

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences Economiques**

## **THESE DE DOCTORAT**

**ES SCIENCES ECONOMIQUES**

### **THEME**

**Essai d'analyse du processus d'internationalisation  
des PME algériennes : un défi pour les compétences  
du dirigeant**

**Présenté par : Mr. DOUAR BRAHIM**

#### **Membres du Jury**

**Président : Mr. HAMMOUTENE Ali, Professeur, EHEC, Koléa**

**Rapporteur : Mr. BOUYAHIAOUI Nasser, Maitre de conférences « A », UMMTO**

**Examineurs : Mr. AZOUANI Nacer, Maitre de conférences « A », ESC, Koléa**

**Mr. AIT TALEB Abdelhamid, Maitre de conférences « A », UMMTO**

**Mr. CHITTI Mohand, Maitre de conférences « A », UAMB, Béjaïa**

**Mr. OUALIKANE Selim, Maitre de conférences « A », UMMTO**

**2015-2016**

---

# Remerciements

---

La réalisation de ce travail de recherche n'aurait pas été possible sans le soutien d'une personne, à laquelle je tiens à témoigner toute ma reconnaissance. Je tiens particulièrement à remercier mon directeur de thèse, Monsieur **NASSER BOUYAHIAOUI** pour avoir accepté de diriger ma thèse, pour sa clairvoyance et la pertinence de ses conseils ainsi que la confiance et la liberté qu'il m'a accordé ainsi, sa disponibilité et ses remarques tout au long de ces années, m'ont permis de mener à bien ce travail.

---

# Sommaire

---

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I: REVUE DE LITTTERATURE SUR L'INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>6</b>
Introduction .....	7
1. Aperçu sur l'internationalisation des PME .....	7
2. Facteurs de succès de l'internationalisation des PME.....	15
3. Les obstacles de l'internationalisation des PME.....	25
Conclusion .....	31
<b>CHAPITRE II : L'ANALYSE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DES PME</b>	<b>33</b>
Introduction.....	34
1. Les approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	34
2. Les formes d'internationalisation des entreprises.....	54
Conclusion .....	68
<b>CHAPITRE III : REVUE DE LITTTERATURE SUR LA COMPETENCE.....</b>	<b>69</b>
Introduction.....	70
1. Aperçu sur le développement du concept compétence.....	70
2. Identification des compétences en matière d'internationalisation.....	82
3. La relation entre le dirigeant et l'internationalisation de la PME.....	89
Conclusion .....	98
<b>CHAPITRE IV: METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>99</b>
Introduction.....	100
1. Le cadre Méthodologique de la recherche.....	100
2. Le questionnaire comme base de données.....	107
3. Les outils Statistiques de la recherche .....	117
Conclusion .....	123
<b>CHAPITRE V : ETUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUSD'INTERNATIONALISATION DES PME ALGERIENNES</b>	<b>124</b>
Introduction.....	125
1. Présentation de l'échantillon de la recherche.....	125
2. L'analyse statistique de la recherche .....	133
3. Vérification des hypothèses de la recherche.....	149
4. Identification des compétences clés d'internationalisation .....	163
5. Identification du profil des dirigeants des PME internationalisées.....	169
6. Discussion des résultats.....	172
Conclusion .....	177
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>178</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>184</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>193</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>211</b>

---

## Liste des Abréviations

---

**ACP** : Analyse des Composantes Principales.

**AFC** : Analyse Factorielle Confirmatoire.

**AG** : algorithme génétique.

**Anova** : Analyse de variance.

**Comm** : Communication.

**Cult** : Multiculturelle.

**DDL** : Degré De Liberté.

**MCI** : Management Charter Initiative

**MEDEF** : Mouvement des Entreprise de France.

**Neg** : Négociation.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**SIG** : Signification.

**Tech** : Technologie.

**t-test** : Test de Student.

---

# Liste des tableaux

---

<b>Tableau 1</b>	Définition de l'internationalisation.....	10
<b>Tableau 2</b>	Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise.....	39
<b>Tableau 3</b>	Synthèse des théories d'internationalisation des PME.....	53
<b>Tableau 4</b>	Les études empiriques .....	94
<b>Tableau 5</b>	Positions épistémologiques des paradigmes positivistes et constructiviste.....	103
<b>Tableau 6</b>	Les compétences de négociation.....	111
<b>Tableau 7</b>	Les compétences techniques.....	111
<b>Tableau 8</b>	Les compétences de communication.....	112
<b>Tableau 9</b>	Les compétences multiculturelles.....	112
<b>Tableau 10</b>	Modes d'internationalisations.....	113
<b>Tableau 11</b>	Cadre d'échantillonnage de l'étude.....	116
<b>Tableau 12</b>	Les valeurs de l'alpha de Cronbach.....	119
<b>Tableau 13</b>	La répartition des dirigeants selon le genre.....	125
<b>Tableau 14</b>	Répartition des dirigeants selon l'âge.....	126
<b>Tableau 15</b>	La répartition des dirigeants selon le niveau de formation .....	126
<b>Tableau 16</b>	La répartition des dirigeants selon leurs années passées à l'étranger .....	127
<b>Tableau 17</b>	La répartition des dirigeants selon l'expérience.....	127
<b>Tableau 18</b>	La répartition des dirigeants selon la propriété.....	128
<b>Tableau 19(a)</b>	La répartition des dirigeants par langue.....	128
<b>Tableau 19(b)</b>	La répartition des dirigeants par langue.....	128
<b>Tableau 20</b>	La répartition des dirigeants selon taille .....	129
<b>Tableau 21</b>	La répartition des entreprises selon la forme juridique.....	129
<b>Tableau 22</b>	La répartition des entreprises selon la région.....	130
<b>Tableau 23</b>	La répartition des entreprises selon le secteur public et privé.....	130
<b>Tableau 24</b>	La répartition des entreprises par produit.....	131
<b>Tableau 25</b>	La répartition des entreprises selon le mode d'internationalisation.....	131
<b>Tableau 26</b>	La répartition des entreprises selon leurs marchés à l'international.....	132
<b>Tableau 27</b>	La répartition des entreprises selon leurs activités.....	132
<b>Tableau 28</b>	Tests de normalité.....	133
<b>Tableau 29</b>	Le coefficient de symétrie.....	134
<b>Tableau 30</b>	Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 1.....	135
<b>Tableau 31</b>	Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 2.....	136
<b>Tableau 32</b>	Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 3.....	137
<b>Tableau 33</b>	Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 4.....	138
<b>Tableau 34</b>	La valeur de l'alpha cronbach de la variable compétence.....	138
<b>Tableau 35</b>	Indice de KMO et Test de Bartlett.....	139
<b>Tableau 36</b>	Variance totale.....	140
<b>Tableau 37</b>	Matrice des composantes.....	141
<b>Tableau 38</b>	La matrice des composantes (sans rotation).....	142
<b>Tableau 39</b>	La matrice des composantes (avec rotation).....	143
<b>Tableau 40</b>	Corrélation entre les variables des compétences de négociations.....	145
<b>Tableau 41</b>	Corrélation entre les variables des compétences technique.....	145
<b>Tableau 42</b>	Corrélation entre les variables des compétences de communication.....	145
<b>Tableau 43</b>	Corrélation entre les variables des compétences multiculturelle.....	146
<b>Tableau 44</b>	Corrélation entre les variables des compétences .....	146

<b>Tableau 45</b>	Statistiques descriptives.....	147
<b>Tableau 46</b>	Corrélation entre les variables des compétences et le chiffre d'affaire à l'international.....	147
<b>Tableau 47</b>	Variables introduites/supprimées.....	147
<b>Tableau 48</b>	récapitulatif du modèle.....	148
<b>Tableau 49</b>	Analyse de Variance ANOVA du modèle.....	148
<b>Tableau 50</b>	Evaluation du modèle.....	149
<b>Tableau 51</b>	Sous-hypothèses de la recherche.....	149
<b>Tableau 52</b>	Homogénéité de la variance H.1.1.....	150
<b>Tableau 53</b>	ANOVA de la région.....	150
<b>Tableau 54</b>	Homogénéité de la variance H.1.2.....	151
<b>Tableau 55</b>	ANOVA de l'expérience.....	151
<b>Tableau 56</b>	Homogénéité de la variance H.1.3.....	152
<b>Tableau 57</b>	ANOVA de l'âge.....	152
<b>Tableau 58</b>	Homogénéité de la variance H.1.4.....	153
<b>Tableau 59</b>	ANOVA années passées à l'étranger.....	153
<b>Tableau 60</b>	Sous-ensemble homogène de la compétence multiculturelle.....	154
<b>Tableau 61</b>	Homogénéité de la variance H.1.5.....	154
<b>Tableau 62</b>	ANOVA maîtrise de langue.....	155
<b>Tableau 63</b>	Homogénéité de la variance H.1.6.....	155
<b>Tableau 64</b>	ANOVA de la propriété.....	156
<b>Tableau 65</b>	Homogénéité de la variance H.1.7.....	156
<b>Tableau 66</b>	ANOVA de la propriété.....	157
<b>Tableau 67</b>	Homogénéité de la variance H.2.1.....	157
<b>Tableau 68</b>	ANOVA de la taille.....	158
<b>Tableau 69</b>	Homogénéité de la variance H.2.2.....	158
<b>Tableau 70</b>	ANOVA du secteur d'activité.....	159
<b>Tableau 71</b>	Homogénéité de la variance H.2.3.....	159
<b>Tableau 72</b>	ANOVA de la forme juridique.....	160
<b>Tableau 73</b>	Homogénéité de la variance H.3.1.....	160
<b>Tableau 74</b>	ANOVA mode d'internationalisation.....	161
<b>Tableau 75</b>	Homogénéité de la variance H.3.2.....	161
<b>Tableau 76</b>	ANOVA des marchés internationaux.....	162
<b>Tableau 77</b>	Homogénéité de la variance H.3.3.....	162
<b>Tableau 78</b>	ANOVA des produits vendus à l'étranger.....	163
<b>Tableau 79</b>	L'échelle de Likert.....	163
<b>Tableau 80</b>	Identification des compétences de Négociation clés.....	164
<b>Tableau 81</b>	Identification des compétences techniques clés.....	165
<b>Tableau 82</b>	Identification des compétences de communication clés.....	166
<b>Tableau 83</b>	Identification des compétences multiculturelles clés.....	167
<b>Tableau 84</b>	Paramètre d'identification du profil de dirigeant.....	169
<b>Tableau 85</b>	Codage de l'ensemble des paramètres.....	172
<b>Tableau 86</b>	Analyse des hypothèses.....	176

---

# Liste des Figures

---

<b>Figure 1</b>	Les dimensions de l'internationalisation des PME manufacturières.....	14
<b>Figure 2</b>	Les facteurs d'internationalisation.....	15
<b>Figure 3</b>	Le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vahlne (1990).....	36
<b>Figure 4</b>	L'internationalisation par étape selon Johanson et Vahlne.....	37
<b>Figure 5</b>	La compétence comme facteur de croissance.....	42
<b>Figure 6</b>	Le processus d'internationalisation selon Tallman et Flandmoe-Lindquist.....	42
<b>Figure 7</b>	L'internationalisation de l'entreprise selon l'approche réseau de Johanson et Mattson(1988)	44
<b>Figure 8</b>	Caractéristiques d'un système de réseaux.....	45
<b>Figure 9</b>	Le processus d'internationalisation selon le modèle OLI de J. Dunning.....	48
<b>Figure 10</b>	Type des international new ventures.....	51
<b>Figure 11</b>	Les modes d'internationalisation.....	57
<b>Figure 12</b>	Le modèle de l'iceberg pour illustrer les différents niveaux de compétence.....	77
<b>Figure 13</b>	Liens entre caractéristiques personnelles et rendement.....	78
<b>Figure 14</b>	Les sept idées principales d'analyse de la compétence.....	79
<b>Figure 15</b>	La conception de la compétence comme processus.....	81
<b>Figure 16</b>	Identification des compétences selon Rosen.....	83
<b>Figure 17</b>	Les dimensions de la compétence d'Adler.....	84
<b>Figure 18</b>	Les dimensions de la compétence de Pantin .....	85
<b>Figure 19</b>	Les dimensions de la compétence d'Achtenhagen.....	86
<b>Figure 20</b>	Le modèle de la recherche.....	86
<b>Figure 21</b>	L'architecture stratégique de la compétence d'après Prahalad et Hamel.....	87
<b>Figure 22</b>	La compétence clé comme facteur d'internationalisation.....	88
<b>Figure 23</b>	La grille de lecture d'un dirigeant.....	91
<b>Figure 24</b>	L'influence du dirigeant sur l'internationalisation de sa PME selon Allali (2007).....	93
<b>Figure 25</b>	La démarche de la recherche.....	105
<b>Figure 26</b>	Les étapes de la mise en œuvre de la recherche quantitative .....	106
<b>Figure 27</b>	Elaboration du questionnaire.....	109
<b>Figure 27</b>	Processus d'échantillonnage.....	114
<b>Figure 29</b>	La population statistique de la recherche.....	115
<b>Figure 30</b>	Test de normalité.....	133
<b>Figure 31</b>	Le coefficient de symétrie (skewness).....	134
<b>Figure 32</b>	Graphique des valeurs propres.....	141
<b>Figure 33</b>	Le diagramme des composantes dans l'espace.....	144
<b>Figure 34</b>	La grille de compétence de négociation.....	164
<b>Figure 35</b>	La grille de compétence technique.....	166
<b>Figure 36</b>	La grille de compétence de communication.....	167
<b>Figure 37</b>	La grille de compétence multiculturelle .....	168
<b>Figure 38</b>	Réseau de neurones artificiels .....	170

---

# **Introduction générale**

---

## Contexte et objectifs

Les grandes entreprises se sont par le passé souvent vues attribuer l'exclusivité du champ théorique à l'international, puisque selon les théories économiques classiques, les PME n'ont généralement pas les ressources managériales et financières suffisantes pour entreprendre des activités hors de leurs frontières nationales. Cependant, l'intérêt porte aux PME est devenu un phénomène mondial. Il se traduit par la reconnaissance de la légitimité des PME en tant qu'objet de recherche en lui-même. **Laghzaoui (2009)** rappelle que les PME ne sont plus considérées comme des miniatures des grandes entreprises, leurs études constituent un champ distinct de l'économie. Elles sont des acteurs majeurs de la mondialisation et leur développement international représente des enjeux économiques en termes de l'innovation, des emplois et du dynamisme international d'un pays. Le thème de l'internationalisation des PME a bénéficié de l'attention très importante des chercheurs et s'est constitué en un champ de thématique distinct.

