes d’encadrement institutionnel, d’aides, de réglementation et de mise à niveau. En effet, à partir de la mise en place du nouveau code des investissements en 1993, le nombre d’entreprises activant sur le territoire national est passé de 32 081 à 1 952 606 entreprises jusqu’en 2017, comme repris dans la figure ci-dessous.

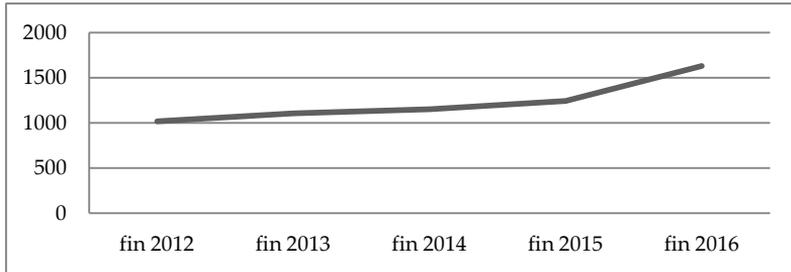
**Figure 1.** Evolution du nombre d’entreprises en Algérie 1995-2016



Source : Réalisé par les auteures à base des statistiques du CNRC, 2017.

Or, en dépit des potentialités existantes et de l’ensemble des efforts déployés par les autorités algériennes vis-à-vis de la promotion et de l’accompagnement des entreprises, et de amélioration des performances du commerce extérieur, les entreprises algériennes n’arrivent pas à se développer d’avantage sur les marchés étrangers. Il est à noter que leur internationalisation se limite à la seule activité d’exportation, et le nombre d’entreprises exportatrices, à fin 2017, s’élève à 1 751 unités, restant insignifiant malgré une nette amélioration par rapport à la période d’avant

**Figure 2.** L’évolution du nombre d’entreprises exportatrices en Algérie depuis 2011 à 2016



Source : CNRC, *Op.cit.* P 55.

En termes de produits, l'examen de la structure des exportations hors hydrocarbures laisse apparaître une prédominance du groupe des « demi-produits » qui représente une part de 4,67 % du volume global des exportations soit l'équivalent de 936 millions de dollars US. Le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une part de 1,04 % soit 208 millions de dollars US suivi par le groupe « produits bruts » avec la part de 0,30 % soit en valeur absolue 61 millions de dollars US, et enfin les groupes « biens d'équipement industriels » et « biens de consommations non alimentaires » avec les parts respectives de 0,19 % et 0,06 %.

Elle reste ainsi loin derrière des pays du bassin méditerranéen comme la Tunisie, le Maroc, l'Espagne..., moins dotés en facteurs que l'Algérie, et qui proposent une gamme d'exportations plus diversifiée (produits agricoles et de pêche, textile et autres). Cela s'explique essentiellement par le flou caractérisant la politique productive du pays

## 2- PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE ET ANALYSE DES RÉSULTATS

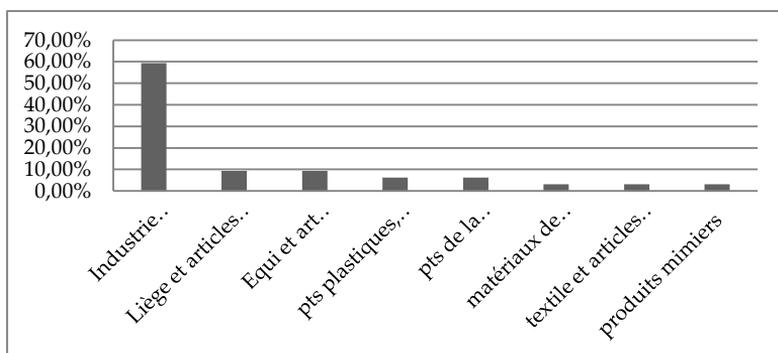
Nous présenterons d'abord une image brève de l'espace d'étude avant d'analyser les résultats de l'étude empirique.

### 2.1- Présentation de l'espace d'étude et de l'échantillon

Afin d'effectuer notre étude empirique, nous avons élaboré un questionnaire adressé aux dirigeants d'un échantillon de 80 entreprises de la région de Bejaia. Le choix de cette région est justifié par la dynamique de l'activité économique : elle se situe à la sixième

place au niveau national en termes de nombre d'entreprises y activant (avec 65 726 unités économiques, dont 60 170 sont des personnes physiques et 5 556 personnes morales), en raison notamment de son emplacement géographique et des ressources naturelles et humaines dont elle dispose. Elle connaît une importante dynamique économique, notamment dans les branches d'activité : l'agriculture, le tertiaire, l'industrie, le tourisme.

