

## Les compétences clés comme levier d'internationalisation des PME Algériennes

Par : **BOUYAHIAOUI Nasser**

Maître de conférences «A»

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou-Algérie

**DOUAR Brahim**

Maître assistant «A»

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou-Algérie

### Résumé

Cet article a pour objet de contribuer et d'expliquer comment les compétences clés en matière d'internationalisation se rapportent à la réussite du processus d'internationalisation des PME. Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons tout d'abord recensé dans la littérature spécialisée en matière de compétences, les facteurs favorables permettant aux PME de s'internationaliser. Par la suite, nous avons soumis ces compétences à l'analyse statistique afin d'identifier et de déterminer les compétences clés susceptibles de s'insérer dans les dynamiques d'internationalisation des PME. Pour cela nous avons distribué 200 questionnaires auprès des propriétaires dirigeants de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette analyse statistique nous a permis de faire ressortir les compétences clés par rapport à la perception de ses dirigeants. L'étude a démontré empiriquement le rôle fondamental des compétences clés dans la décision d'internationalisation des PME, et à travers notre échantillon représentatif, nos résultats aboutissent à une double contribution (académique et professionnelle) sur le phénomène des PME éligibles au processus d'internationalisation en mettant en avant la dimension stratégique de compétences.

**Mots Clés :** Compétences clés, propriétaire-dirigeants, internationalisation, PME

### Abstract :

This paper tends to contribute and to explain how key competencies in the context of internationalization lead to the internationalization process of SME success. In order to attend these objectives, we first, reviewed in the specialized literature, the favorable factors allowing SMEs to internationalize. Further, we have submitted these competencies for statistical analysis in order to identify and to determine the key competencies susceptible to integrate in the dynamics of the SMEs internationalization. To carry out this study, we have distributed 200 questionnaires to owner-managers of SME in the wilaya of Tizi-Ouzou. The statistical analysis has allowed us to determine the perception of SMEs managers with regard to the necessary key competencies needed in their internationalization process. The study has empirically

demonstrated the fundamental role of key competencies in the decision of SMEs internationalization.

**Key Words:** Key competencies, owner-managers, Internationalization, SMIE

### Introduction

Cet article s'inscrit dans la thématique des défis de l'internationalisation des PME ainsi que de la détermination des facteurs de succès de celles-ci dans leurs processus d'internationalisation. Il vise à mieux cerner l'impact des facteurs d'internationalisation sur la conduite du processus d'internationalisation. Nous sommes partis d'une constatation généralement rapportée dans la littérature en matière d'internationalisation, nous avons étudié la relation entre le facteur compétence du dirigeant et la conduite de l'internationalisation des PME algériennes. L'objectif spécifique que nous poursuivons est de vérifier l'impact du facteur compétence du dirigeant sur la prise de décision de s'internationaliser. L'article est réparti en deux parties :

Une revue de littérature du paradigme compétence du dirigeant comme facteur d'internationalisation des PME, nous avons tout d'abord présenté les définitions de la compétence, et pour élaborer notre modèle de recherche, nous nous sommes inspirés du modèle « **POMI** » pour tester l'impact de la compétence sur le processus de l'internationalisation des PME.

La seconde partie de l'article est empirique, Pour cela nous avons distribué 200 questionnaires auprès des propriétaires dirigeants de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette analyse statistique nous a permis de ressortir les compétences clés par rapport à la perception du propriétaire-dirigeant de ces PME. Le questionnaire principal de l'étude comprend deux volets. Le premier concerne les données signalétiques des dirigeants (âge, niveau de formation, expérience....etc.). Le deuxième volet, largement le plus important est consacré à la mesure des compétences des dirigeants des PME ayant le potentiel de s'internationaliser ou d'être internationales.

Les résultats empiriques montrent par ailleurs que c'est par la connaissance linguistique, la capacité à créer des réseaux et la capacité à déterminer les marchés, qu'il serait souhaitable de favoriser cette expansion internationale. Ce résultat apporte un élément nouveau par rapport aux arguments théoriques qui ne soulignaient pas spécifiquement cette dimension.

### I - Revue de la littérature

Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise des visions<sup>1</sup>, le fait d'imaginer, développer et puis réaliser des visions implique une compétence afin d'atteindre des objectifs<sup>2</sup>. La notion de compétence a été utilisée dans plusieurs disciplines. Elle a d'abord été adoptée dans le champ de l'éducation, à des fins de gestion, pour décrire les comportements des professeurs débutants<sup>3</sup>. Des standards minimums de performance ont ainsi été

établis et des niveaux de compétence ont été identifiés pour l'accréditation des professeurs à travers le territoire américain<sup>4</sup>. Le domaine du management fut l'un des derniers que la notion de compétence a envahi pour ainsi raviver les débats et faire surgir des positions nettement différentes. À chacune de ces positions correspondent des enjeux différents. Ainsi, il n'est pas étonnant de voir des psychologues, des sociologues, des linguistes, des ergonomes et des chercheurs en management s'intéresser à la question, chacun d'un point de vue spécifique. Mais, pour les sciences de management, l'intérêt de la notion de compétence tient à l'usage qui en est fait dans l'entreprise. Toutefois, un examen des écrits dans ce domaine montre clairement que l'usage qui en est fait diffère et que diverses considérations sont à l'origine des approches privilégiées<sup>5</sup>.