L'internationalisation est donc aujourd'hui une réalité qui s'impose à tous, les travaux empiriques d'**Oviatt et McDougall (1994-2005)** montrent que de plus en plus de ces entreprises de taille petite ou moyenne conçoivent leur développement hors de leurs frontières nationales. En effet, aujourd'hui, l'expansion internationale de la PME n'est pas une alternative laissée à l'appréciation de son bon vouloir, son développement géographique n'est plus une composante de la stratégie de diversification qu'elle pourrait ou non choisir, car si une entreprise ne va pas à l'international, c'est l'international qui viendra à elle.

Pour étudier ce phénomène à caractère comportemental, il est important d'évoquer un ensemble de théories d'internationalisation qui interprètent le comportement des PME dans un environnement international. L'objectif de l'analyse des théories d'internationalisation des PME, est de mieux comprendre le phénomène de l'internationalisation des PME, par l'identification des facteurs qui incitent ces entreprises à pénétrer des marchés internationaux.

Issue des travaux de **Penrose (1959)**, le concept des ressources qui considèrent que les compétences font partie des ressources, elle rappelle que le développement d'une entreprise ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne partie de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients. Ces ressources sont mobilisées grâce aux compétences des dirigeants de ces PME Cette idée est confirmée par les travaux de **Prahalad et Hamel (1990)** qui mettent l'accent sur « les compétences-clés » considérées comme ressources rares et difficile à imiter. Ces auteurs ont considéré que le succès de la PME est fonction de la valorisation de ses compétences. Quant à **Pantin (2006)**, considère que le facteur compétence d'un dirigeant est l'un des facteurs clé qui incitent la PME à s'internationaliser.

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle des compétences du dirigeant dans la conduite du processus d'internationalisation des PME. L'intérêt est double, d'une part, elle permet aux dirigeants des PME ainsi qu'à toute personne s'intéressant à cette problématique de mieux comprendre le processus d'internationalisation des PME ainsi que les stratégies d'internationalisations, cette compréhension permettrait d'ajuster les cadres théoriques existants ou d'en concevoir de nouveaux pour mieux décrire, expliquer et prédire l'internationalisation des PME

Algériennes. D'autre part, les dirigeants eux-mêmes, prendront connaissance de la mise en œuvre de l'action d'internationalisation de leurs PME, leur permettrait de savoir s'ils ont ce qu'il faut pour réussir l'internationalisation ou, le cas échéant, de définir les moyens complémentaires pour ce faire.

### **Problématique de recherche**

De nombreux auteurs reconnaissent aujourd'hui que la PME ne saurait aucunement être considérée comme la réplique miniaturisée de la grande entreprise. D'aucuns font du rôle particulier que le dirigeant y joue de par son omniprésence, la différence fondamentale entre la grande entreprise et la PME. Ainsi, plusieurs chercheurs se sont attelés depuis les années 1980 à la tâche d'identifier les caractéristiques et traits de comportement des dirigeants des PME qui s'internationalisent ou qui ambitionnent de le faire. Le questionnement du processus d'internationalisation conduit l'entreprise à s'interroger sur les modalités auxquelles elle souhaite et/ou peut recourir pour pénétrer les marchés étrangers. En effet, l'entreprise ne peut raisonnablement choisir et mettre en œuvre une seule modalité d'internationalisation.

Dès lors, dans le cadre de la présente recherche et à la lumière de l'ensemble des éléments présentés, notre objectif est, au-delà d'identifier les compétences qui interviennent dans le processus d'internationalisation des PME Algérienne mais **d'analyser l'impact des compétences en matière d'internationalisation du dirigeant sur le degré d'internationalisation de la PME Algérienne.**

La question principale ou spécifique est complétée par des sous-questions ou questions complémentaires auxquelles ce travail s'assigne pour objectif d'analyser. Ces sous-questions sont les suivantes :

*1-Quelles sont les compétences du dirigeant en matière d'internationalisation ?*

*2-Quelles sont les compétences clés du dirigeant des PME Algériennes internationalisées ?*

### **Les hypothèses de la recherche**

Pour mieux cerner l'analyse, cette recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes:

***H01 : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction des caractéristiques du dirigeant.***

Des chercheurs comme **Shuman et Seeger (1986)** et **Allali (2005)** reconnaissent aujourd'hui que la PME ne saurait aucunement être considérée comme la réplique miniaturisée de la grande entreprise. D'aucuns font du rôle particulier que le dirigeant y joue de par son omniprésence et son omnipotence, la différence fondamentale entre la grande entreprise et la PME. Ainsi, plusieurs chercheurs comme **Cavusgil (1981)**, **Attila (1985)**, **Beamish, (1999)** **Amesse et Zaccour, (1989)** et **Allali (2005)** se sont attelés ces trois dernières décennies à la tâche d'identifier les caractéristiques et traits de comportement des dirigeants des PME qui s'internationalisent, en effet ces chercheurs précisent que les caractéristiques des dirigeants jouent un rôle déterminant dans la

conception de la compétence en matière d'internationalisation. L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance *des caractéristiques du dirigeant* (selon l'échantillon de l'étude) relative à la conception des compétences en matière d'internationalisation.

***H02 : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction du profil de l'entreprise.***

Existe-t-il une relation entre la compétence et le dirigeant qui exerce son activité. L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance du profil de l'entreprise relative à la conception des compétences du dirigeant de PME Algérienne (selon l'échantillon de l'étude). Afin d'analyser notre hypothèse, il va falloir déterminer le profil des PME Algériennes de l'échantillon, en choisissant les caractéristiques des PME Algériennes internationalisées.

***H03 : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction de l'engagement international de la PME.***

Existe-t-il une relation entre la compétence et l'engagement international de la PME. L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance de l'engagement international de la PME relative à la conception des compétences du dirigeant Algérien (selon l'échantillon de l'étude). Afin d'analyser notre hypothèse, il va falloir déterminer les modes d'engagement international de la PME Algérienne internationalisées.

### **Etendue de la problématique de la recherche**

L'étude de la question spécifique paraît être une tâche extrêmement ardue et matériellement impossible à cerner à moins d'être strictement délimitée quant à ses contours et échelle.

- **Délimitation spatio-temporelle :** Il est évident que cette étude comme tout autre, doit s'inscrire dans un cadre géographique déterminé. Aussi, nous avons choisi d'étudier la question spécifique dans un cadre géographique précis : le cadre Algérien.
- **Délimitation sectorielle :** En raison de la visée exploratoire de la recherche, il est important de ne pas limiter l'étude à un secteur spécifique. L'idée est de faire fluctuer la variable sectorielle afin de mieux appréhender le phénomène des PME internationalisées et étudier les différents processus d'internationalisation suivis par les PME Algériennes.

### **Méthodologie de recherche :**

Une fois la problématique et les principales questions de recherche sont déterminées, reste à concevoir une méthodologie de recherche propre à apporter une analyse à ces questions. La méthodologie suivie dans le cadre de notre recherche est de type hypothético-déductive, ainsi donc il sera structuré au départ par une étude théorique sur le processus d'internationalisation des PME, qui sera suivie par une étude quantitative sur un échantillon de 42 PME Algériennes, afin de mieux analyser la problématique et les hypothèses, il est important d'adopter une méthodologie quantitative. Celle-ci va être appliquée auprès de 42 PME internationalisées. Les PME retenues seront sélectionnées à partir d'une base de données fournie par (l'Agence Nationale de Promotion

du Commerce Extérieur, l'Association National des Exportateurs Algériens, la Chambre Algériennes de Commerce et d'Industrie, la Direction Générale de la PME et l'Office Nationale des Statistiques).

En s'appuyant sur une analyse des recherches antérieures, notre étude s'est inspirée de la théorie des ressources et compétences pour analyser le processus d'internationalisation des PME Algérienne. Ainsi, quatre compétences ont été mises en évidence pour expliquer le processus d'internationalisation des PME de notre échantillon (compétence technique, compétence de négociation, compétence de communication et compétence multiculturelle). Ces compétences sont considérées potentiellement facteurs d'internationalisation des PME, elles sont testées sur un échantillon de 42 PME. Nous étudierons en profondeur le processus d'internationalisation de ces PME. Nous nous proposons d'identifier les variables qui sont susceptibles d'influencer le processus d'internationalisation des PME Algériennes. Pour s'y faire, nous allons interroger directement des dirigeants des PME Algériennes pour connaître le cheminement qu'ils ont suivi pour l'internationalisation de leurs entreprises. Cette démarche sera basée sur tout ce que nous allons relever dans la littérature concernant les stratégies d'internationalisation des PME. Le choix du dirigeant comme interlocuteur principal a été guidé par un seul souci : dans la grande entreprise comme dans celle de petite taille, le pouvoir de prendre des décisions irréversibles ou stratégiques n'est très souvent le privilège que d'un seul stratège de la firme, le sommet stratégique.

### **Structure de la thèse :**

Afin d'analyser la problématique (question) de la recherche, cette thèse sera scindée en cinq chapitres. Les trois premiers chapitres traitent des aspects théoriques de l'internationalisation des PME et la compétence comme facteurs d'internationalisation. Les deux chapitres suivants correspondent au recueil des données et à la discussion des résultats de la recherche.

**Le premier Chapitre** est consacré à une revue de la littérature portant sur l'internationalisation des PME. Nous poursuivons cette revue de littérature par l'identification des facteurs qui incitent la PME à s'internationaliser. Enfin, étudier les obstacles qui freinent l'internationalisation des PME.

**Le deuxième chapitre** a pour objectif d'élaborer le fondement théorique de la recherche. Pour cela, nous avons présenté les différentes théories d'internationalisation des PME, et la validation de l'approche théorique de l'étude ainsi que l'identification des différents modes d'internationalisation des PME.

**Le troisième chapitre** son objectif est d'identifier de quelle compétence les entreprises ont-elles besoin pour s'internationaliser ?. Dans un premier lieu nous avons abordé l'historique de la notion compétence, ensuite présenter, les aspirations de plusieurs disciplines et auteurs liées aux définitions du concept compétence. Après avoir présenté les différents modèles d'identification des compétences, nous avons validé le modèle de la recherche d'identification des compétences en matière d'internationalisation.

**Le quatrième Chapitre** a pour objet de présenter et d'illustrer l'intérêt des choix méthodologiques, par la présentation du cadre méthodologique de la recherche, et pour présenter le cadre méthodologique il va falloir définir le questionnement méthodologique et le paradigme de la recherche, ensuite définir la phase d'obtention des données, et enfin présenter les outils et techniques statistiques qui seront utilisées pour le traitement des données.

**Le cinquième chapitre** se décompose en cinq principaux points, ouvrant sur une analyse qui teste les propositions de recherche. Le premier point aborde la présentation de l'échantillon de l'étude en question. Le deuxième point se porte sur l'analyse statistique de la recherche, par le traitement de la fiabilité et la validité du questionnaire, et la modélisation structurelle du questionnaire dans le contexte Algérien. Le troisième point analyse les différentes hypothèses afin de permettre d'évaluer les propositions issues de la réflexion théorique, le quatrième point a pour objet d'identifier les compétences clés d'internationalisation des PME Algériennes internationalisées et enfin, le cinquième point, nous y présentons les résultats de l'étude en trois phases. La première relative au degré de l'internationalisation des PME Algériennes, la deuxième relative à l'identification des compétences clé de l'internationalisation et la troisième phase, relative à la vérification des hypothèses de la recherche.