**Figure 3.** La répartition sectorielle des entreprises internationalisées à Béjaïa



Source : Réalisé par les auteures à base des données de la CACI, 2017.

Dans la mesure où la population concernée par notre étude empirique est si importante qu'il est difficile, sinon impossible de la couvrir entièrement par l'enquête de terrain, il nous a fallu sélectionner un échantillon répondant aux caractéristiques d'être installées dans des communes à grande concentration en entreprises, facile d'accès, et activant dans des secteurs ayant un poids important dans la répartition au sein de notre population d'étude. Au final, notre échantillon compte 100 entreprises, ramené à 80 après collecte des questionnaires remplis.

Nous avons élaboré un questionnaire constitué de questions ouvertes et d'autres fermées, au nombre de 61 questions, regroupées en quatre parties portant sur : l'identification de l'entreprise, dans la première partie, le profil du propriétaire-dirigeant et sa vision de la voie d'internationalisation, dans la seconde partie, le processus d'internationalisation de l'entreprise, dans la troisième partie et

l'innovation et l'internationalisation de l'entreprise, dans la dernière partie. Les différentes questions posées ont été conçues de manière à collecter le maximum d'informations possible, nous permettant de répondre à notre problématique.

Pour l'analyse des résultats de l'enquête, nous avons eu recours à la méthode exploratoire mieux indiquée pour ce genre d'analyse, en raison notamment du fait qu'elle est très pratique, puisqu'elle nous permet d'obtenir des informations qui facilitent l'identification et l'opérationnalisation du problème posé.

Ainsi, après la collecte des données de l'enquête, nous avons effectué d'abord une analyse multidimensionnelle, par le biais de l'analyse factorielle des correspondances multiple. Puis, dans le but d'approfondir notre étude empirique, nous avons testé l'effet des facteurs liés au profil du dirigeant sur l'internationalisation des entreprises enquêtées, à travers une analyse économétrique par la modélisation logistique binaire.

## **2.2- Traitement des résultats de l'enquête**

Cette analyse a pour finalité de maximiser la probabilité que les valeurs observées de la variable dépendante (décision d'internationalisation de l'entreprise) puissent être explicatives à partir des valeurs observées des variables indépendantes (les facteurs influençant l'internationalisation de l'entreprise).

Il faudra noter à ce niveau, que la spécificité principale des données de notre échantillon est que la variable dépendante (décision d'internationalisation) est qualitative binaire et souligner le manque d'informations sur le volume des exportations.

Dans ce cas, le modèle économétrique envisagé pour cette étude relève du domaine des variables qualitatives, et plus précisément le modèle logistique. L'estimateur du maximum de vraisemblance est utilisé pour calculer les coefficients logit. Cette méthode vise à maximiser la probabilité que les valeurs observées de la variable dépendante (décision d'internationalisation) puissent être prédites à partir des valeurs observées des variables indépendantes (facteurs internes et externes de l'entreprise).

### 2.2.1. Spécification du modèle

Pour déterminer les variables explicatives de la décision d'internationalisation des entreprises algériennes et pour calculer la probabilité de cet évènement, nous utiliserons le modèle de régression logistique binaire. La probabilité de réalisation de l'évènement d'internationalisation par l'entreprise  $i$  ( $i=1, \dots, n$ ) conditionnellement des variables explicatives  $X_i=(X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ik})$  peut s'écrire :

$$P=f(x)= \frac{\text{Exp}(X_i)}{1+\text{Exp}(X_i)} \quad \text{ainsi } 0 < f(X_i) < 1.$$
$$\text{Logit}(p)=\ln(p/1-p)= B_0+B_1X_{i1}+B_2X_{i2}+\dots+B_kX_{ik} \dots \dots \dots (1)$$

Le vecteur  $\beta$  ( $\beta_1, \dots, \beta_k$ ) désigne les  $k$  coefficients associés aux variables explicatives. Pour tester l'impact des variables explicatives sur la probabilité d'internationalisation des entreprises algériennes, nous avons procédé comme suit.