### 1 - Définition de la compétence :

Beaucoup de confusion a entouré l'utilisation de la notion de compétence. Les désaccords conceptuels qui ont été identifiés tiennent à trois raisons, selon Van der Klind et Boon (2003)<sup>6</sup>. La première raison a trait aux différences en matière de politiques nationales d'éducation et aux relations établies entre le système d'éducation et le marché du travail des pays pris en compte. Par exemple, dans les pays où le système d'éducation est ouvert aux adultes, la compétence est davantage vue comme un attribut qui se construit tout au long de la vie. La deuxième source de désaccord conceptuel découle de la théorie d'apprentissage sur laquelle se fonde l'acquisition des compétences, principalement la distinction entre les approches constructiviste et cognitiviste à l'apprentissage. Dans un cas, la compétence est perçue comme un construit objectif et elle se bâtit à partir des investissements de l'individu. Dans l'autre cas, elle est davantage vue comme une caractéristique reconnue de l'extérieur et se constituant en une propriété plus stable. La troisième source de désaccord provient des applications variées, dans des champs qui supposent des définitions différentes de la compétence. Celles-ci varient en fonction des éléments qui sont mis en avant<sup>7</sup>. Ainsi, en éducation, on propose de voir les compétences comme un ensemble d'habiletés, de connaissances et d'attitudes qui peuvent être développées. Dans les procédures de sélection, les compétences sont définies comme les capacités individuelles pour les emplois futurs qui ne peuvent être développées qu'en partie puisqu'elles incluent des caractéristiques et des traits comme les capacités intellectuelles, le concept de soi et les croyances qui sont difficilement modifiables. En évaluation du rendement, par contre, l'accent est mis sur les éléments de la compétence considérés comme des extrants; la performance opèrerait plus ou moins comme un substitut de la compétence.

Ces différentes façons d'approcher la notion de compétence ne sont pas automatiquement exclusives, mais leur utilisation combinée peut amener de la confusion, voire des attentes contradictoires. Leur utilisation repose sur des applications différentes qui s'inscrivent dans des logiques distinctes.

**Horton (2000)**<sup>8</sup> identifiait les traits humains comme étant des compétences. Toutefois, les auteurs s'accordent pour dire que la tête de file de l'approche américaine en matière de compétences est le psychologue **McClelland (1973)**<sup>9</sup> qui a fait émerger la notion de «competency». Son objectif était de fournir des outils de recrutement valides qui permettent de prédire la performance humaine et de réduire les biais des traditionnels tests d'intelligence et d'aptitudes. A cet effet, il affirme que ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance car, selon lui, deux travailleurs ayant le même diplôme et les mêmes aptitudes peuvent avoir des performances différentes sur le terrain. Sa critique des tests psychométriques a été justifiée par le fait qu'ils ne peuvent prédire la performance professionnelle. C'est ainsi qu'il a suggéré de s'appuyer sur les compétences pour évaluer le rendement au travail. Sa contribution allait amorcer l'émergence d'un courant qui a marqué de nombreuses contributions dans le domaine des compétences. En effet, **McClelland (1973)** considère les compétences comme des attributs psychologiques ou des comportements associés au succès. Selon **McClelland** l'adoption de l'approche compétence en industrie tient aux raisons suivantes :

- Le meilleur moyen de comprendre la performance est d'observer ce que les personnes font actuellement pour réussir plutôt que de faire des suppositions au sujet des traits sous-jacents ou des attributs comme l'intelligence.
- Le meilleur moyen de mesurer et de prédire la performance est de disposer des aspects clés de la performance des personnes dont on veut mesurer les compétences plutôt que de se fier à des tests pour évaluer les traits ou les attributs.
- Les compétences peuvent être apprises et développées dans le temps contrairement aux traits et attributs qui sont largement immuables.
- Les compétences à maîtriser devraient être annoncées et explicitées aux personnes pour qu'elles puissent comprendre et développer le niveau requis de performance.
- Les compétences devraient être reliées aux résultats significatifs de la vie qui décrivent la voie de la performance dans le monde réel plutôt que de faire référence à des traits mentaux ou à des construits que seuls les psychologues peuvent comprendre.

A la base de la réflexion relative à l'apprentissage humain et à la performance, ces principes guident la gestion des compétences dans de nombreuses organisations depuis plusieurs années.

Dans la lignée de l'approche de **McClelland, Boyatzis (1982)**<sup>10</sup> a mené des travaux sur les compétences managériales. Il définit la compétence comme «une caractéristique sous-jacente d'une personne qui peut être un motif, un trait, une habileté, un aspect de l'image de soi ou du rôle social, ou un corps

de connaissances qu'elle emploie». L'auteur précise que les compétences sont des caractéristiques reliées (de façon causale) à la performance efficace ou supérieure au travail. Il est donc évident que la possession de ces caractéristiques précède et mène à cette performance<sup>1\*</sup>.