---

**CHAPITRE I :**  
**REVUE DE LITTTERATURE SUR L'INTERNATIONALISATION**

---

### Introduction

Il y'a quelques années, l'internationalisation concernait principalement les grandes entreprises, l'attention se porte de plus en plus sur les PME actives au niveau international. Ces dernières années, le comportement d'internationalisation des PME dans divers pays, a fait l'objet de nombreuses études cherchant à définir le processus d'internationalisation ou à identifier les facteurs de l'internationalisation ainsi que les facteurs freinant ou faisant obstacles à leur évolution à l'international. En particulier dans les pays présentant un marché intérieur restreint, de nombreuses recherches empiriques ont été menées pour analyser les facteurs incitant les PME à s'internationaliser.

Ce premier Chapitre est consacré à une revue de la littérature portant sur l'internationalisation des PME. Il est, tout d'abord, primordial de définir le concept de l'internationalisation des PME. Nous poursuivons cette revue de littérature par l'identification des facteurs qui incitent la PME à s'internationaliser. Et enfin, étudier les obstacles qui freinent l'internationalisation des PME.

### 1. Aperçu sur l'internationalisation des PME

Certains auteurs définissent l'internationalisation comme un processus d'engagement croissant des entreprises dans des opérations internationales<sup>1</sup>. Selon cette perspective, ce processus est vu comme un ensemble d'étapes qui permet aux entreprises de limiter les risques d'une internationalisation. Pour d'autres auteurs<sup>2</sup>, l'internationalisation peut être vue comme un processus d'adaptation de l'entreprise aux contraintes de l'environnement international. L'adaptation passe ici par une reconfiguration des ressources de l'entreprise, de sa structure et bien sûr de sa stratégie. Pour mieux cerner ce concept d'internationalisation, nous allons présenter les différentes définitions de l'internationalisation des PME.

#### 1.1. PME entre mondialisation et internationalisation

Avant de définir le concept 'internationalisation', il est important de comprendre comment une organisation (multinationale ou PME) en vient à opter pour cette stratégie. Pour ce faire, il faut revenir au concept de mondialisation<sup>3</sup>. Selon Hill (2003)<sup>4</sup>, la mondialisation regroupe deux formes. La première est la mondialisation des marchés. Cette mondialisation représente le rassemblement de marchés historiquement distincts, nationaux, en une place de marché mondiale. La disparition des barrières commerciales a rendu possible cette mondialisation et offre donc la possibilité aux entreprises de vendre à l'international.

---

<sup>1</sup> Welch L S and Luostarinen R, Internationalization: evolution of a concept, Journal of General Management, 1988, page 34

<sup>2</sup> Calof J, The relationship between firm size and export behaviour revisited, Journal of International Business Studies, Vol 25 N° 02, 1994, page 367.

<sup>3</sup>Dutot V, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales, Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2011, page 17.

<sup>4</sup> Hill C L, International Business : Competing in the Global Market place, McGraw-Hill, New York, 2003, page 703.

La seconde forme présentée par **Hill (2003)** est la mondialisation de la production. Cette forme réfère à l'approvisionnement des biens et services en provenance de toute partie du monde afin de bénéficier des différences nationales en termes de coûts et de qualité des facteurs de production (travail, capital, terre,...). L'idée générale est de disposer d'économies de coûts ou bien encore d'améliorer la qualité ou la fonctionnalité de leur offre de produits, leur permettant de développer un avantage comparatif.

Nous pouvons alors, faire une distinction sémantique et historique entre la mondialisation et l'internationalisation. De fait, selon **Rainelli (1999)**<sup>1</sup>, la plupart des travaux font une divergence entre mondialisation et internationalisation. Ces deux concepts correspondraient à deux phases dans l'histoire de l'ouverture des économies : à l'internationalisation succède la mondialisation. **Sachwald (1994)**<sup>2</sup> approuve que la mondialisation implique une évolution par rapport à l'internationalisation qui prévaut jusqu'à la fin des années 1970.

Pour **Paulet (1998)**<sup>3</sup>, la mondialisation est une transformation continue qui correspond à une déréglementation des flux de services, de marchandises, de capitaux. Elle implique aussi une ouverture des frontières, un progrès technique. Selon ce dernier, qui s'appuie sur l'OCDE, la mondialisation s'est déroulée en plusieurs phases, la première étant l'internationalisation qui correspond à l'étape la plus ancienne au cours de laquelle les firmes s'ouvrent vers l'extérieur en développant leur exportation. La « trans » nationalisation s'inscrit comme étant la deuxième étape caractérisée par l'essor des investissements directs à l'étranger; les firmes deviennent donc « trans » nationales en traversant les frontières, grâce à la libéralisation des échanges et des flux de capitaux. L'internationalisation succède la globalisation ou mondialisation qui comprend la phase récente des années 1980-1990. Cette troisième étape fait référence à l'installation de véritables réseaux planétaires grâce aux progrès de la technologie et des services.

**Hatzichronoglou (1999)**<sup>4</sup> précise que l'internationalisation aurait été une caractéristique des années 1950-1960 et d'une grande partie des années 1970 tandis que la mondialisation constituerait une étape supplémentaire mais d'une grande complexité et correspondrait aux transformations survenues au cours des années 1980. Il est à signaler que cet auteur, en décrivant les trois phases de mondialisation, inscrit l'internationalisation des échanges comme la première phase qui se définit ainsi comme tout processus d'échange de biens et de services ou des facteurs de production ainsi que des transferts d'information. Il s'agit d'un processus qui est régulé principalement à travers un système de prix relatifs ainsi que par l'offre et la demande.

---

<sup>1</sup> Rainelli M, Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Éditions EMS, Paris, 1999, page 37.

<sup>2</sup> Sachwald F, Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l'IFRI, Masson, Paris, 1994, page 22.

<sup>3</sup> Paulet J P, La mondialisation, Armand Colin/Masson, Paris, 1998, page 12.

<sup>4</sup> Hatzichronoglou T, La mondialisation des industries dans les pays de l'OCDE. Documents de travail de la DSTI, OCDE, Paris, 1999, page 8.

La deuxième phase étant la multinationalisation de la production et enfin, la mondialisation de l'innovation. Cette dernière dont la mondialisation proprement dite constitue une étape encore plus avancée, et implique une nouvelle logique d'organisation sociale de l'innovation.

Cependant, **Poisson et Su (1996)**<sup>1</sup> retiennent le concept de stratégie d'internationalisation et non celui de mondialisation puisque, selon eux, si l'entreprise a atteint l'étape de la mondialisation de ses activités, cette dernière ne devrait plus posséder le statut d'une PME. Ils définissent le concept d'internationalisation comme étant l'ensemble des actions coordonnées, des méthodes de pénétration des marchés étrangers et des méthodes d'exploitation des ressources diverses, au niveau international.

Les principaux éléments qu'il faut retenir de ces définitions sur l'internationalisation sont : processus d'échange de biens et de services, ensemble d'actions coordonnées ainsi que méthodes de pénétration des marchés étrangers.

En résumé, deux courants s'affrontent, les tenants pour qui le terme mondialisation est le plus actuel tandis que d'autres utilisent le terme internationalisation qui serait le plus approprié.

Afin de respecter les exigences de cette recherche, le concept de mondialisation sera entendu dans le sens de l'existence de relations entre les différentes régions du monde et à l'influence réciproque que les sociétés exercent les unes sur les autres.<sup>2</sup>

Le concept d'internationalisation englobera l'expansion géographique des activités économiques au delà des frontières nationales et les différentes stratégies développées par les entreprises pour faire leur place sur les marchés extérieurs et être compétitives et ce, dans le but de faire face aux enjeux de ces différentes relations et influences qu'apporte la mondialisation. Dès lors, il convient d'élaborer sur la PME puisqu'elle est au centre de cette recherche.

### 1.2. L'internationalisation de l'entreprise, diversité des définitions

L'internationalisation de l'entreprise a été sujette à d'innombrables définitions de la part de nombreux chercheurs :

**Johanson et Vahlne (1977)**<sup>3</sup> définissent l'internationalisation comme un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et engagement international. Pour **Beamish (1990)**<sup>4</sup>, il s'agit du processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays.

---

<sup>1</sup> Poisson R et Su Z, Les stratégies d'internationalisation des PME. État actuel de recherches et perspectives, Université Laval, Québec, 1996, page 03.

<sup>2</sup> Amin S, Les défis de la mondialisation, l'Harmattan, Montréal 1996, page 147.

<sup>3</sup> Johanson J and Vahlne J-E, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, Vol. 18, N°1, 1977, page 29.

<sup>4</sup> Beamish P, The Internationalization Process for Small Ontario Firms : A Research Agenda, in Research in Global Strategic Management- International Business Research for the Twenty-First Century, JAI Press, 1990, page 77.

La définition de **Calof et Beamish (1995)**<sup>1</sup> tient compte de ces observations puisqu'ils conçoivent l'internationalisation comme un processus d'adaptation des opérations de la firme (stratégie, structure et ressources) à l'environnement international. Pour **Ruzzier et al (2006)**<sup>2</sup>, le terme 'internationalisation' est étroitement lié à la mondialisation ou encore à la croissance. Ces définitions présentées n'excluent pas l'une ou l'autre. A l'inverse, elles approuvent une évolution fondée sur des raffinements et des intégrations progressives de l'internationalisation des entreprises.

D'après ces définitions, l'internationalisation peut se comprendre comme une expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales. **Dutot (2011)**<sup>3</sup> synthétise dans son étude plusieurs définitions du concept 'internationalisation' de plusieurs auteurs. Ces définitions qui ont été présentées, portent principalement sur la mise en place des activités internationales par l'entreprise. Le **tableau 1** représente la synthèse des définitions de **Dutot (2011)**.

Malgré l'existence de nombreuses définitions de l'internationalisation, nous pouvons constater un point commun à toutes ces définitions dans la « mobilisation de ressources (humaines, matérielles, technologiques, liens d'affaires) pour se tourner vers l'extérieur ». Le second point que nous pouvons observer est que la majorité des définitions présentent l'internationalisation comme un processus (dans le temps et/ou par étapes).

**Tableau 1 : Définition de l'internationalisation**

<b>Auteur</b>	<b>Définition</b>	<b>Axe de la recherche</b>
<b>Welch et Luostarinen (1993)</b>	Le mouvement vers l'extérieur des opérations internationales d'une entreprise	Processus, opérations de l'entreprise
<b>Calof et Beamish (1995)</b>	Le processus de participation croissante à des opérations internationales	Processus, opérations de l'entreprise
<b>Johanson et Mattson (1993)</b>	Le processus d'adaptation des opérations des entreprises (stratégie, structure, ressources, etc.) à des environnements internationaux	Processus, opérations de l'entreprise
<b>Johanson et Vahlne (1990)</b>	Processus cumulatif dans lequel les relations sont mises en place, développées et maintenues en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise	Partenariats et processus
<b>Lehtinen et Penttinen (1999)</b>	Développer des réseaux de relations d'affaires dans d'autres pays par l'extension, la pénétration et l'intégration	Réseaux, partenariats
<b>Lehtinen et Penttinen (1999)</b>	Relation entre l'entreprise et son environnement et se manifeste par le développement de différentes activités internationales, opérations de coopération	Processus, environnement international, opérations de l'entreprise, partenariats
<b>Ahokangas (1998)</b>	Le processus de mobilisation, d'accumulation et de développement d'ensemble de ressources pour les activités internationales	Ressources, processus

Source: Dutot V, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales, thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2011, page 21-22

<sup>1</sup> Calof J and Beamish P, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International Business Review, Vol. 4, n°2, 1995, page 116.

<sup>2</sup> Ruzzier M, Hisrich R D and Antoncic B, SME internationalization research: past, present, and future, Journal of Small Business and Enterprise Development Bradford, 13(4), 2006, page 476-497.

<sup>3</sup> Dutot V, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales, op-cit, page 21.

### 1.3. Les dimensions de l'internationalisation des PME

D'un point de vue stratégique, l'internationalisation des PME n'est plus considérée comme un outil de satisfaction des besoins de croissance, mais vise également à assurer leur survie. Cette nouvelle perspective demande donc une redéfinition du concept d'internationalisation pour y intégrer d'autres dimensions que celles qui se concentrent principalement sur le développement des marchés, soit l'exportation<sup>1</sup>. Nous retiendrons comme définition de l'internationalisation, **l'expansion géographique des activités économiques au delà des frontières nationales et les différentes stratégies développées par les entreprises pour faire leurs places sur les marchés extérieurs et être compétitives** permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance.

**Saint-Pierre (2009)**<sup>2</sup> distingue trois «dimensions» d'internationalisation, soit mercantile, technologique et organisationnelle. Ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres, et chacune a ses propres motivations et finalités<sup>3</sup>. Elle note également les effets stimulants qu'elles peuvent avoir les unes sur les autres, tout comme l'a démontré **Holmlund (2007)**<sup>4</sup> qui considère qu'importation et exportation vont souvent de pair.

#### 1.3.1. L'internationalisation mercantile

La première dimension de l'internationalisation des entreprises et celle à laquelle on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, est celle qui touche aux flux de marchandises. Elle concerne la capacité à gagner des parts de marché ou des débouchés sur des marchés «lointains» et à y organiser ses achats et son approvisionnement. Elle épouse les formes traditionnelles d'exportation et d'importation, de distribution, mais aussi d'investissement direct à l'étranger et de plus en plus de sous-traitance internationale.