En premier lieu, nous avons procédé à l'opérationnalisation des variables du modèle dans un tableau récapitulatif qui indique la désignation des variables, les symboles utilisés ainsi que le mode de calcul pour chaque variable. (Tableau 01 en annexe)

Dans notre analyse, nous avons défini les variables explicatives (indépendantes) au nombre de dix : *secteur d'activité, domaine d'étude du dirigeant, le niveau de scolarité, la maîtrise des langues étrangères, la culture internationale, l'effectif de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, les freins financiers, les procédures administratives et la concurrence internationale*. Puis, nous estimons le modèle logit décrit par l'équation (1) où la variable dépendante prend les deux modalités **1** et **0**.

A partir, de la première modélisation, nous procédons à la sélection des variables qui s'avèrent pertinentes, c'est-à-dire celles qui sont corrélées à la variable dépendante. Cette technique consiste à exclure à chaque fois, les variables qui s'avèrent non significatives aux seuils de confiances conventionnels (1%, 5% et 10%).

Pour cela, nous avons retenu la méthode descendante pas à pas (7 itérations) et le critère de choix du meilleur modèle s'est fait sur la base du rapport de maximum de vraisemblance qui a permis d'obtenir une bonne capacité prédictive, puisqu'il classifie

correctement 91.3% de l'échantillon, comme repris dans le tableau 02 en annexe. Césure : représente l'axe de probabilité qui classe les différentes modalités (Exporte/N'exporte pas) observées et prévues. La valeur par défaut (probabilité de référence) est 0,5. La valeur de césure donne la qualité d'ajustement du modèle.

Les résultats des estimations montrent que le modèle a retenu seulement quatre variables explicatives de la décision d'internationalisation qui sont : *l'effectif de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, les freins financiers et les procédures administratives*. Ces variables, leurs coefficients de régression ainsi que le test de Wald et les rapports de cote sont présentés dans le tableau 03.

Cependant, le modèle n'a retenu aucune variable explicative liée au profil du dirigeant (domaine d'étude du dirigeant, le niveau de scolarité, la maîtrise des langues étrangères, la culture internationale).

**Tableau 3.** Résultats des estimations de l'internationalisation (régression logistique binaire)

	A	E.S.	Wald	ddl	Signif.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
							Inf	Sup
<b>Effec</b>			13,451	2	,00			
Effec(1)	-40,725	7693,180	,000	1	,99	,000	,000	.
Effec(2)	-3,522	,960	13,451	1	,00	,030	,005	,194
<b>Age</b>			,160	2	,92			
Age(1)	20,248	5006,144	,000	1	,99	621	,000	.
Age(2)	,419	1,047	,160	1	,00	1,52	,195	11,84
<b>Fin</b>			,160	1	,06	,030	,005	,194
<b>Adm</b>			,160	1	,03	,065	,010	,185
Consta	37,684	9122,908	,000	1	,99	2,32		

Source : Résultats obtenus par les auteures à l'aide du logiciel SPSS version 20.0

**Réf.:** modalité de référence ; **A :** paramètre estimé dont le signe indique le sens de variation de la probabilité ; **E.S :** écart type du paramètre estimé A, indiquant la qualité du modèle.

**Signif.:** significativité du paramètre A (si inférieure ou égale à 5% voire à 10%) ;

**Exp. (B):** le rapport de cote (*Odds Ratio*) indique combien de fois («chances»), on a, de connaître l'événement (la valeur 1 de la variable

dépendante) quand on possède telle caractéristique de la variable indépendante plutôt que celle de référence ;

**IC. pour Exp. (B) 95%** : intervalle de confiance pour Exp (B) à un niveau de confiance de 95% ;

**Wald:** test permettant de déterminer les paramètres significativement différents de 0 au seuil de 5% (ou 10%) du modèle.

### 2.2.3. Interprétation des résultats des estimations

- **La taille de l'entreprise** : Les résultats indiquent que l'impact de la taille de l'entreprise (exprimée en termes de l'effectif employé) est significatif et négatif au seuil de 1%. Autrement dit, les entreprises de taille moyenne (employant 50 à 249 personnes) ont 33 fois moins de chances d'exporter et de s'internationaliser par rapport aux grandes entreprises (employant plus de 250 personnes). Pour cela, il résulte que, plus la taille de l'entreprise est grande, plus elle aura de chances et de potentialités de s'internationaliser, confirmant la relation positive entre les deux variables comme défendu par la théorie (Wagner, 1995 ; Jongwanich, 2008 ; Duenas-Caparas, 2006 ; Dkhissi, 2014).