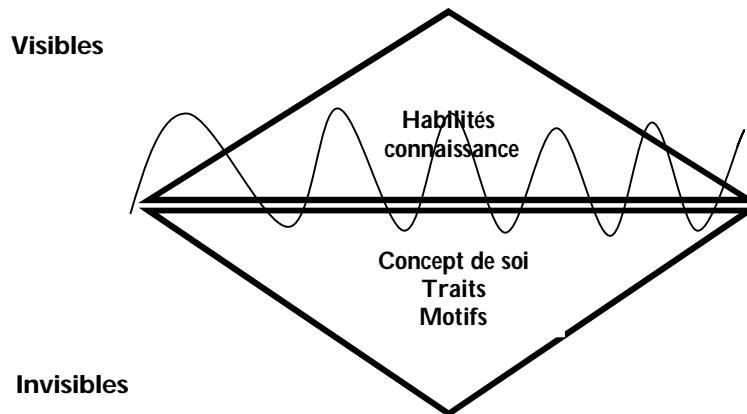
En se basant sur les travaux de **McClelland (1971)**, **Boyatzis (1982)** distingue la motivation des traits. La motivation est rattachée à un but établi ou condition qui conduit, dirige et sélectionne le comportement d'un individu, tel que la réalisation ou le pouvoir. Par contre, les traits constituent une réponse généralisée aux événements à travers des comportements propres aux personnes comme la prise d'initiative. Il a également distingué l'image de soi du rôle social. La première intra-personnelle est la perception que la personne se fait d'elle-même et l'évaluation qu'elle fait de son image. Elle incorpore à la fois les construits de la conception de soi et de l'estime de soi. En revanche, le rôle social ou interpersonnel réfère à la perception d'un ensemble de normes de comportement qui sont acceptables et appropriées dans des groupes sociaux ou des organisations.

Partant du constat que la sélection des managers s'appuie généralement sur des modèles pauvres, **Boyatzis (1982)** propose, dans la lignée des travaux de **McClelland (1971)** une méthode fondée sur le « Behavioural Event Interview » (B.EI.). Cette approche répond à la nécessité de rendre les entreprises plus efficaces grâce à la sélection, au développement et à la rémunération des meilleurs managers. Une dizaine d'années plus tard, Spencer et Spencer (1993) rendent compte de l'utilisation de la notion de compétence dans des domaines aussi variés que d'orientation, les organigrammes de remplacement, la formation et la gestion des carrières, la rémunération et les politiques publiques éducatives. Prolongeant les travaux de **McClelland (1973)** et de **Boyatzis (1982)**, **Spencer et Spencer (1993)** définissent la compétence comme : «Une caractéristique interne de l'individu qui est reliée de façon causale au niveau recherché de rendement, défini comme critère à respecter et/ou à un rendement supérieur, dans un emploi ou une situation»<sup>11</sup>.

Les auteurs ajoutent que la compétence permet de prédire le rendement, qu'elle se manifeste dans des situations différentes, qu'elle persiste au cours d'une certaine période de temps et qu'elle est constituée des composantes suivantes: à un niveau caché, de motifs, de traits ou caractéristiques physiques et du concept de soi, qui fait référence à des attitudes, à des valeurs et à l'image de soi; à un niveau visible, de connaissances et d'habiletés physiques ou mentales.

<sup>1\*</sup> «Competencies as characteristics that are causally related to effective and/or superior performance in a job. This means that there is evidence that indicates that possession of the characteristic precedes and leads to effective and/or superior performance in that job» (Boyatzis, 1982, p. 23)

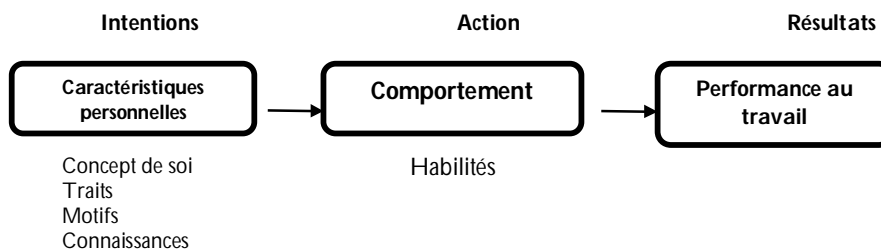
Figure 1 : Le modèle de l'iceberg pour illustrer les différents niveaux de compétence



Source: Spencer, L.M. & S.M. Spencer, 1993. Competence at Work, Models for Superior Performance, New York: J. Wiley, page 11

Les figures 1 illustre ces caractéristiques. D'une part, elle montre que la compétence est constituée de caractéristiques situées à différents niveaux de profondeur: un qui est d'avantage visible et qui est composé de connaissances et d'habiletés; un qui est plus profond et qui est composé de caractéristiques fondamentales tels des traits de personnalité.