L'exportation répond notamment à un besoin de croissance par la conquête de nouveaux marchés avec des produits existants ou adaptés; mais également de diversification du risque conjoncturel en opérant sur des marchés présentant des cycles économiques différents; d'allongement du cycle de vie des produits pour lesquels d'importants efforts d'innovation et de recherche et développement ont été consentis.

Pour sa part, la sous-traitance à l'étranger, la délocalisation ou l'investissement direct visent souvent à combler les insuffisances du système productif national, où les matières premières ne sont

---

<sup>1</sup> Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 09.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Saint-Pierre J et Perrault J-L, Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de l'mondialisation : enseignements des expériences internationales, Colloque international, Alger (Algérie), Mars 2009.

<sup>4</sup> Holmlund M, Kock S and Vanyushyn V, Small and medium-sized enterprises internationalisation and the influence of importing on exporting, International Small Business Journal, vol 25 N°5, 2007, page 459-475.

pas disponibles selon les standards de prix et de qualité, où les coûts de production sont trop élevés notamment au niveau de la main d'œuvre, ou encore pour profiter d'un savoir-faire particulier. Ces stratégies d'internationalisation ne visent pas à répondre prioritairement à des besoins de croissance, mais plutôt à des besoins d'efficacité et de compétitivité en profitant, notamment, des avantages qu'offrent certains pays au niveau du coût et de la qualité de leurs ressources.

### 1.3.2. L'internationalisation technologique

Les activités de production des entreprises manufacturières sont de plus en plus influencées par des systèmes, équipements ou façons de faire empruntés de l'étranger, lesquels définissent les normes du système industriel mondial. L'internationalisation technologique, qui est relativement peu documentée, consiste à adopter les normes de production internationales, à investir dans les équipements et technologies «performantes» qui permettent une production flexible et de qualité adaptée aux exigences du commerce international, mais également aux besoins des grands donneurs d'ordres et aussi, pour celles qui sont en avance sur leur marché, à contribuer au développement des technologies utilisées mondialement.

C'est la recherche de gains d'efficacité qui pousse souvent les PME à internationaliser leur système productif et leurs modes de production, mais aussi le fait que de tels systèmes ne sont pas disponibles sur les marchés nationaux. À noter que cette internationalisation s'accompagnera d'un rehaussement des compétences de l'entreprise dans la mesure où les technologies venant de l'étranger requièrent souvent une mise à niveau des qualifications du personnel pour les opérer.

**Saint-Pierre (2009)<sup>1</sup>** reproche la méconnaissance de l'internationalisation technologique comme si les décisions liées au système de production ne pouvaient être considérées aussi stratégiques pour l'économie que celles liées à l'espace de marché. C'est grâce à leurs technologies, à la performance de leurs système et stratégie de production et à leurs capacités d'apprentissage que les PME sous-traitantes, notamment, seront en mesure de réduire leurs coûts, d'innover continuellement et d'atteindre les standards de qualité requis dans des marchés ultra compétitifs favorisant, dès lors, leurs capacités à s'intégrer à des chaînes de valeur mondiales où ces normes sont les plus élevées. Certains auteurs rappellent d'ailleurs l'importance de la capacité technologique de l'entreprise pour la réussite d'une stratégie d'internationalisation<sup>2</sup>.

À cet effet, l'étude de **Perrault et Saint-Pierre (2008)<sup>3</sup>** réalisée sur un échantillon de **357 PME** manufacturières montre clairement que les PME dotées de systèmes de production sophistiqués exportent une partie non négligeable de leurs produits vers plusieurs marchés étrangers. Ces

---

<sup>1</sup> Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme Solution, op-cit, page 10.

<sup>2</sup> Prachantham S, Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization, Journal of International Entrepreneurship, vol 3 N°1, 2005, page 39.

<sup>3</sup> Saint-Pierre J et Perrault J-L, Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. 9ième CIFEPME : L'Entrepreneur et la PME : vecteurs de changement et d'innovation, Louvain-la-Neuve Belgique, Octobre 2008. Page 8-13

entreprises, ayant une forte capacité d'apprentissage, sont résolument «mondiales» ayant développé l'ensemble des capacités stratégiques leur permettant de réussir dans des environnements incertains.

### **1.3.3. L'internationalisation organisationnelle**

Les entreprises doivent «s'organiser» pour pouvoir être efficaces sur les marchés étrangers ou dans leurs relations avec des partenaires étrangers. Évoquons ainsi l'internationalisation organisationnelle qui vient en appui aux autres formes d'internationalisation. Cette dimension de l'internationalisation traduit, à des degrés divers, un objectif de contrôle de la valeur, mais aussi de gestion des risques. Ceci est abordé par plusieurs auteurs qui traitent des changements organisationnels induits par l'adoption d'une stratégie d'internationalisation évoquant l'importance des capacités organisationnelles à gérer les ressources et les activités dans des contextes plus complexes pour assurer leur réussite<sup>1</sup>. Ces contextes provoquent l'embauche de personnel spécialisé, dont parfois du personnel immigrant, embauche requérant simultanément l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées; l'adoption d'horaires de travail différents; la mise à niveau des systèmes d'information et des activités de veille; l'utilisation de technologies de gestion plus sophistiquées pour répondre à des besoins plus complexes; l'implantation d'une culture et de pratiques favorisant la mise à jour continue des compétences du personnel par de la formation continue; la création d'un service international; la mise en place de pratiques de gestion participative et de circulation d'information clé<sup>2</sup>.

Ces trois aspects de l'internationalisation visent des objectifs spécifiques et on assiste dès lors à une grande diversité de comportements correspondant à des motivations différentes, ce qui traduit bien la réalité des PME que l'on peut observer dans des contextes variés. Alors que certaines PME opèrent dès leur naissance sur différents marchés internationaux, d'autres ne vendront jamais à l'étranger malgré une taille «jugée critique» par les pouvoirs publics et plusieurs avantages concurrentiels dont un produit distinctif<sup>3</sup>.

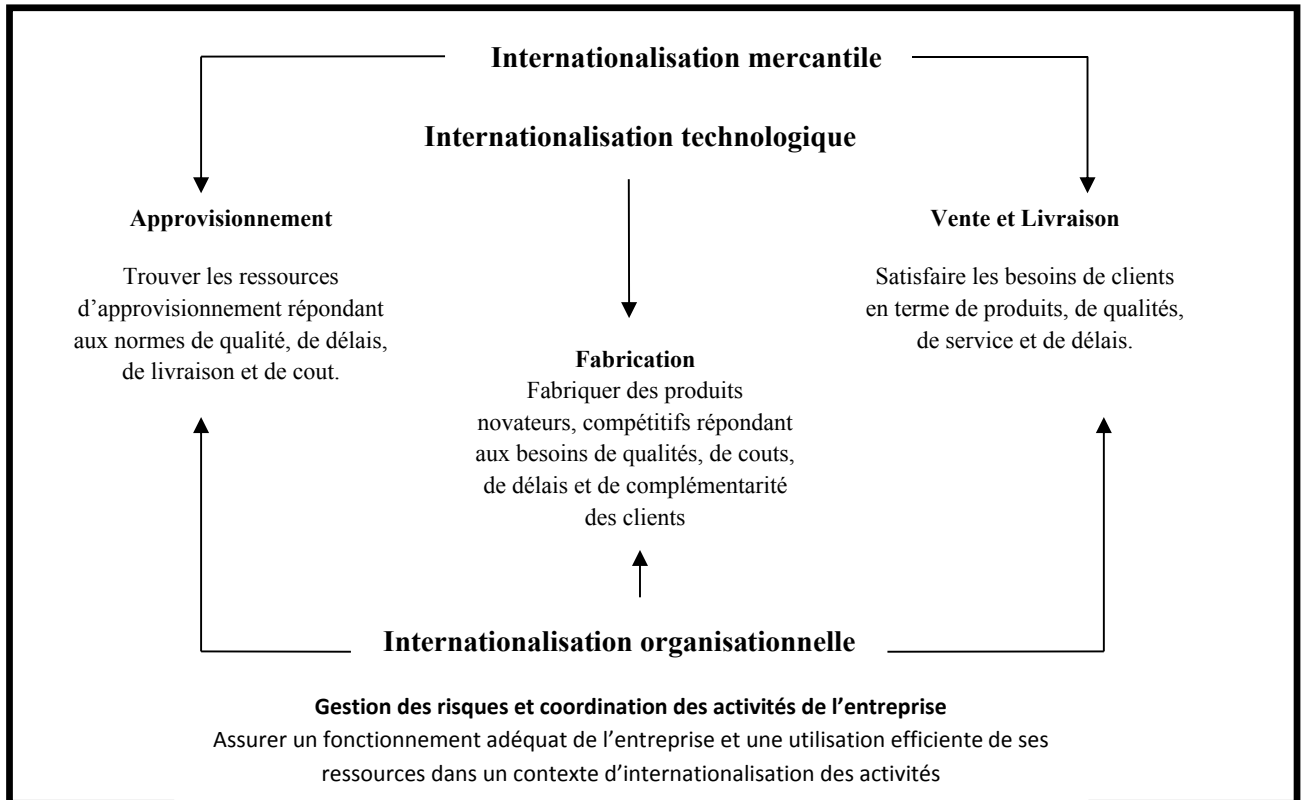
---

<sup>1</sup> Terjesen S, O'Gorman and Acs Z J, Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 20 N°1, 2008, page 102.

<sup>2</sup> Saint-Pierre J et Perrault J-L, une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette, op-cit, page 05.

<sup>3</sup> Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, op-cit, page 11.

Figure 1 : Les dimensions de l'internationalisation des PME manufacturières



Source: Sain-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme Solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 12.

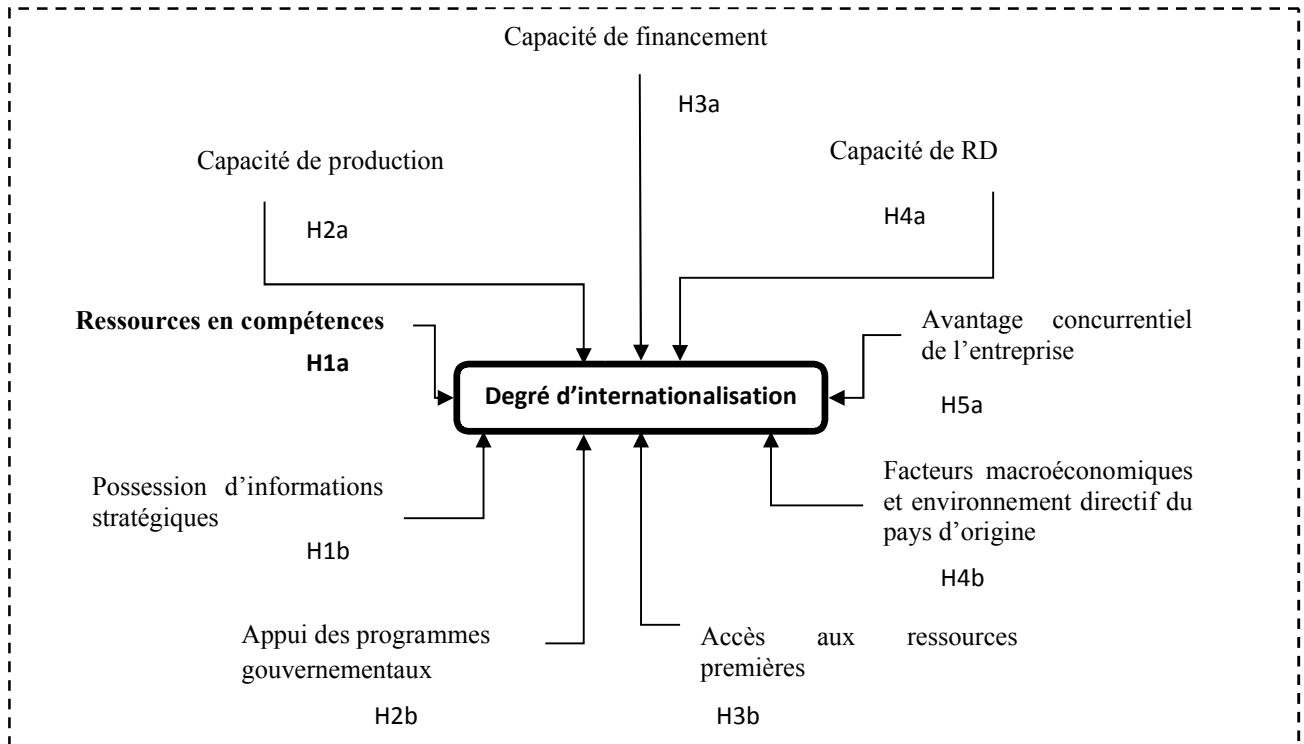
La **figure 1**, résume cette conception multidimensionnelle de l'internationalisation des PME manufacturières et le rôle de chacune des dimensions. Pénétrer un marché étranger sans prendre en compte les réalités culturelles, importer des technologies coûteuses sans s'assurer des compétences de la main d'œuvre locale, sous-traiter à une firme étrangère sans vérifier sa réputation quant au respect des délais et des normes de qualité ou environnementales sont autant de décisions qu'ont prises un grand nombre de dirigeants de PME et ayant eu des incidences désastreuses sur la santé financière de l'entreprise. Ces facteurs s'ajoutent aux risques endogènes de ces entreprises induits par des ressources financières limitées, un manque d'expérience et de connaissances de toutes les facettes des activités internationales dont les aspects légaux, réglementaires et culturels. Pour ces raisons, il importe de connaître les «facteurs clés» d'une internationalisation réussie ou ce qui permet à une entreprise de rencontrer ses objectifs de performance par l'internationalisation de ses activités<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, op-cit, page 13.