Ces derniers ont constaté que la taille, exprimée en termes de chiffre d'affaires, a un effet significatif et positif sur la décision d'exportation des entreprises, en indiquant qu'il y a un écart en matière de capacités organisationnelles et financières entre les entreprises de petite taille et les entreprises de grande taille.

- **L'âge de l'entreprise** : La probabilité d'internationalisation des entreprises augmente avec l'âge de l'entreprise.

Cela s'explique par son impact qui est significatif et positif au seuil de 1%. Autrement dit, les entreprises qui sont plus anciennes ont 2 fois plus de chances d'exporter et de s'internationaliser par rapport aux jeunes entreprises (de moins de dix ans d'existence).

Ce qui signifie que, plus l'âge de l'entreprise, est important, plus elle pourra s'internationaliser. Ce qui rejoint les études indiquant que l'expérience et l'apprentissage, peuvent également influencer considérablement sur la décision et l'intensité d'exportation des entreprises. En effet, Moor (2003) a constaté que l'âge a un effet positif et significatif sur la décision et l'intensité d'exportation.

- **Les freins financiers** : Les résultats des estimations montrent une relation significative et négative entre les freins financiers et la décision d'internationalisation des entreprises de l'échantillon au seuil de 10%. Cela veut dire que les entreprises faibles financièrement ont 33 fois moins de chances à s'internationaliser que celles qui sont puissantes.

Par conséquent, l'insuffisance de capacités financières, des difficultés d'accès au financement externe, l'importance des risques et les coûts élevés à l'exportation, constituent des freins majeurs à la décision et au processus d'internationalisation des entreprises.

- **Les procédures administratives** : Dans le tableau des résultats, l'impact des procédures administratives est significatif et négatif au seuil de 5%. La lourdeur et la surcharge des procédures administratives diminuent de 02 fois la probabilité d'internationalisation des entreprises. En conséquence, la réglementation du commerce extérieur, les procédures douanières, l'accès au foncier demeurent des obstacles entravant la décision/processus d'internationalisation des entreprises.

Cet élément a été souligné aussi par l'étude de Cheng et all. (2000) sur les déterminants de la décision d'exportation des entreprises chinoises, qui a démontré que l'amélioration du climat des affaires contribue de façon positive à accroître le nombre d'entreprises qui s'engagent dans l'exportation. Dkhissi (2014) a tenté de vérifier l'existence d'un lien positif entre le climat des affaires au Maroc et la décision d'exportation des entreprises.

Pour expliquer l'environnement des affaires, quatre services importants, pour la promotion des exportations que le gouvernement peut mettre en place, ont été mobilisés : l'accès aux financements bancaires, l'accès au foncier, la politique fiscale et les facilitations liées au commerce extérieur.

Le lien empirique que cette étude a établi entre les indicateurs de l'environnement des affaires et la décision d'exportation est robuste. Cela suggère que le rôle des pouvoirs publics -dans la mise en place d'un cadre réglementaire plus favorable, d'un accès aux financements bancaires et au foncier plus facile, d'une politique fiscale plus

adéquate et de facilitations du commerce extérieur plus appropriées-est particulièrement décisif pour stimuler les exportations.

Les variables non retenues dans le modèle sont : *le secteur d'activité, le niveau de scolarité, le domaine d'étude, la culture internationale, la maîtrise des langues étrangères et les freins concurrentiels.*

#### 2.2.4. Discussion des résultats

La segmentation de notre échantillon par l'analyse factorielle, nous a permis d'identifier deux types de profils des dirigeants des entreprises algériennes. Le profil des dirigeants des entreprises internationalisées, qui se caractérise par un niveau de scolarité élevé (niveau universitaire), dont le domaine d'études se focalise dans la gestion et le management 38 et dans la recherche et développement.

Ce type de dirigeants maîtrise aussi plus de deux langues étrangères : les langues arabe, française, anglaise et pour certains d'entre eux, les langues espagnole et italienne. Ils ont une bonne culture internationale, liée aux des différentes traditions et coutumes des pays étrangers. En outre, ces dirigeants disposent d'une grande expérience dans le domaine de la gestion et la prise de décision, estimée selon l'enquête, à plus de seize (16) ans d'expériences. Pour eux, l'environnement d'affaires de leurs entreprises est estimé favorable à l'internationalisation. En revanche, le profil des dirigeants des entreprises non internationalisées se caractérise par un niveau de scolarité moyen, avec un domaine d'étude principalement dans la production (formation professionnelles), finance et comptabilité.