Figure 2 : Liens entre caractéristiques personnelles et rendement



Source: Spencer, L.M. & S.M. Spencer, 1993. Competence at Work, Models for Superior Performance, New York: J. Wiley, page 13

D'autre part, la figure 2 précise les liens entre la compétence et le rendement qui se traduisent dans les étapes suivantes:

- 1- les intentions des personnes sont produites par leurs caractéristiques profondes ;
- 2- à leur tour, elles sont à l'origine des comportements;
- 3- ces derniers se trouvent derrière les résultats, ce qui signifie que le niveau de maîtrise des compétences détermine le niveau de rendement.

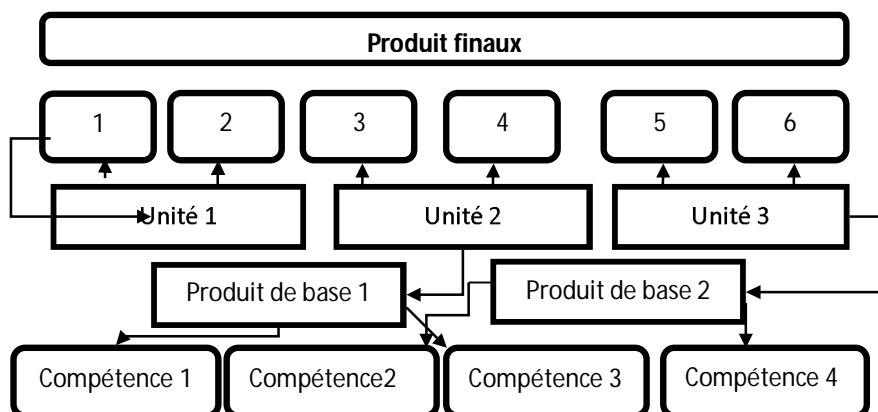
Qu'il s'agisse de la définition de **Boyatzis (1982)** ou de celle de Spencer et Spencer (1993), on peut facilement remarquer qu'elles revêtent d'une orientation nettement psychologique et supposent un lien prédictif avec le travail (un lien prédictif avec le travail c'est-à-dire la relation probable entre la compétence et la performance au travail de la personne, à l'exemple d'un employé qui possède deux compétences n'aura pas la même performance d'un employé qui possède cinq compétences) . La compétence est un attribut de la personne qui préexiste au travail et peut être décrit indépendamment de ce dernier, même si elle est en relation causale avec le succès au travail.

La métaphore de l'iceberg a été également reprise par Dejoux (2001)<sup>12</sup> qui pense que la compétence possède une face cachée. Les capacités, le savoir et les attitudes forment la partie visible de la compétence individuelle, conditionnée par des composantes moins visibles telles que le rôle social de l'individu, son image de lui-même, ses traits et sa motivation.

## 2 - La compétence clé comme facteur d'internationalisation

Créer un avantage concurrentiel tel est l'objectif et l'intérêt opérationnel d'une approche managériale. Celle développée en stratégie pas les théories dites des ressources et compétences. Le concept de compétence vient pallier les insuffisances supposées dans la littérature en stratégie sur les portefeuilles d'activités et les marchés. Pour **Prahalad et Hamel (1990)**<sup>13</sup> la firme ne peut être considérée comme un simple portefeuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple de NEC et d'autres entreprises japonaises, ils soutiennent la thèse suivante: les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en termes de portefeuilles de compétences clés et non en termes de portefeuille d'activités. Ce disant, leur contribution peine à donner une définition claire de ce qu'est une compétence clé (core competence), concept qui sert pourtant de clé de voûte à leur argumentation.

Figure 3 : L'architecture stratégique de la compétence d'après PRAHALAD et HAMEL



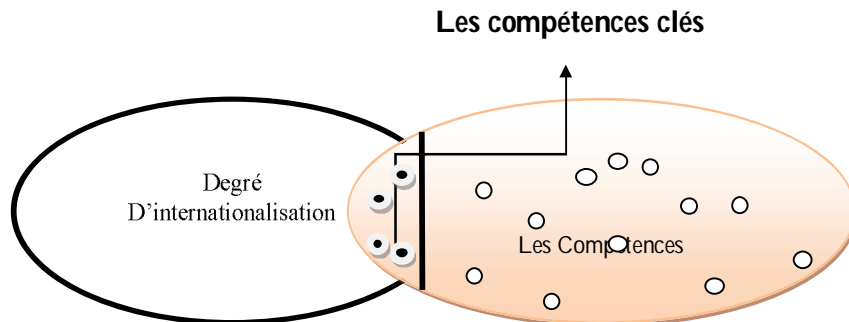
Source: PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., 1990, "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, 68, n°3, page 82