## 2. Facteurs de succès de l'internationalisation des PME

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès de la conduite de l'internationalisation des PME démontre une convergence entre les différents discours des auteurs. Les études empiriques repèrent neuf grands facteurs qui incitent les PME à s'internationalisent :

Figure 2 : les facteurs d'internationalisation des entreprises



Source : Développée à partir des travaux de recherches de Rosmah et al (2010) et de Shouchao (2011)

Ce recensement a permis de dégager deux axes de facteurs qui incitent la PME à s'internationaliser : les facteurs liés à l'environnement interne de la PME et les facteurs liés à l'environnement externe de la PME

### 2.1. Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME

Les facteurs internes sont liés aux ressources des entreprises, de nombreux travaux de recherche s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs internes davantage que les grandes entreprises pour pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être décomposés comme suit : des ressources en compétences, l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la capacité de production d'une entreprise, la capacité de recherche et développement d'une entreprise et la capacité de financement.

### 2.1.1. Ressources en compétences

Le facteur de compétence contribue au succès des entreprises. En effet, la présence des ressources humaines compétentes au sein d'une entreprise est primordiale. Ces ressources vont aider la PME à traverser les embûches que cette dernière peut rencontrer dans son projet d'internationalisation. Souvent, l'organisation néglige cet aspect du développement, pour plusieurs raisons, notamment la petite taille des PME et ses ressources.

Le rôle important joué par le dirigeant de l'entreprise dans le processus d'internationalisation de la PME et le succès de cette stratégie a été maintes fois souligné<sup>1</sup>. Dans la PME, en effet, le pouvoir est très concentré et l'incitation pour l'international autant que les ressources ou les compétences d'une personne se révèlent déterminant. Deux types de caractéristiques ont été mis en évidence dans les recherches, les caractéristiques objectives et les caractéristiques subjectives<sup>2</sup>.

Pour ce qui est des caractéristiques objectives, différentes recherches ont montré l'impact du capital humain (compétences) des entrepreneurs sur l'internationalisation. Les compétences en matière d'internationalisation permettent une meilleure connaissance de pratiques, des règles et cultures étrangère et confèrent un réseau de partenaires. Elles peuvent déboucher sur une plus forte implication à l'international, une expansion plus rapide et accroissent la probabilité d'un développement à l'international.

Les caractéristiques subjectives des dirigeants ont aussi un impact sur l'implication de l'entreprise à l'international. La perception qu'a le dirigeant des opportunités et menaces sur les marchés étrangers, des avantages concurrentiels de l'entreprise ainsi que son propre désir d'internationalisation influencent aussi très largement la démarche stratégiques de l'entreprise. De plus, une attitude positive des décideurs de PME face au risque influence positivement la propension à l'internationalisation.

C'est dans ce sens, que **Joyal (1996)**<sup>3</sup> mentionne une gamme variée d'éléments rattachés à des problèmes organisationnels de la PME dont, entre autres le manque de personnel qualifié et de temps consacré à la gestion des exportations. Ce problème est directement relié selon cet auteur aux spécificités de la PME, soit à leurs tailles et leurs ressources limitées. Cependant pour parvenir à réaliser les activités d'internationalisation, l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié et cela suppose l'existence d'un personnel formé et compétent<sup>4</sup>. Dans bien des cas, elle doit revoir sa structure et l'adapter afin de créer un service export. Et l'une des conditions de succès d'une stratégie d'internationalisation comme l'exportation est de s'adjoindre un responsable de

---

<sup>1</sup> Buigues P-A et Lacoste D, Stratégie d'internationalisation des entreprises : Menace et opportunité, de boeck, Bruxelles, 2011, page 288

<sup>2</sup> Leonidou L C, Katsikeas C S and Piercy N.F, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, Journal of International Marketing Vol. 6, No. 2, 1998, page 79

<sup>3</sup> Joyal A, Des PME et le défi de l'exportation, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996, page 137.

<sup>4</sup> Pasco-Berho C, Marketing international. Paris : Dunod, 2002, page 39.

l'acheminement des commandes d'exportation<sup>1</sup>, puisque le chef d'entreprise n'a pas le temps d'accomplir cette tâche. Il s'agit de pouvoir compter sur une collaboration éclairée et dynamique.

**Panet-Raymond et Robichaud (2005)**<sup>2</sup> renchérissent lorsqu'ils maintiennent que les ressources humaines font souvent défaut puisque l'entrepreneur doit s'occuper de toutes les activités de l'entreprise. Toutefois, ils prennent soin de mentionner qu'une entreprise peut exporter, si elle est prête à y consacrer du temps, de l'argent et un personnel qualifié.

**Bayad (1997)**<sup>3</sup>, dans une étude de 299 PME industrielles de la région lorraine, constate que le dirigeant doit accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines, plus particulièrement en regard des besoins spécifiques de l'organisation exportatrice. Cette étude porte sur les orientations et pratiques de gestion des ressources humaines selon l'importance et la nature de l'engagement de la PME industrielle sur les marchés étrangers. L'auteur y spécifie cependant que la taille de l'entreprise exerce une incidence très significative sur les principales orientations de gestion du personnel, mais également sur le poids accordé par le dirigeant aux ressources humaines.

L'internationalisation ne se fait pas à temps partiel, il faut qu'au moins une personne de l'entreprise pas nécessairement le dirigeant se focalise sur le processus d'internationalisation de l'entreprise. Cette ressource peut provenir de l'interne ou, sinon l'entreprise doit embaucher une personne compétente en matière d'internationalisation. Il faut que l'entreprise y consacre une ressource particulière qui va œuvrer uniquement à ce volet. Selon **Hégo (1994)**<sup>4</sup> la PME est susceptible de traiter avec trois ou quatre consultants, et ce, pour plusieurs raisons : obtenir des méthodes de travail différentes, injection d'innovations et d'éviter que le consultant ne s'incrute dans la PME. Cependant, les PME sont parfois trop petites pour s'offrir un consultant de manière individuelle et permanente. De plus, la pertinence du consultant reste à prouver puisqu'il faut que se développent une complicité et une fidélité. Pour **Raymond et al (2004)**<sup>5</sup>, l'approche consultation requiert une redéfinition du rôle du consultant en contexte PME. Ils vont jusqu'à préconiser, une reconstruction des fondements théoriques et méthodologiques de la pratique professionnelle<sup>6</sup>.

### 2.1.2. Avantages concurrentiels de l'entreprise

Il est nécessaire de préciser que le terme avantage concurrentiel a fait l'objet d'écrits spécifiques dont le principal auteur est Michael Porter. Selon l'auteur<sup>7</sup> : pour créer un avantage concurrentiel

---

<sup>1</sup> Panet-Raymond A, La filière de l'exportation. Les Publications du Québec, Québec, 1999, page 06

<sup>2</sup> Panet-Raymond A et Robichaud D, Le commerce international : Une approche nord-américaine, Les Éditions de la Chenelière, Montréal, 2005, page 54.

<sup>3</sup> Bayad M, Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. Revue internationale PME, vol. 10, N°3-4, 1997, page 65.

<sup>4</sup> Hégo E, Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires, Revue internationale PME, vol. 7, N°2, 1994, page 137-158.

<sup>5</sup> Raymond L, Blili S et Alami D, L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives, Gestion, vol. 28, N°4, hiver 2004, page 52-60.

<sup>6</sup> Ibid, page 58.

<sup>7</sup> Porter M E, L'avantage concurrentiel des nations, Inter Éditions, Paris, 1993, page 43.

sur ses rivales, l'entreprise doit, soit proposer aux clients une valeur comparable à la valeur proposée par la concurrence mais être plus efficace dans la production (domination par les coûts), soit élaborer des types d'activités uniques en leur genre, qui génèrent une plus grande valeur finale et autorisent des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).

Il est nécessaire pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantages concurrentiels, avant de les exploiter. La firme doit posséder un ou des avantages concurrentiels et c'est par l'analyse de ses forces et faiblesses qu'elle peut réussir à faire ressortir son ou ses avantages distinctifs.

Ce qui définit l'avantage concurrentiel ou la compétence distinctive d'une entreprise repose sur ses points forts, plus précisément ce qui la distingue par rapport au reste du marché et qui lui permet de se démarquer et de croître. **Jauch et Glueck (1990)**<sup>1</sup> expriment bien cette réalité une entreprise doit déterminer quelles sont les avantages distinctifs, qu'est-ce qui la rend unique sur la scène de la concurrence, de sorte qu'elle puisse prendre les décisions sur la façon de les utiliser actuellement et dans le futur.

Pour **Croué (2003)**<sup>2</sup>, le développement d'une stratégie de marketing international, discipline incontournable lors de l'approche des marchés internationaux pour faire face à l'intensification de la concurrence mondiale, serait fortement influencé par la quête d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Ainsi, l'intensification de la concurrence mondiale, par conséquent, les entreprises s'engagent à développer ou à conforter leurs avantages concurrentiels afin de s'inscrire dans un rapport de force favorable. Il distingue deux types d'avantages concurrentiels où plusieurs facteurs sont susceptibles de créer un profil avantageux sur les marchés internationaux, soit les avantages concurrentiels structurels, ceux qui sont liés à l'organisation de l'entreprise et à la manière dont elle s'approprie son métier et les avantages liés aux actions marketing de l'entreprise sur les marchés. À ce sujet, il mentionne qu'un avantage concurrentiel, réside aussi dans le choix judicieux des marchés cibles à l'étranger.

Selon **Hamel et Prahalad (1995)**<sup>3</sup>, toute compétence fondamentale offre un avantage concurrentiel pour autant qu'elle n'a pas d'équivalent sur le marché et quelle augmente la valeur du produit aux yeux du client, éventuellement en réduisant le coût.

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, on peut citer :

- La maîtrise des coûts les plus bas;
- La technologie au sens large et aussi la capacité à la transférer : savoir faire inclus dans les brevets, les outils de production, les hommes;
- Les ressources financières allouées au développement des marchés étrangers ou au financement des clients;
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir-être, savoir-faire;
- Les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large;

---

<sup>1</sup> Jauch L-R et Glueck W F, Management stratégique et politique générale, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990, page 175.

<sup>2</sup> Croué C, Marketing international, 4e édition, De Boeck Université, Bruxelles, 2003, page 32-33.

<sup>3</sup> Hamel G et Prahalad C K, La conquête du futur, Inter-Editions, Paris 1995, page 220.

- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, les portefeuilles de marques mondiales/locales, la proximité des marchés, les budgets de lancement, etc.);
- Les réseaux mondiaux : l'ensemble des relations contractuelles qui lient l'entreprise à de nombreux partenaires et qui peut être activé pour mieux répondre aux appels d'offres internationaux (marketing d'affaires);
- Le temps : en s'implantant le premier on peut généralement mettre des barrières à l'entrée pour les concurrents à venir et on bénéficie des avantages du pionnier.

De cette littérature, nous retenons que l'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. L'avantage concurrentiel est un facteur clé de succès et peut se situer à différents secteurs d'une entreprise et cette dernière doit en possédant un ou plusieurs pour faire face à la concurrence internationale.

### 2.1.3. Capacité de production

Pour **Panet-Raymond (1999)** la capacité de production, est la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres. Dans la littérature sur les entreprises qui s'internationalisent, l'un des facteurs de succès identifiés réfère à la capacité de répondre à une demande. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en faisant faire par d'autres. L'une des questions que l'entrepreneur doit se poser avant de conquérir les marchés extérieurs tient à sa capacité de production. Dans ce sens, il importe pour une entreprise d'être en mesure de satisfaire autant les demandes qui proviennent du marché local que celles des marchés extérieurs puisque « l'incapacité de remplir parfaitement une telle obligation peut mettre en danger tous les efforts futurs sur les marchés étrangers »<sup>1</sup>.

L'entrepreneur ne doit pas seulement disposer d'une capacité de production excédentaire pour que cela soit une condition de l'exportation. Il faut que l'exportateur soit à même de produire en quantités suffisantes et sur une longue période<sup>2</sup>, car il ne s'agit pas de vendre occasionnellement un surplus de production. La capacité de production doit être évaluée lors du diagnostic export que l'entreprise devra élaborer. Cependant l'entreprise devra s'assurer qu'elle dispose du potentiel productif suffisant pour honorer les nouvelles commandes, ceci de façon régulière et continue<sup>3</sup>. De plus, elle doit s'assurer que ses équipements soient adaptables aux différents marchés qu'elle dessert et être en mesure de stocker la production destinée à l'étranger.