Leur maîtrise de langues étrangères ne dépasse pas deux langues : les langues arabe et française. En outre, leur expérience dans la gestion et la prise de décisions, se limite entre une année et quinze (15) ans, comme ils trouvent que l'environnement d'affaires est défavorable à l'internationalisation.

L'analyse des correspondances multiples nous a permis de cerner le profil des dirigeants comme un facteur déterminant de l'internationalisation des entreprises. Cependant, les résultats obtenus de l'analyse économétrique ont montré que le profil du dirigeant n'a aucun impact significatif sur la décision d'internationalisation des

entreprises. Le modèle de régression logistique n'a retenu aucune variable répondant aux caractéristiques des dirigeants des entreprises. Par conséquent, ce profil des dirigeants n'entrave pas d'une manière significative le degré d'internationalisation des entreprises.

En termes d'éléments déterminant la décision d'internationalisation, les résultats de l'étude montrent que les entreprises de notre échantillon partagent certaines caractéristiques identiques à celles constatées au niveau des entreprises des PED. En effet, la taille de l'entreprise constitue un déterminant important dans le processus d'internationalisation des entreprises. Dans ce contexte, la partie importante des entreprises qui se sont internationalisées sont de taille moyenne (occupant 50 à 249 personnes). Cela signifie que les petites entreprises ont moins de chances de devenir internationales par rapport aux grandes entreprises. Cela peut être expliqué par le fait que ces dernières se caractérisent par une bonne gestion, disposent d'importants moyens humains et financiers et d'une expérience plus grande par rapport aux petites entreprises.

Par ailleurs, l'étude met en évidence que, les différents dispositifs de promotion des exportations mis en place par les pouvoirs publics depuis le début des années 2000 et les facilitations douanières n'ont pas pu impulser l'augmentation du nombre des entreprises exportatrices en Algérie.

Cependant, ces dispositifs d'aide à l'international restent limités, notamment en termes de surcharge et de lourdeurs administratives. Quant à l'âge de l'entreprise, il constitue un élément important dans la décision d'internationalisation des entreprises. A cet effet, une entreprise ancienne accumule un savoir-faire organisationnel et productif qui lui permet de s'engager dans l'internationalisation.

Cela confirme les résultats de Moore (2003), en indiquant que les entreprises plus anciennes sont susceptibles d'avoir une plus grande efficacité grâce à leurs expériences cumulées à satisfaire les exigences des marchés internationaux. Les faibles capacités financières et la difficulté d'accès au financement externe constituent d'autres freins majeurs, entravant directement la décision d'internationalisation des entreprises.

Cela peut être expliqué par le fait que le capital des entreprises algériennes est souvent constitué de fonds propres, les empêchant de supporter les coûts des crédits bancaires en matière de taux d'intérêts élevés. A cela, s'ajoute le fait que les marchés financiers associent un plus grand risque aux petites entreprises se lançant dans l'internationalisation et le crédit bancaire tributaire de garanties.

Au terme de cette analyse, il est nécessaire de proposer quelques leviers de croissance des entreprises algériennes notamment dans leur processus d'internationalisation, essentiellement liés au dirigeant.

D'abord, il est opportun de mobiliser un ensemble de compétences dans le profil des dirigeants algériens dans la conduite de leur processus d'internationalisation. Les compétences qui devront intervenir dans ce processus sont la capacité de déléguer pendant une négociation et de construire un réseau, la capacité de construire des relations internationales et de présenter une offre pendant leur négociation et arriver à un accord, la maîtrise des techniques financières internationales, la capacité à identifier les objectifs internationaux, la capacité à développer l'activité d'innovation dans l'entreprise, et enfin, la maîtrise de plusieurs langues étrangères. Par ailleurs, il faut signaler que la faiblesse du nombre d'entreprises qui se sont internationalisées semble être liée aussi à l'existence d'un marché interne beaucoup plus rémunérateur et moins risqué que ceux internationaux.

Bien sûr, ce phénomène est expliqué par de nombreux obstacles au bon fonctionnement et au développement des entreprises, obstacles auxquels n'échappent pas les entreprises internationalisées ni celles qui sont candidates à l'internationalisation. Ces dernières sont confrontées sur les marchés extérieurs, à des exigences de marchés concurrentiels et elles ressentent évidemment, de manière beaucoup plus aiguë que les autres entreprises, les défaillances de l'environnement des affaires en Algérie.