Prenant appui sur la métaphore végétale, ils comparent la firme diversifiée à un arbre, dont le tronc et les branches principales sont les produits clés (core products), les ramifications sont les centres de profit (business units), les feuilles, les fleurs et les fruits sont les produits finis, et les compétences clés « le système de racines qui nourrit, et apporte croissance et stabilité ». Ils donnent à la compétence une dimension collective, intégrative, comprenant des savoir faire et des technologies: « les compétences clés sont l'apprentissage collectif dans l'organisation, surtout la façon de coordonner des savoir faire (skills) de production différents et d'intégrer des courants multiples de technologies ». Plus tard, Hamel prolonge ce propos : une compétence est « un ensemble de savoir faire (skills) et de technologies, plutôt qu'une compétence ou qu'une technologie isolée »<sup>14</sup>. Tout savoir-faire, toute technologie n'est pas une compétence. L'auteur soulève une difficulté celle du niveau d'agrégation à partir duquel on peut parler de compétence clé : «si une équipe de managers identifie 40 à 50 compétences-clés, alors il s'agit probablement de savoir-faire plutôt que de compétences clés.

A l'inverse, s'ils listent seulement une ou deux compétences, ils désignent probablement des méta-compétences plutôt que des compétences clés». Comme le rappelle **PRAHALAD et HAMEL** « aucun savoir faire, aussi poussé soit-il, ne peut prétendre au statut de compétence-clé s'il ne donne pas à l'entreprise un avantage [concurrentiel] »<sup>15</sup> : il n'y a de compétence qu'en référence à un environnement donné : tout savoir-faire n'est pas une compétence-clé. Une compétence clé tombant dans le domaine public perd son caractère distinctif, et du même coup, sa substance de compétence clé.



Figure 4 : La compétence clé comme facteur d'internationalisation



Source : Adapté de Petersen .N, St-Pierre .J et Brutus. S, Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multi-source, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 24, n° 1, 2011, page 171-173.

Cette figure représente le croisement entre le degré d'internationalisation et les compétences générales. Les compétences clés qui incitent les PME/PMI à internationaliser sont limitées par le nombre et plus l'entreprise fonce dans l'internationalisation plus le nombre des compétences clés se réduit. Selon **Hamel et Prahalad** la compétence est considérée comme un avantage concurrentiel qui incite le dirigeant à prendre la décision de s'internationaliser.

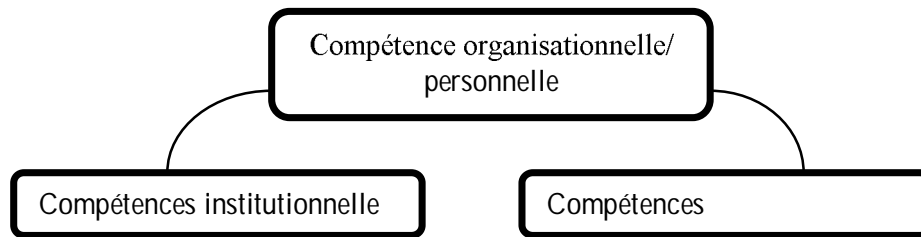
La figure représente aussi les compétences clés qui favorisent l'internationalisation des PME/PMI. Les auteurs considèrent les compétences comme un avantage concurrentiel.

### 3 - Identification des compétences clés en matière d'internationalisation

**Leona Achtenhagen (2011)<sup>16</sup>** a mené une étude sur les facteurs d'internationalisation des PME suédoises, pronostique que le facteur clé de l'internationalisation est le facteur compétence, elle élabore son modèle de compétence POMI pour tester l'impact de la compétence sur le processus de l'internationalisation des PME suédoises. Ce modèle POMI (Personal international orientation, Experiential knowledge of the organization's, Experiential market knowledge, Experiential knowledge of institutional frameworks,) elle développe quatre type de compétences acquises par les dirigeants des entreprises :

- i. Compétence en matière organisationnelle
- ii. Compétence personnelle
- iii. Compétence en matière de marché international
- iv. Compétence dans le cadre institutionnel

Figure 5 : Les dimensions de la compétence



Source: Adapté de Leona Achtenhagen, « Internationalization competence of SMEs », Jönköping International Business School, November 2011, page 18

Ce modèle connaît différentes lacunes au niveau de la classification des compétences, à cause du chevauchement entre les différentes dimensions, à titre d'exemple l'organisation est composée des personnes, donc cela veut dire que les compétences que nous trouvons au niveau des personnels sont les mêmes que celles au niveau organisation. Cependant nous allons jumeler les deux dimensions organisationnelle et personnelle pour aboutir à une seule dimension organisationnelle/personnelle.

## II - Etude empirique

### 1. Méthodologie de recherche :

Notre étude empirique s'articule autour de l'influence des compétences clés dans la prise de décision d'internationalisation des PMI Algériennes. La problématique d'étude est d'analyser l'impact des compétences clés des dirigeants des PMI Algériennes dans la prise de décision d'internationalisation.