Afin de répondre à la demande des clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger. Dans ce sens, cette délocalisation de production peut être considérée comme un avantage concurrentiel puisque des sites de production dispersés géographiquement permettent à l'entreprise

---

<sup>1</sup> Panet-Raymond A J, La filière de l'exportation, op-cit, page 10.

<sup>2</sup> Pasco-Berho C, Marketing international. Op-cit, page 38.

<sup>3</sup> Nehmé C, Stratégies commerciales et techniques internationales, Éditions d'Organisation, Paris, 1992, page 97.

de s'approvisionner au meilleur coût et de serrer les prix pour gagner une part de marché<sup>1</sup>. De cette littérature, nous retenons que la capacité de production d'une entreprise fait référence à la capacité de répondre autant aux demandes provenant du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour internationaliser une activité au sein d'une entreprise, l'entreprise ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire pour exporter. L'entreprise peut avoir recours à la sous-traitance internationale et/ou peut également délocaliser sa production.

### 2.1.4. Capacité de recherche et développement (R&D)

L'adoption de technologies manufacturières avancées a été reconnue depuis la révolution industrielle ( de l'utilisation des technologies de la vapeur en arrivant à la nano technologie) comme l'un des facteurs clés de la compétitivité des entreprises manufacturières, parce que ces technologies permettent une plus grande productivité, des améliorations au plan de la qualité des produits ou, encore, des réductions dans les taux de rejet des produits puisque ce sont des éléments essentiels sur les marchés tant intérieurs qu'étrangers. Des facteurs peuvent accélérer l'internationalisation des PME y compris le facteur de la recherche et développement. Des travaux empiriques, tels que les travaux de **Rosmah (2010)**<sup>2</sup> et de **Shouchao (2011)**<sup>3</sup> considèrent la recherche et développement formelle ou informelle une condition un facteur d'internationalisation des entreprises. L'internationalisation veut dire une accélération de la concurrence et donc la nécessité de continuer les efforts de modernisation des processus de production<sup>4</sup>.

Pour maintenir la compétitivité sur les marchés internationaux, les entreprises doivent préserver des efforts soutenus, entre autres, au plan de la recherche et du développement. La structuration des activités de recherche et développement s'avère incontournable de manière à d'assurer l'amélioration continue des produits.<sup>5</sup>

**Saint-Pierre (2003)**<sup>6</sup>, dans son étude auprès de 323 PME, relève que les entreprises exportatrices sont plus innovantes que les autres, elles réalisent plus de recherche et développement. De ce fait, l'auteure conclut que les activités de recherche et développement semblent jouer un rôle important sur la rentabilité des PME exportatrices et que l'exportation était fortement liée à l'innovation et à la recherche et développement. L'innovation est souvent étudiée par le biais de la recherche et du développement et, en particulier, par la présence d'un service de recherche et développement à

---

<sup>1</sup> Prime N et Usunier J-C, Marketing international, Pearson, 2012, Bruxelles, page 93.

<sup>2</sup> Rosmah M, Zizah C S, Scott- ladd and Enterkin L, Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia, international Journal of Economics and Management vol. 4, 2010, page 285 – 304.

<sup>3</sup> Shouchao H, The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications, Research in World Economy vol. 2, N° 1, April 2011, page 48-57.

<sup>4</sup> Julien P et Morin M, Mondialisation de l'économie et PME québécoises, Presses de l'université du Québec, 1995, page 164.

<sup>5</sup> Joyal A, Des PME et le défi de l'exportation, op-cit, page109.

<sup>6</sup> Saint-Pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, Revue internationale PME, vol. 16, N°2, 2003, page 72.

l'intérieur de l'entreprise. L'innovation est devenue le facteur principal de la compétitivité future des entreprises globales<sup>1</sup>.

Il est nécessaire pour un grand nombre de petites entreprises de recourir aux nouvelles technologies de production afin de faire face à la concurrence nationale ou internationale<sup>2</sup>, car l'introduction de nouveaux produits répond aux progrès technologiques et l'entreprise doit développer ses capacités technologiques pour faire face aux nouveaux produits de la concurrence<sup>3</sup>. Parmi les capacités technologiques, la recherche et développement interne engendre non seulement des innovations, mais elle permet aux entreprises de mieux assimiler les connaissances technologiques externes. Par conséquent, la recherche et développement est considérée comme l'un des principaux facteurs qui influencent sur la performance en matière d'exportation<sup>4</sup>.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, la recherche et développement est une activité importante puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

### **2.1.5. Capacité de financement**

Pour le facteur capacité de financement, les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités d'internationalisation. Toutefois, les études observées mentionnent qu'elle serait l'une des difficultés majeures rencontrées puisque les PME ont peu de ressources financières. Car lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût. Qu'elle soit réalisée par l'échange ou l'investissement direct, l'internationalisation coûte cher et procure rarement des bénéfices immédiats. Or, pour beaucoup de PME, la relative faiblesse des fonds propres exige des retours rapides sur investissement. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable<sup>5</sup>. Les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement. Pour ces raisons, la PME s'aventure avec prudence sur le marché de l'internationalisation. Cela s'expliquerait, entre autres, par le manque de ressources financières<sup>6</sup>. Par conséquent, l'entreprise doit avoir une bonne santé financière.

---

<sup>1</sup> Fouquet A et Lemaître F, Démystifier la mondialisation de l'économie, Les Éditions d'organisation, Paris 1997, page 57.

<sup>2</sup> Julien P A, Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec 1994, page 33.

<sup>3</sup> Prime N et Usunier J C, Marketing international, op.-cit., page 93.

<sup>4</sup> Lefebvre É et Lefebvre L A, Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise Industrielle, Document hors-série, N° 26, décembre, Canada, 2000, page 06.

<sup>5</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, L'Harmattan, France, 1995, page 76.

<sup>6</sup>Panet-Raymond A et Robichaud D, Le commerce international : Une approche nord-américaine. Op-cit, page 54.

La gestion financière des activités de l'internationalisation est plus complexe que celle des activités nationales. Dans un premier temps, il est nécessaire de bien choisir les projets à l'international grâce à une bonne analyse de leur rentabilité<sup>1</sup>. Ces projets commandent des financements disponibles et on doit évaluer le niveau de risque associé à chaque projet. C'est dans ce sens qu'ils expriment que les PME internationalisées doivent disposer du fonds de roulement supplémentaire, ce qui signifie aussi un besoin additionnel de financement lié à l'internationalisation.

De cette littérature, nous retenons que la PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente, étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

### **2.2. Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME**

Les facteurs externes sont liés à l'environnement externe de l'entreprise, de nombreux travaux de recherches s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs externes afin de pouvoir pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être, de la possession d'informations aux programmes gouvernementaux, de l'accès aux matières premières, des conditions d'accès aux marchés étrangers et à l'évolution actuelle et potentielle de la situation macroéconomique des pays ciblés.

#### **2.2.1. Possession d'informations stratégiques**

Une condition clé pour la poursuite d'affaires internationales réside dans une information adéquate concernant le pays d'implantation<sup>2</sup>. Il est important de posséder l'information la plus étendue possible avant même d'entreprendre l'internationalisation et d'approfondir cette connaissance des marchés étrangers dès les premières étapes d'un projet d'internationalisation. L'information peut porter sur la législation et la réglementation, les conditions de vie, les habitudes administratives et les méthodes d'affaires, la connaissance des personnes utiles dans les secteurs d'activités retenus.

La décision d'internationalisation d'une entreprise ou la conquête de nouveaux pays, apporte des changements significatifs dans l'environnement économique de la PME et commande un besoin d'informations. Ces informations sont de deux sortes :

- I. Les informations que l'on peut qualifier de fonctionnelles ou routinières et qui ont trait aux modalités de l'acte d'exporter;
- II. Les informations dites de développement parce qu'elles recouvrent le questionnement de l'entreprise sur les opportunités que recèle le pays étudié pour la vente de ses produits. L'information de développement joue un rôle essentiel pour le succès des opérations internationales des entreprises. De son obtention dépend l'ouverture des marchés, de sa

---

<sup>1</sup>Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, op-cit, page 163.

<sup>2</sup> Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes, Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, no 3, septembre, 1978, page 11.

maîtrise et de son traitement rationnel dépend de la stabilisation de l'activité internationale<sup>1</sup>. L'information de développement peut toucher les pays cibles, les conditions générales des ventes des produits à l'étranger ou l'information sur les réseaux commerciaux.

L'entreprise qui veut réussir à l'international doit bien comprendre l'environnement culturel du marché étranger visé. Il est essentiel de posséder une bonne connaissance des habitudes et des pratiques commerciales du pays afin de pouvoir s'y adapter<sup>2</sup>. Aussi, les dirigeants d'entreprises reconnaissent cependant la nécessité d'obtenir de l'information objective concernant les marchés étrangers<sup>3</sup>. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants. Dans ce sens, **Léo (1995)**<sup>4</sup> constate que l'information paraît être au cœur de toutes les difficultés rencontrées par les PME sur les marchés étrangers. C'est certainement le premier problème auquel elles se trouvent confrontées lorsqu'elles débutent l'internationalisation ou lorsqu'elles se portent vers un nouveau pays. Adopter une politique active de recherche d'informations, savoir être efficace dans ce domaine hautement immatériel et impalpable, requiert des dirigeants une forte aptitude au changement, presque l'apprentissage d'un nouveau métier.

De cette littérature, nous retenons qu'une entreprise qui s'internationalise doit posséder une information adéquate et plus particulièrement une information stratégique. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants représente un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débutent l'internationalisation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Les PME ont depuis toujours compris les avantages d'une stratégie tournée vers l'international et ont su s'établir dans le monde entier. Et cela grâce à l'information qui a rendu l'internationalisation d'une PME possible, Cette informatisation a offert de nouvelles possibilités, et a induit une nécessaire réorganisation des tâches humaines ainsi qu'une organisation du processus informationnel au sein de la PME.

### **2.2.2. Les mesures d'accompagnements gouvernementaux**

Les gouvernements sont des sources d'aide qui présentent des avantages pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger. Dans ce sens, il est important de connaître dès les premières phases d'une opération d'affaires internationales l'assistance sur laquelle on peut compter<sup>5</sup>. De plus, l'appui des gouvernements vient, en plus d'être utile sur le plan financier et sur le plan de l'information, cautionner en quelque sorte, la crédibilité d'un projet car cet appui inspire généralement confiance aux interlocuteurs étrangers. Cependant l'aide gouvernementale dynamise et accompagne les entreprises qui projettent de se lancer à l'international. Les entreprises peuvent compter sur de nombreux services et programmes d'appui mis sur pied par les gouvernements.

---

<sup>1</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, op-cit, page 36.

<sup>2</sup> Panet-Raymond A et Robichaud D, Le commerce international : Une approche nord-américaine, op-cit, page57.

<sup>3</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, op-cit, page129.

<sup>4</sup> Ibid. page 130.

<sup>5</sup> Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes op-cit, page 11.

Renseignements, conseils, séminaires, cours et aides financières sont à leur disposition, de même que les services des bureaux économiques qu'on trouve un peu partout dans le monde pour aider sur place les dirigeants dans leurs démarches à l'internationale<sup>1</sup>.

Par conséquent, les programmes d'aide aux PME doivent s'insérer dans la stratégie globale de l'entreprise. Selon **Julien et Morin (1995)**<sup>2</sup>, 85 % des entreprises exportatrices canadiennes avaient eu recours à un programme quelconque d'aide gouvernementale pour l'exportation. **Julien et Morin (1995)** font une distinction de l'utilisation des aides gouvernementales entre les PME qui exportent ou qui s'intéressent à l'exportation et celles qui n'exportent pas. Dans ce sens, ils avancent que les entreprises exportatrices et celles qui s'intéressent à l'exportation ont recours à de l'aide dans une proportion plus élevée. Toutefois, les dirigeants des PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur les mesures d'accompagnements. Dans le cas Algérien, certaines mesures sont complexes, en l'occurrence les aides financières. Les dirigeants sont peu familiers avec les programmes d'aide gouvernementale, d'ailleurs dans certains ils ignorent l'existence de tels programmes.

De cette littérature, nous retenons que les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. De plus, de nombreux services et programmes d'appui sont mis sur pied par les gouvernements.

### 2.2.3. Accès aux ressources premières

Dans une perspective d'accès aux ressources premières pour l'entreprise qui s'internationalise, il est important de s'assurer ses sources d'approvisionnement à moyen et à long terme, à des conditions aussi déterminées que possible<sup>3</sup>, étant donné la rareté ou la difficulté d'accès de certaines matières premières de même que la volatilité de leurs prix. L'entreprise devra alors s'assurer d'une grande régularité de ses fournisseurs tant au niveau du délai de livraison que sur le plan de la qualité des matières premières afin de ne pas avoir à supporter, par la suite, une défaillance de leur part<sup>4</sup>. Sur le plan de la stratégie d'internationalisation que peut prendre une entreprise, il convient, entre autres, d'établir le diagnostic de cette dernière. À travers ce diagnostic apparaît essentiel, les flux d'approvisionnement, c'est-à-dire les conditions d'accès aux matières premières<sup>5</sup>, qui se révèlent être un facteur important à analyser.