Un autre levier concerne l'existence d'un environnement non performant, qui agit négativement sur les entreprises de deux manières. Il réduit leur efficacité et donc leur compétitivité, et contribue dans le même temps à créer des barrières à l'entrée dans les activités élevant leur rentabilité, et émoussant ainsi les incitations à

leur internationalisation. Un effort réel des pouvoirs publics pour approfondir et accélérer les réformes de l'environnement des affaires, semble, de ce fait, incontournable pour augmenter et diversifier significativement les exportations hors hydrocarbures.

## **CONCLUSION**

La théorie des ressources et compétences explique l'internationalisation comme l'interaction entre les ressources disponibles au sein de l'entreprise et la compétence du dirigeant ou de l'équipe dirigeante au sein de l'entreprise. Ces ressources et compétences remplissent un rôle central aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation.

En amont, elles jouent sur l'intention et la propension de l'internationalisation, et agissent comme des antécédents internes à l'entreprise. En aval de la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent intervenir également sous la forme de stimulant ou de freins, influençant cette fois-ci, le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation et remettant en cause la décision d'engagement à l'international.

Cependant, ce modèle de compétences a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques, dont la principale se traduit par la détermination de la théorie des ressources et compétences sur le facteur compétences, alors que l'approche théorique ne prend pas en considération les autres facteurs qui peuvent stimuler l'internationalisation des entreprises.

L'analyse des correspondances multiples, dans notre cas empirique, nous a permis de cerner le profil des dirigeants comme un facteur déterminant de l'internationalisation des entreprises. Cependant, les résultats obtenus de l'analyse économétrique ont montré que le profil du dirigeant n'a aucun impact significatif sur la décision d'internationalisation des entreprises.

A la lumière des résultats de notre étude, nous pouvons conclure que le profil des dirigeants des entreprises enquêtées n'a aucun effet sur l'internationalisation de celles-ci. Bien évidemment, d'autres facteurs freinent leur développement sur les marchés étrangers tels : la

lourdeur des procédures administratives, les difficultés financières et le manque d'accompagnement à l'international...etc. qui pèsent plus que le poids du dirigeant dans cette décision.

En effet, l'existence d'un environnement non performant agit négativement sur l'internationalisation des entreprises. Ce qui réduit leur efficacité et donc leur compétitivité, et contribue, dans le même temps, à créer des barrières à l'entrée dans les activités élevant leur rentabilité et émoussant ainsi les incitations à leur internationalisation.

Un effort réel des pouvoirs publics, pour approfondir et accélérer les réformes de l'environnement des affaires, semble de ce fait incontournable pour augmenter et diversifier significativement les exportations hors hydrocarbures.

Il s'agit particulièrement, d'apporter de nouvelles réformes pour les secteurs des finances, de la justice, des administrations fiscale et douanière, et de certaines infrastructures comme les ports et les aéroports, des services de transport et télécommunication et enfin de la réduction de la bureaucratie.

En outre, les organismes d'appui aux exportations (PROMEX, CAGEX, SAFEX, CACI, Services commerciaux des ambassades algériennes à l'étranger...) sont loin de remplir le rôle qui devrait être le leur dans la dynamisation des exportations hors hydrocarbures et de l'internationalisation des entreprises.

De la même manière, les performances du fonds de soutien à la promotion des exportations sont très en deçà des ambitions affichées par ses textes de création. Le relèvement du degré de concurrence, avec une protection mieux étudiée et la privatisation, pourraient aussi grandement contribuer à cet objectif.

Par ailleurs, ayant noté dans les résultats de l'analyse théorique que le niveau d'instruction et de formation des équipes dirigeantes ainsi que leur expérience influencent grandement la décision d'internationalisation et la performance de leurs entreprises sur les marchés étrangers, il serait intéressant que les pouvoirs publics renforcent dans les cursus de formation, la place des modules relatifs à l'entrepreneuriat, la gestion et les stratégies d'internationalisation et de développement des entreprises mais aussi des langues étrangères.

En outre, le renforcement de stratégies de réseautage et de clusters par secteur ou par branche, serait un effort qui aiderait les entreprises à fédérer leurs ressources en vue d'une meilleure présence sur les marchés étrangers à moindre coût, en mettant en commun des moyens financiers, humains et de logistiques.