Afin de mieux cerner l'étude, nous avons défini deux hypothèses principales :

**Hypothèse 1:** Les compétences clés sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation

**Hypothèse 2:** Les compétences clés sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience professionnelle

### Elaboration d'un questionnaire

Le questionnaire principal de l'étude comprend deux volets conformément aux hypothèses de la recherche. Le premier concerne les données signalétiques des dirigeants (âge, niveau de formation, expérience....etc.). Le deuxième volet, largement plus important est consacré à la mesure des variables de notre étude. Le questionnaire s'adresse aux dirigeants des petites et moyennes entreprises ayant le potentiel de s'internationaliser ou d'être internationales

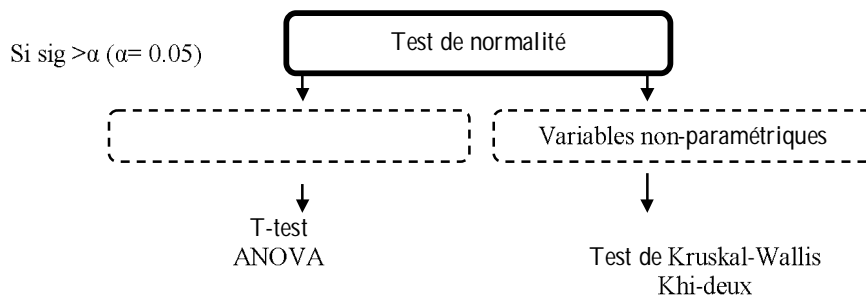
### 3 - L'échantillon de l'étude

La population étudiée se compose de propriétaires dirigeants de petites et moyennes entreprises industrielles dans la wilaya de Tizi Ouzou capable à s'internationaliser, cette population statistique se compose de 200 PMI. En premier lieu nous avons sélectionné les PMI qui s'intéressent à s'internationaliser et pour cela nous avons distribué 200 questionnaires auprès des propriétaires dirigeants. Nous avons récupérés 200 questionnaires dont 37 dirigeants sont intéressés par le processus d'internationalisation.

### 4 - Analyse statistique :

Afin de pouvoir étudier et analyser la problématique de notre étude, nous allons élaborer une analyse statistique. Nous commençons par le test de normalité afin de déterminer la distribution des variables paramétriques et ou non- paramétriques.

**Figure 6 : La démarche de l'analyse statistique**



Source: Manu Carricano, Fanny Poujol, Analyse de données avec spss, édition Pearson Education, France, 2009, page 41

#### Test de normalité

Eu égard au nombre d'observation (qui est de 37 observations), nous testons la normalité de ces variables avec le test SHAPIRO-WILK. Test statistique qui détermine si la variable est distribuée normalement :

H0 : La variable est distribuée normalement

H1 : La variable n'est pas distribuée normalement (Si  $\text{sig} \leq 0,05$  RH0, si  $\text{sig} > 0,05$  NRH0)

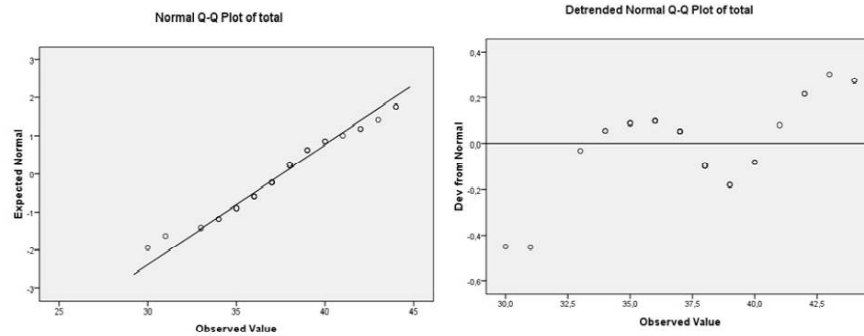
**Tableau 1 : Tests de normalité (test Shapiro-Wilk)**

	Statistiques	Ddl	Sig
<b>TOTAL</b>	0,976	37	<b>0,355</b>

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La signification est estimée à  $\text{sig} = 0.335$  qui est supérieure à  $\alpha = 0.05$ , donc nous pouvons constater que les variables sont distribuées normalement.

Figure 7: Test de normalité



Source : Etablie à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après la figure 7, nous pouvons constater que les variables sont distribuées normalement, de ce fait les conditions sont remplies pour procéder à une analyse statistique paramétrique.