L'une des actions à mettre en œuvre consiste à mieux maîtriser les achats de l'entreprise. Car au niveau des matières premières, il est important de sécuriser les sources d'approvisionnement et de les optimiser. Une démarche doit porter sur la recherche de nouveaux fournisseurs potentiels afin d'éviter une situation de dépendance qui peut être nuisible pour l'entreprise advenant la défection

---

<sup>1</sup> Panet-Raymond A J, La filière de l'exportation. Op-cit, page 43.

<sup>2</sup> Julien P et Morin M, Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Charlesbourg : Fondation de l'entrepreneurship ; Montmagny : Marquis, 1994, page 173.

<sup>3</sup> Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes op-ci., page 13.

<sup>4</sup> Nehmé C, Stratégies commerciales et techniques internationales, Éditions d'Organisation, Paris, 1992, page 97.

<sup>5</sup> Urban S, Management international, Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, Paris, 1993, page 93.

d'un fournisseur unique. Ainsi l'importance de sélectionner les fournisseurs et d'établir avec eux des relations de longue durée<sup>1</sup>. Malgré l'importance accordée à l'accès aux ressources premières, il demeure que les PME ne peuvent être autosuffisantes et qu'elles doivent avoir recours, pour s'approvisionner, aux marchés internationaux.

De cette littérature, il est important pour une entreprise de s'assurer des sources d'approvisionnement régulières et de qualité. Il est important, pour les entreprises, de sécuriser ses sources d'approvisionnement et de les optimiser en recherchant des fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance.

### 2.2.4. Situation macroéconomiques du pays d'origine

Il s'agit des facteurs, tels que, les limites à la croissance du marché intérieur, à la libéralisation et l'appréciation monétaire du pays. Ces facteurs déterminants sont les conséquences de l'amélioration apportées à la réglementation dans le pays d'origine des investissements, la libéralisation du compte de capital (assouplissement du contrôle des changes), la signature d'accords de commerce, d'investissement et d'imposition et diverses mesures incitatives (par exemple, crédit d'impôt, protection et assurance d'investissement) de la part des gouvernements des pays d'origine<sup>2</sup>.

### 3. Les obstacles de l'internationalisation des PME

L'internationalisation étant une activité pouvant présenter des difficultés aux PME. On retrouve dans la littérature un certain nombre d'auteurs tels que **Leonidou (2004)**<sup>3</sup> et **Lecerf (2006)**<sup>4</sup> et d'organismes tels que **ENSR (2003)**<sup>5</sup> qui ont identifiés des facteurs freinant ou susceptibles de freiner l'internationalisation des PME.

**Leonidou (2004)**<sup>6</sup> a réalisé une synthèse très importante des recherches menées sur les obstacles de l'internationalisation des PME. Les 32 études recensées ont été conduites pendant 30 ans. Le travail de **Leonidou (2004)**<sup>7</sup> permet d'identifier l'ensemble des obstacles à l'internationalisation des PME, de les classer par catégorie et de les hiérarchiser en fonction de l'impact relatif. **Saint-Pierre (2009)**<sup>8</sup>, identifie quatre facteurs qui peuvent représenter des difficultés pour les activités internationales qui sont l'évolution des coûts de transport, les problèmes de qualité et de délais de

---

<sup>1</sup> Croué C, Marketing international, 4e édition, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2003, page 191.

<sup>2</sup> Gdoura A, Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006, page 20.

<sup>3</sup> Leonidou L, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business Management, 2004.

<sup>4</sup> Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006.

<sup>5</sup> ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004

<sup>6</sup> Leonidou L, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business Management, 2004, pages 279–302.

<sup>7</sup> Ibid. page 281.

<sup>8</sup> Saint-pierre J, Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution, op-cit, page 31.

livraison, les problèmes de corruption et de vol, et les risques inhérents à l'extension des marchés. De son côté **Lecerf (2006)**<sup>1</sup> identifie cinq contraintes majeures liées aux activités d'internationalisation dont la culture d'entreprise, le manque d'information concernant l'internationalisation, les difficultés de communication notamment la connaissance linguistique, la difficulté d'évaluer et d'identifier les partenaires potentiels, les problèmes administratifs, et les contraintes financières.

L'internationalisation des PME présente de nombreuses difficultés tout comme l'internationalisation des grands groupes. Cependant la PME ne dispose pas des mêmes caractéristiques que les grandes entreprises. D'après l'enquête réalisée par **European Network for SME Research (2003)**<sup>2</sup>, les principaux «obstacles» qui freinent l'internationalisation des petites et moyennes entreprises sont : La pénurie de main d'œuvre qualifiée arrive en première place et qu'elle présente un obstacle majeur au développement pour les entreprises de taille moyenne. Les réglementations administratives se révèlent être une contrainte importante relative au développement des PME. **Lecerf (2006)**<sup>3</sup> synthétise une analyse similaire réalisée par secteurs montre que le manque de main d'œuvre qualifiée est le plus important dans le secteur de la construction.

Les réglementations administratives sont les plus perturbatrices pour le secteur des services et de l'industrie et du commerce. Ainsi, selon son secteur d'activité, la PME subira différentes contraintes et devra adapter son fonctionnement à celles-ci. Ceci explique en partie la grande diversité de fonctionnement des PME. Afin de mettre en place une stratégie d'internationalisation, une PME doit tout d'abord apprendre à maîtriser les contraintes existantes sur le marché national c'est pourquoi celles-ci ont une influence majeure sur la décision de l'entreprise concernant l'extension de son activité vers d'autres marchés.

**European Network for SME Research (2003)**<sup>4</sup> identifie les obstacles en deux catégories : des obstacles internes et externes. Synthétisant la revue de littérature sur les obstacles liés à l'internationalisation des PME, nombreux sont les obstacles mais pas insurmontables pour les entreprises qui font preuve de dynamisme. En effet, la PME comme la grande entreprise subit des obstacles permanents liés à son environnement. Ces obstacles diffèrent cependant légèrement lorsque la PME se lance dans une stratégie d'internationalisation. Ces obstacles influencent fortement les entreprises dans leurs décisions d'extension aux marchés étrangers. Le dirigeant de la PME et sa conception des obstacles à surmonter va influencer ses décisions quant à l'internationalisation de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006. Page 135.

<sup>2</sup> ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004, Page 53.

<sup>3</sup> Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, op-cit, Page 135.

<sup>4</sup> ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME européennes, op-cit, page 31

### 3.1. Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME

S'engager dans une activité internationale exige des ressources et des compétences supplémentaires par rapport à une activité nationale. Les ressources nécessaires n'englobent pas seulement la capacité de financement mais s'étale à la capacité et la maîtrise du processus de production. Le facteur compétence qui est considéré comme un facteur clé de l'internationalisation, le manque et/ou limite de compétence d'un dirigeant peut être un obstacle majeur dans le processus d'internationalisation. Les compétences nécessaires n'englobent pas seulement une langue de travail différente pour les relations transfrontalières, mais également des connaissances concernant les conditions d'accès et de fonctionnement du marché étranger, les connaissances des lois et les réglementations, les différences culturelles, etc. Toutefois, l'ampleur de l'expérience internationale du dirigeant peut revêtir d'une importance majeure. Un certain nombre d'études souligne l'importance de l'état d'esprit et de l'expérience des dirigeants d'entreprises pour ce qui concerne les démarchés, les orientations et les options stratégiques d'internationalisations

#### 3.1.1. Les coûts élevés du processus d'internationalisation

Pour **krugman et al (2012)**<sup>1</sup> deux arguments essentiels permettent d'expliquer pourquoi les entreprises participent au commerce international. Le premier tient au fait que les économies nationales ont des capacités différentes. Le second est lié aux économies d'échelles, en s'ouvrant au commerce, les entreprises peuvent se cantonner dans la production d'un nombre limité de biens, les produire à plus grande échelle. Cependant pour les PME l'obstacle le plus fréquemment, est le coût élevé du processus d'internationalisation. Ces coûts peuvent inclure la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, l'achat de services de conseil juridique, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux marchés étrangers, les frais de déplacement, sans oublier un risque économique et financier plus élevé. Tous ces coûts représentent un obstacle pour la PME.

#### 3.1.2. Le manque de compétences au sein d'une entreprise

Les compétences du dirigeant ou de l'équipe dirigeante sont essentielles au processus d'internationalisation des entreprises. Pour cela, le dirigeant doit posséder des compétences en matière d'internationalisation, afin de pouvoir pénétrer des marchés internationaux. Pour **Carbol et Favre-Bonté (2011)**<sup>2</sup> les compétences du dirigeant d'une entreprise est la clé de voute de l'internationalisation de son entreprise, par conséquent le manque de compétence en matière d'internationalisation peut handicaper le processus de l'internationalisation de l'entreprise. Le dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante ne possédant pas de compétence leur processus d'internationalisation est soit voué à l'échec ou susceptible de réduire l'opportunité de son succès. En l'occurrence, le manque de compétence en matière de communication peut présenter un obstacle majeur pour l'internationalisation des entreprises. La maîtrise de plusieurs langues fait bien souvent défaut au dirigeant et/ou l'équipe dirigeante. Le dirigeant et/ou l'équipe dirigeante d'une

---

<sup>1</sup> Krugman P, Obstfeld M et Melitz M, Economie internationale, Pearson Education, France, 2012, page 31.

<sup>2</sup> Cabrol M et Favre-Bonté V, L'entrepreneur comme clé de voute de l'internationalisation rapide de son entreprise, Revue internationale PME vol. 24, N° 2, 2011, page 112.

entreprise qui ne maîtrise pas une langue internationale\*, cette entreprise peut avoir de très peu de chance de pénétrer un marché international.

### 3.1.3. La culture d'entreprises au sein des PME

**Blekey et Tesar(1977)<sup>1</sup>** ont mené une étude sur **423** PME exportatrices aux Etats Unies, considèrent que la culture d'entreprise qui prévaut au sein d'une PME est la localisation de ses activités. En effet, les PME ont tendance à être plutôt tournées vers les marchés locaux et vers les individus que vers des marchés internationaux. Ils avancent qu'une culture d'entreprise au sein des PME est trop rigide et trop limitée géographiquement peut présenter un obstacle majeur à l'impulsion de l'internationalisation. En effet l'obstacle est inhérent au fonctionnement et à la stratégie des PME. Les petites entreprises, et ainsi que beaucoup de moyennes entreprises, sont d'abord intéressées par le maintien ou l'agrandissement de leurs activités sur leur marché local. Le dirigeant de PME est souvent «multifonctionnel»\*, s'occupant autant de l'aspect technique que commercial ou autre. Une stratégie d'ouverture à l'international (tant via les exportations que par la coopération transfrontalière) n'est pas souvent une démarche naturelle pour un dirigeant d'une PME, car bien souvent il n'en a ni le temps ni les outils de base pour le faire. En outre, les ressources qu'une PME peut consacrer à une stratégie internationale sont aussi souvent très limitées.

## 3.2. Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME

Les avantages liés à l'internationalisation des entreprises impliquent également de celles-ci, leur acceptation à gérer un ensemble d'obstacles. La classification des obstacles dépend du critère retenu, les obstacles les plus souvent utilisés sont liés à la conjoncture des pays étrangers. **Legrand et Hubert (2008)<sup>2</sup>** classifient les obstacles de l'internationalisation en Cinq catégories : des obstacles économique, juridique, de change, politique et technologique.

### 3.2.1. Les obstacles politiques

**Legrand et Hubert (2008)<sup>3</sup>** définissent l'obstacle politique comme l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement. Il est parfois difficile à évaluer ces obstacles, en l'occurrence, les conflits militaires qui peuvent avoir des impacts directs sur certaines entreprises présentes dans des territoires touchés par des destructions matérielles (la crise de l'argentine)<sup>4</sup>, les conflits politiques

---

\* Une langue internationale est une langue utilisée comme moyen de communication entre des locuteurs de pays et/ou de langues différents. Parmi les langues mondiales: la langue anglaise, la langue espagnole, la langue chinoise...etc.

<sup>1</sup> Bilkey W J and Tesar G, The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal of International Business Studies, vol. 8, 1977, pages 93-98

\* Voir chapitre III : 3. La relation entre le dirigeant et l'internationalisation de la PME, page 87-92

<sup>2</sup> Legrand G et Hubert M, Gestion des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 2008, page 106.

<sup>3</sup> Legrand G et Hubert M, Commerce International, Dunod, Paris, 2008, page 130.

<sup>4</sup> <http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales> (consulté :10/09/2015)

entre deux pays peuvent influencer négativement sur les entreprises (la nationalisation des entreprises étrangères au Venezuela)<sup>1</sup>

### 3.2.2. Les obstacles juridiques

**Legrand et Hubert (2008)**<sup>2</sup> qualifient cet obstacle de sous-évalué. Il est souvent détecté lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de cession de transfert de savoir-faire<sup>3</sup>. En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction supranationale qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. Par exemple, le droit des contrats à Myanmar diffère carrément à celui de la Chine, Par conséquent une entreprise qui exporte le même produit dans les deux pays est soumise à deux lois différentes, c'est bien là que réside l'obstacle juridique.