### Références bibliographiques

**Andersson S., & Evangelista F., (2006).** The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 642-659.

**Andersson S., & Wictor L. (2003).** Innovative internationalization in new firms: Born globals-the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 249-276.

**Annavarjula M.S., Beldona M., (2000).** «Multinationality, performance relationship: a review and reconceptualization». *The international journal of organisational analysis*, Vol 8, PP. 48-67.

**Arteaga-Ortiz J., & Fernandez Ortiz R., (2010).** Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 395-420.

**Benabdallah Y., (2007),** « L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? », CREAD, Alger.

**Bilkey J.W., & Tesar G., (1977),** «The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, p. 93-98.

**Bonfim L.R.C., Silva G. R. R., Prado P. H., & Abid G., (2018).** « Canto Exploring Risk Perception and Degree of Internationalization of Brazilian Small-and-Medium Enterprises », *Brazilian Administration Review*, vol.15, n°1, p. 2-23.

**Cavusgil S.T., & Nevin J. R., (1981).** « International determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation? », in *Journal of marketing Research*, vol.18, pp. 114-119.

**Cavusgil S.T., (1980).** «On the internationalisation process of firms», *European Research*, novembre, p.273-281.

**Centre National du Registre du Commerce, (2017).** «Indicateurs et Statistiques», Algérie

**Chen H.-L., Chang, C.-Y., and Hsu W.-T., (2017).** « Does Board CoWorking Experience Influence Directors' Decisions Toward Internationalization? » *Management International. Review*, vol. 57, pp. 65–92.

**Cheriet F., (2010/2).** « Modèle d'Uppsala et implication des firmes multinationales agroalimentaires, la présence de Danone en Algérie », *Revue Française de Gestion*, n°201, p.45-64.

**Clercq D. D., Sapienza H. J., & Crijns H., (2005).** The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24 (4), 409-419.

**Coviello N.E., and McAuley A., (1999),** « Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research». *MIR: Management International Review*, 39, p.223-256

**Czinkota M.R. & Ronkainen L., (1993),** *International Marketing*, New York, The Dryden Press, p. 258-267.

**Dkhissi K., (2014).** « Impact des accords de libre échange sur la propension et l'intensité des exportations des entreprises au Maroc », Working paperseriesn°7234, Centre d'Économie de Paris Nord, UMR CNRS.

**Etrillard C., (2006).** *Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME.* Communication présentée au CIFEPME, Fribourg, Suisse in [www.web.hec.ca/airepme](http://www.web.hec.ca/airepme).

**Everett M. Rogers, (1962).** « *Diffusion of innovations* » A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, London.

**Favre-Bonte V., & Giannelloni J. L., (2008).** « La performance export des PME : Impact de l'implication et de l'expertise du dirigeant », in *Facef Pesquisa*, vol.11, n° 2, pp. 253-285.

**Gabrielsson M., Kirpalani V. H. M., Dimitratos P., Solberg C. A., & Zucchella A., (2008).** Conceptualizations to advance bom global definition: A research note. *Global Business Review*, 9 (1), 45-50.

**Grant R. M., (1987).** «Multinationality and performance among British manufacturing companies». *Journal of International Business Studies*, Vol 22: P249-263.

**Hamel G., & Prahalad C.K. (1990),** «The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, May-June,

**Hoanh Son N, P., (2007).** « Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise », in "16e Conférence de l'AIMS", 6-9 Juin, Montréal, Canada.

**Gouvernement du Canada (2019).** *Statistica, "Principales statistiques relatives aux entreprises,* in [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_03090.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html), consulté le 13/01/2019

**Johanson J., & Vahlne J.-E., (1977).** « The internationalization process of the firm; a model of knowledge development and increasing foreign commitments », *Journal of Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.

**Johanson J., & Wiedersheim-Paul F., (1975).** « The internationalization of the firm – four Swedish case studies », *Journal of Management Studies*, vol. 12, p. 305-322.

**Johanson J., & Mattsson L.G., (1988).** Internationalization in industrial systems: A network approach. In N. Hood and J.-E Vahlne, Croom Helm (eds.), *Strategies in Global Competition*, London, 287-314.

**Knight G., & Cavusgil T.S., (2004).** « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124-141.

**Kotorri M., & Krasniqi B.-A., (2018).** « Managerial Characteristics and Export Performance – Empirical Evidence from Kosovo »; in *South East European Journal of Economics and Business*, vol.13, n°2, pp.32- 48.