Tableau 2 : Matrice de corrélation entre items

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14
Item1	1													
Item2	0,216	1												
Item3	-0,125	-0,053	1											
Item4	0,061	-0,063	0,029	1										
Item5	-0,214	-0,163	-0,063	-0,274	1									
Item6	0,094	-0,053	-0,295	0,253	0,184	1								
Item7	-0,077	0,246	0,097	0,086	-0,087	-0,036	1							
Item8	-0,078	-0,028	0,234	-0,123	0,008	0,145	0,028	1						
Item9	-0,220	0,283	-0,095	0,135	-0,221	0,187	0,110	0,247	1					
Item10	0,018	-0,030	0,142	0,020	0,087	-0,194	-0,126	-0,030	-0,348	1				
Item11	-0,012	-0,057	0,003	-0,152	0,138	0,015	-0,022	-0,082	-0,109	-0,156	1			
Item12	-0,159	-0,093	-0,082	0,052	0,324	0,297	-0,43	0,004	-0,042	0,335	0,053	1		
Item13	0,060	0,295	-0,174	-0,040	0,149	0,078	-0,015	-0,131	0,283	0,196	-0,058	0,377	1	
Item14	0,030	0,052	-0,119	0,004	0,040	-0,237	-0,178	-0,142	-0,194	0,140	-0,174	0,018	-0,141	1

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Dans le tableau 2, nous constatons une indépendance linéaire presque totale entre les différents items à l'exception de l'item7 et 12 (-0.43). Nous pouvons constater aussi, une corrélation négative, entre l'item 9 et l'item 10(-0.348), une moyenne corrélation négative et enfin une moyenne corrélation positive entre l'item 12 et l'item13 (0.377).

**Les compétences clés comme levier d'internationalisation des PME Algériennes**

**Tableau 3 : Identification des compétences organisationnelle/personnelle clés**

	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
Item1	3.65	0.789	4.99	0,000	+
Item2	3.41	1.040	2.37	0,023	+
Item3	3.22	0.976	1.34	0.186	-
Item4	2.70	0.939	-1.92	0.062	-
Item5	3.59	0.865	4.18	0.000	+
Item6	2.30	0.845	-5.05	0.000	-
Axe 1	3.14	0.341	2.54	0.016	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

On constate que les dirigeants des PMI dans la wilaya de TIZI OUZOU ne considèrent pas les compétences stratégiques en matière d'internationalisation comme un facteur qui incite le dirigeant des PMI à s'internationaliser, et nous pouvons le constater à partir de la moyenne du premier axe qui est de 3.14, cependant nous remarquons que les compétences ( item1 ; item2 ; item5) leurs moyennes est comme suit : 3.65, 3.41 et 3.59, concernant le reste des compétences, ces moyennes ne dépassent pas le seuil d'acceptabilité.

**Tableau 4 : Identification des compétences en matière de marché clé**

	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
Item8	3.41	0.956	2.57	0.014	+
Item9	2.81	0.739	-1.55	0.128	-
Item10	3.73	0.902	4.92	0.000	+
Item11	2.30	0.909	-4.70	0.000	-
Axe 2	3.06	0.409	0.902	0.373	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4 nous constatons que les dirigeants des PMI dans la wilaya de TIZI-OUZOU ne considèrent pas les compétences stratégiques en matière d'internationalisation comme un facteur qui incite le dirigeant des PMI à s'internationaliser, et nous pouvons le constater à partir de la moyenne du deuxième axe qui est de 3.06, concernant les compétences clés, on peut ressortir 2 compétences clés ( item 8 et item10).

**Tableau 5 : Identification des compétences institutionnelles clés**

E	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
Item11	2.24	0.863	-5.33	0.000	-
Item12	2.49	0.901	-3.46	0.001	-
Item12	2.68	0.884	-2.23	0.032	-
Item12	2.78	0.672	-1.95	0.058	-
Axe 3	2.49	0.423	-7.22	0.000	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 5, nous constatons que les dirigeants des PMI dans la wilaya de TIZI-OUZOU ne considèrent pas les compétences stratégiques en matière d'internationalisation comme un facteur qui incite le dirigeant des PMI à s'internationaliser, et nous pouvons le constater à partir de la moyenne du troisième axe qui est de 2.49, concernant les compétences clés, d'après les dirigeants des PMI aucune compétence n'est considérée comme compétence clé.

#### **4-2- Analyse des Hypothèses :**

Pour cerner notre étude nous avons défini deux hypothèses principales, et afin de tester chacune des hypothèses, pour cela nous ferons appel à une analyse de variance ANOVA:

**Hypothèse 1:** compétences clés sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation

H0 : les compétences clés ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation

H1 : les compétences clés sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation

**Tableau 6 : Décision de l'internationalisation et la formation du dirigeant**

	Somme des carrés	Ddl	F	Sig
Compétence organisationnelle/ personnelle	4.28	2 34	1.54	0.22
Compétence en matière de marché	6.05	2 34	1.45	0.24
Compétence institutionnelle	6.45	2 34	3.43	0.04

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

On constate l'inexistence de signification statistique des deux premiers axes, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.22, 0.24, qui sont supérieures à Alpha= 0.05, donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle (H0) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de leur formation. Pour le troisième axe l'ANOVA rejette l'hypothèse nulle, car le sig (0,04) est inférieur à alpha ( $\alpha= 0.05$ ) donc il y a une différence entre les moyennes des réponses en fonction de leur formation.