**Laghzaoui S., (2011).** « SMEs internationalization with the concept of resources and competences », *Journal of innovation economics & management*, vol, 07.

**Laghzaoui S., (2006).** « L'internationalisation des PME : pour une relecture en terme de ressources et compétences ». *8ième congrès international, francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, 25-27 Oct.

**Le Pennec E., (2002).** « L'impact des réseaux d'influence sur l'internationalisation des PME ». in <https://docplayer.fr/3281465-L-impact-des-reseaux-d-influence-sur-l-internationalisation-des-pme-resume.html>

**Madsen T. K., et Servais P., (1997).** The internationalization of born global: An evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

**Moore W, (2003).** « Factors that influence the Export Decision », Research Department, Central bank of Barbaro.

**Nummela N., Saarenketo S., & Puumalainen K., (2004).** A global mindset: A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 51-64.

**Orser B.J., Spence M., Riding, A. and Carrington C., (2010).** « Gender and export propensity », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol 34(5), p. 933-957.

**Oviatt B.M., & McDougall P.P., (1994).** « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, p. 45-64.

**Penrose E.T., (1959).** « *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.

**Perlmutter H., (1969).** « *The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises* », *Colombia Journal of World Business* (1): p. 9-18.

**Pinho J. C., & Prange C., (2016).** « The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance ». *Journal of World Business*, 51 (3), pp. 391-403.

**Rennie M.W., (1993).** « Born Global », *McKinsey Quarterly*, vol. 4, p. 45-52.

**Roberts E.B., & Senturia T.A., (1996).** « Globalizing the emerging high-technology company ». *Industrial Marketing Management*, vol 25: p. 491-506.

**St-Pierre J., Boutary B., Razafindrazaka T., & Monnoyer M. C., (2017).** « Économies en développement et internationalisation des PME : le cas de Madagascar », 7ème ATLAS-AFMI, Antananarivo, Madagascar, mai 2017.

**Tan A., Brewer P., & Liesch P., (2007).** « Before the first export decision: Internationalisation readiness in the preexport phase ». *International Business Review*, vol. 163, pp. 294-309.

**Veilleux S., & Ferro L. M., (2010).** *Entrepreneuriat international : Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence.*

Communication présentée au *Cahier de recherche* n° 2010-03, ISSN 0840-853X de

**Zacharakis A.L., (1997).** «Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 21: p. 23-39.

Annexe

Tableau .1 Codages des variables nominales

		Fréquence	Codage des paramètres		
			(1)	(2)	(3)
Domaine d'étude	management	20	1,000	000,	000,
	production	34	000,	1,000	000,
	finance et comptabilité	18	000,	000,	1,000
	autre	8	000,	000,	000,
Secteur d'activité	IAA*	36	1,000	000,	000,
	MAT DE CONST	14	000,	1,000	000,
	CHIMIE ET PLAST	8	000,	000,	1,000
	AUTRE	22	000,	000,	000,
Niveau de scolarité	niveau moyen	10	1,000	000,	
	niveau secondaire	18	000,	1,000	
	niveau universitaire	52	000,	000,	
Langues étrangères	une seule langue étrangère	9	1,000	000,	
	deux langues étrangères	55	000,	1,000	
	plus de deux langues étrangères	16	000,	000,	
Effectif	49-1employés	29	1,000	000,	
	249-50employés	26	000,	1,000	
	250 employés et plus	25	000,	000,	
Age de l'entreprise	1 10-ans	11	1,000	000,	
	11 15-ans	18	000,	1,000	
	plus de 16 ans	51	000,	000,	
Freins financiers	non	44	1,000		
	oui	36	000,		

Procédures administratives	non	49	1,000
	oui	31	000,
Culture internationale	oui	70	1,000
	non	10	000,
Frein concurrentiel	non	69	1,000
	oui	11	000,

:\*Industrie Agroalimentaire.

**Codage de variables dépendantes**

Valeur d'origine	Valeur interne
N'exporte pas	0
exporte	1

Source: Résultats obtenus par les

version 20.0

auteurs à l'aide du logiciel SPSS

**Tableau .2** Tableau de classification à la valeur de césure de 0,5

Observations		Prévisions		Pourcentage correct	
		Internationalisation N'exporte pas	exporte		
Etape7	Internationalisation	N'exporte pas	51	4	92,7
		Exporte	3	22	88,0
Pourcentage global					91,3

Source : Résultats obtenus par les auteurs à l'aide du logiciel SPSS version 20.0