**Les compétences clés comme levier d'internationalisation des PME Algériennes**

**Hypothèse 2:** Les compétences clés sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience professionnelle

H0 : les compétences clés ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience professionnelle

H1 : Les compétences clés sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience professionnelle

**Tableau 7:** Décision de l'internationalisation et l'expérience professionnelle du dirigeant

	Somme des carrés	Ddl	F	Sig
Compétence organisationnelle/ personnelle	4.28	2 34	1.01	0.45
Compétence en matière de marché	6.05	2 34	0.87	0.62
Compétence institutionnelle	6.45	2 34	0.52	0.91

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après les résultats de l'analyse, nous constatons là aussi l'inexistence de signification statistique des trois axes, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.45, 0.62, 0.91 qui sont supérieures à Alpha= 0.05, donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle (H0) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de leur expérience.

### Discussions et Conclusion :

La contribution clé de cet article consiste à démontrer empiriquement le rôle des compétences clés décisives dans la décision d'internationalisation des PMI. Si la dimension compétence est bien présente dans les contributions théoriques, peu de travaux empiriques la mettent encore explicitement en évidence. La compétence des dirigeants exerce assurément un effet de levier sur l'expansion des activités à l'internationale des entreprise. Cette compétence est un facteur capital qui facilite largement la pénétration des marchés étrangers. Les résultats empiriques montrent par ailleurs que c'est la connaissance linguistique, la capacité à créer des réseaux et la capacité à déterminer les marchés, favorisent cette expansion internationale, ce qui tend à renforcer l'importance de ces compétences clés qui incitent les dirigeants à prendre la décision de s'internationaliser. Ce résultat apporte un élément nouveau par rapport aux arguments théoriques qui ne soulignaient pas cette dimension.

Ainsi, à travers un échantillon représentatif issu d'une seule wilaya (TIZI OUZOU), nos résultats apportent une contribution sur le phénomène des entreprises qui veulent s'internationaliser en mettant en avant la dimension de compétence. Cette étude, toutefois, comporte quelques limites. En premier, les mesures des concepts pourraient être affinées. Cette recherche exploite, en effet, comme données secondaires des variables issues d'une enquête construite pour d'autres finalités que celles de ce travail (une enquête menée par le bureau international du travail BIT sur les PME dans la wilaya de TIZI-OUZOU).

Nous sommes conscients que les concepts tels que la compétence comme facteur d'internationalisation des PMI devrait mériter plus de raffinement. Il pourrait également être intéressant d'étudier les petites et moyennes entreprises déjà internationalisées.

Enfin, cette étude permet de dériver un certain nombre d'implications managériales. Le premier point que l'on peut mettre en exergue à partir de cette étude est l'importance déterminante de la sélection et de la formation des dirigeants et entrepreneurs pour assurer les potentialités de développement des entreprises à l'échelle internationale. De même, les résultats sur l'intention de s'internationaliser du dirigeant démontrent le rôle de la compétence acquise par cet individu pour le développement de son organisation.



**Références Bibliographiques :**

**(Endnotes)**

- 1 Filion L.J, « Visions et relations clefs du succès de l'entrepreneur », les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991, page 15
- 2 Charles-Pauvres.B, Schieb-Bienfait. N, « la compétence du créateur d'entreprise innovante : Quelles interrogations ? » rapport de IAE de l'université de Nantes, 2002. Page 324
- 3 HoffmaIUl, T. 1999. «The Meaning of Competency», Journal of European Industrial Training, Vol. 23, No. 6, page 275 -285.
- 4 Horton, S. 2000. «Introduction -The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector », The International Journal ofPublic Sector Management, Vol. 13, No. 4, p. 306-318.
- 5 Aubret, J., P. Gilbert, et F. Pigeyre. « Savoir et pouvoir, Les compétences en questions », Paris: Presses universitaires de France, 1993, page 222.
- 6 Van Der Klind, M.R. et Boon, J. 2003. «Competencies: The triumph of a fuzzy concept», Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 2, page 128.
- 7 Van Der Klind, M.R. et Boon, J. 2003. «Competencies: The triumph of a fuzzy concept», Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 2, page 131.
- 8 Horton, S. 2000. «Introduction -The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector », The International Journal ofPublic Sector Management, Vol. 13, No. 4, page 309.
- 9 McClelland, D. 1973. «Testing for Competence Rather Than Intelligence», American Psychologist, Vol. 28, page 09.
- 10 Boyatzis, R. 1982. «The Competent Manager: A Model for Effective Performance », editors Wiley, New York,. Page 308
- 11 Spencer, L.M. & S.M. Spencer. « Competence at Work, Models for Superior Performance » Wiley, 1993 New York., page 10
- 12 Dejoux, C. 2001. «Les éléments constants qui permettent de définir la compétence individuelle» Chap. Les compétences au cœur de l'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, page 155.
- 13 PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, vol 68, 1990, n°3, page 82.
- 14 G Hamel and A Heene, « Competence Based Competition », editors, Wiley, Chichester, 1994, page 358.
- 15 PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. « The core competence of the corporation » op-cit, page 85.
- 16 Leona Achtenhagen, « Internationalization competence of SMEs », Jönköping International Business School, Novembre 2011, page 18