### 3.2.3. L'obstacle économique et financier

Dans le rapport de l'OCDE (2009)<sup>4</sup> sur les obstacles de l'internationalisation des PME, la survenance d'une crise économique influence indirectement une entreprise en impactant ses partenaires. Une entreprise importatrice, dépendant d'un fournisseur étranger, peut se voir dans l'incapacité d'obtenir le produit qu'elle souhaite importer si une crise économique pèse sur l'activité économique du pays de l'exportateur. La détérioration de la conjoncture dans un pays peut avoir d'autres répercussions sur les entreprises via le niveau des prix, la fiscalité, ou le secteur bancaire. Dans le cas d'une déflation, une entreprise produisant des biens et services destinés au pays touché voit ses marges réduites suite à des recettes plus faibles et des coûts stables. Dans le cas d'une inflation élevée, le prix du produit importé augmente et pèse aussi sur les marges de l'entreprise. Le gouvernement d'un pays dont la situation économique est détériorée peut décider d'augmenter les impôts pour limiter la détérioration de son solde budgétaire. Ainsi, l'augmentation de la fiscalité pour des raisons économiques va impacter directement les résultats de l'entreprise ou de la filiale présente dans le pays.

**Okpara (2010)**<sup>5</sup> a mené une étude sur 72 PME internationalisées au Nigeria. Il considère que le volet financier représente un obstacle majeur qui impact négativement le processus d'internationalisation des PME internationalisées Nigériennes. **Milanzi(2012)**<sup>6</sup> a mené une étude sur la modélisation des obstacles de l'internationalisation sur 122 entreprises Tanzaniennes

---

<sup>1</sup> Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, Bruxelles, 2010, page 220.

<sup>2</sup> Legrand G et Hubert M, Commerce International, op-cit, page 130.

<sup>3</sup> Legrand G et Hubert M, Gestion des opérations de commerce international, op-cit, page 106.

<sup>4</sup> OECD, Top barriers and drivers of SME internationalization. Report by the OECD working party on SMEs and Entrepreneurship, OCDE, 2009, 1-32.

<sup>5</sup> Okpara J, Strategic Export orientation and internationalization Barriers: evidence from SMEs in a developing economy, Journal of international business and cultural Studies, Vol.4, 2010, page 03-08.

<sup>6</sup> Milanzi A M, The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing CountryFirms: Evidence from Tanzania, International Journal of Business and Management, Vol. 7, N° 3, February 2012, page 10-21.

internationalisées. Il a constaté une forte corrélation négative entre le degré d'internationalisation et la capacité financière des entreprises internationalisées. Il avance que l'obstacle financier et économique représente un frein qui peut impacter négativement l'internationalisation de l'entreprise. En effet, l'obstacle économique se rapproche de l'évaluation de la capacité financière d'une entreprise, et des impacts de la conjoncture sur son activité. Parmi les obstacles économiques et financiers, **Legrand et Hubert (2008)**<sup>1</sup> définissent l'obstacle de change comme un risque associé à toute transaction sensible aux variations de la valeur d'une monnaie par rapport à une autre. Son évaluation et les couvertures associées sont fonction de la devise de règlement (certaines devises sont plus volatiles que d'autres), de la durée de l'exposition (quelques jours, quelques mois voire plusieurs années) et de la nature de l'opération (exportations, importations, investissements, recettes sur investissements). Pour **Lehmann et al (2009)**<sup>2</sup> la perte de change entre dans la catégorie des obstacles économiques. Ces pertes surviennent lorsque la monnaie du marché d'origine s'apprécie par rapport aux monnaies des marchés cibles et que les revenus générés par l'activité à l'étranger perdent par conséquent de leur valeur. Les entreprises fortement endettées à court terme et en devise étrangère peuvent voir la valeur de leur dette externe croître fortement du fait de l'appréciation de la devise dans laquelle est libellée la dette. A l'inverse une appréciation de la devise, entraînant un renchérissement du prix des produits nationaux vis-à-vis de l'étranger, va entamer la compétitivité-prix des entreprises exportatrices.

Un autre obstacle économique et financier, est l'obstacle du non paiement. Pour **Legrand et Hubert (2008)**, l'entreprise internationalisée supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre le litige commercial, le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la faillite de l'acheteur, soit du contexte politique et économique dans le pays de ce dernier. Une analyse de l'insolvabilité\* potentielle du client et de la situation économique et politique de son pays s'impose avant d'entamer une relation commerciale.

### 3.2.4. L'obstacle technologique

Ce risque est propre aux activités industrielles. Un procédé de fabrication ou une technologie adoptée par une entreprise peuvent se trouver opposés à d'autres options industrielles et mettre l'industriel en dehors du marché<sup>3</sup>. Tant qu'une entreprise n'est pas confrontée à d'autres technologies concurrentes elle peut se permettre de les ignorer.

---

<sup>1</sup> Legrand G et Hubert M, Commerce International, Dunod, Paris, 2008, page 130.

<sup>2</sup> Lehmann R, Hauser C et Baldegger R, Maîtrise des risques à l'exportation Guide sur la gestion des risques à l'exportation, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013, page 09.

\* Si l'acheteur est privé et que le défaut de paiement n'est pas de nature politique, il est d'usage de distinguer deux situations : 1) **insolvabilité** : Incapacité pour un débiteur privé de faire face à ses engagements. 2) **Carence** : Impossibilité ou refus de payer sans pour autant que l'insolvabilité de l'acheteur soit régulièrement constatée. Des relances multiples par le créancier sans obtention de réponse ou de paiement du débiteur sont une présomption de carence prolongée. Legrand G et Hubert M, Gestion des opérations de commerce international, op-cit, page 108.

<sup>3</sup> Legrand G, Hubert M, Commerce International, op-cit, page 130.

### 3.2.5. Le manque d'information en matière d'internationalisation

Milanzi(2012)<sup>1</sup> avère que la difficulté de trouver l'information fiable en matière d'internationalisation représente un obstacle pour les entreprises internationalisées. Il constate une corrélation entre La connaissance de l'internationalisation et les barrières d'information en matière d'internationalisation. En effet, le manque d'informations ne permet pas à l'entreprise de localiser et d'analyser les marchés étrangers et de communiquer avec les clients étrangers potentiels à cause du manque d'information sur les possibilités de coopération. Pour cela, l'entreprise doit conquérir des informations adéquates à ses ressources. Cet effort pour aller chercher l'information, pour un dirigeant déjà fort pris par les tâches quotidiennes, peut être un obstacle rédhibitoire. Les informations utiles font souvent défaut à la PME n'ayant pas de personnel spécialisé dans la recherche de celles-ci et le temps faisant défaut aux autres employés pour procéder à des recherches informationnelles détaillées. Ainsi, l'entreprise se lance parfois dans des processus d'internationalisation sans même avoir toutes les données concernant les opportunités et les menaces du nouvel environnement.

De plus en plus, les PME font le choix stratégique de se tourner vers les marchés internationaux pour renforcer leurs croissances et leur valeur ajoutée. La mondialisation, le progrès technologique et des canaux de communication toujours plus rapides simplifient et accélèrent la circulation des biens et garantissent un accès instantané aux informations transfrontières. C'est pourquoi les PME très spécialisées dans un secteur spécifique avec un petit marché domestique sont de plus en plus attirées par les marchés mondiaux. Au cours des dernières années, de nombreuses PME ont placé l'internationalisation de leurs activités au centre de leurs priorités.

Le manque d'informations constitue également un frein à l'amorce d'un processus d'internationalisation, en effet la PME surestime parfois les difficultés par manque de connaissance des opportunités.

### Conclusion

Le thème de l'internationalisation des PME a donné lieu à une littérature abondante<sup>2</sup>. Pour autant et comme souvent lorsqu'il s'agit de la PME, les résultats des nombreuses études sur le sujet, sont souvent contradictoires. Ainsi de l'influence de la taille de l'entreprise ou du profil type de la PME internationalisée. L'absence de définition commune de la PME pèse évidemment sur ce premier constat. Toutefois, les contradictions révélées par la littérature peuvent être salutaires et cela pour deux raisons principales : en premier lieu, parce qu'elles permettent de battre en brèche un certain nombre de fausses évidences, comme par exemple la nécessité absolue pour les PME de s'insérer dans des processus d'internationalisation.

---

<sup>1</sup> Milanzi A M, The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing CountryFirms: Evidence from Tanzania, op-cit, page 11.

<sup>2</sup> Pacitto J C, L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux, 8ème Congrès international Francophone en Entreprenariat et PME Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006, page 01.

En second lieu, parce qu'elles permettent précisément de se poser des questions qui relèvent de l'ordre de la complexité et donc ne se laissent pas enfermer dans la catégorie des recettes. Dans cette perspective, un état des lieux peut constituer le moment privilégié où les acquis se mêlent aux interrogations, qui peuvent paraître des pistes de recherche pour l'avenir.

Cependant, les PME comme les autres entreprises sont concernées par l'internationalisation des activités. La question ici est de déterminer l'intensité de cette internationalisation et d'essayer d'en montrer ses effets pour les entreprises. Comme souvent en matière de PME, il existe de nombreuses études sur le sujet, sans qu'il soit véritablement possible de présenter des résultats convergents. Les raisons sont multiples mais proviennent principalement de la manière dont on définit la PME, les définitions pouvant varier d'un continent à l'autre et de la façon dont on l'étudie, compte tenu de l'utilisation de méthodologies différentes<sup>1</sup>. Une autre question qui mériterait d'être davantage discutée et développée est celle de la nécessité de l'internationalisation pour les PME. A vouloir présenter l'internationalisation comme une option indispensable pour les PME. L'internationalisation n'est donc pas un phénomène de mode mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise de développer de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et cela en répondant à de nouveaux défis.

---

<sup>1</sup> Coviello N E and Munro HJ, Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development, European Journal of Marketing, 1995, page 29.

---

**CHAPITRE II :**

**L'ANALYSE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DES  
PME**

---

## Introduction

La littérature sur l'internationalisation présente plusieurs théories qui interprètent l'expansion géographique des PME. Il est opportun de prendre en considération et d'étudier ces théories, afin de nous permettre d'analyser le processus d'internationalisation des PME et leur comportement dans les marchés étrangers.

Ce deuxième chapitre a pour objectif d'élaborer le fondement théorique de la recherche. Pour ce faire, nous procédons par la présentation des principales théories d'internationalisation, telles que la théorie comportementale (behavioriste), la théorie des ressources et compétences, la théorie éclectique, la théorie des réseaux et la théorie des entreprises nouvellement internationalisées (*international new ventures*). Nous tenterons de valider l'approche théorique de notre étude et d'identifier les différents modes d'internationalisation des PME.

### 1. Les approches théoriques de l'internationalisation des PME

Différentes approches théoriques (économiques et managériales) ont été développées par les chercheurs ces dernières années pour expliquer l'internationalisation des PME. Il va falloir exposer les principales théories qui expliquent la conduite du processus d'internationalisation des PME.

#### 1.1. La théorie behavioriste

Le point de recherche de ce courant de pensée s'inspire de deux modèles très connus : le modèle d'Uppsala ou U-model et le modèle d'Innovation ou I-model. Ces deux modèles décrivent et analysent l'internationalisation comme un processus linéaire.

##### 1.1.1. Le modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala constitue un cadre théorique majeur du champ du management international. En effet, de nombreux chercheurs se sont appuyés sur ce modèle pour expliquer l'internationalisation des entreprises (par exemple, Clark, Pugh et Mallory, 1997; Coviello et Munro, 1997). Nous tenterons d'abord de mettre en relief les apports du modèle avant de nous interroger sur ses limites.

###### 1.1.1.1. Le cadre théorique du modèle

Le modèle d'Uppsala a été développé au milieu des années 1970 par plusieurs chercheurs rattachés à l'Université d'Uppsala en l'occurrence **Johanson et Vahlne (1977)** **Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)**. **Johanson et Vahlne (1977)**<sup>1</sup> A partir de leur analyse de plusieurs entreprises suédoises, ces chercheurs observent que l'internationalisation des entreprises constitue un processus se déroulant en plusieurs étapes. Leurs résultats suggèrent que les entreprises commencent leur internationalisation lorsqu'elles ont encore une taille limitée et qu'elles cherchent à développer leurs activités de manière progressive sur les marchés étrangers.

---

<sup>1</sup> Johanson J and Vahlne J E, The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, vol. 8, N° 1, 1977 page 23-32.

Dans leur article « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments » publié en 1975, **Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)**<sup>1</sup> proposent une étude longitudinale de quatre entreprises suédoises (Volvo, Sandvik, Atlas Copco et Facit).

Ils supposaient que les entreprises se développent d'abord sur leur marché domestique avant de s'internationaliser par le biais d'une série de décisions incrémentales. Les auteurs considèrent que le principal obstacle lié à l'internationalisation est le manque de connaissances concernant les marchés étrangers auquel sont confrontées les entreprises. Ainsi, ils supposent que les entreprises commencent à exporter leurs produits dans des pays proches du point de vue géographique et similaires en termes de pratiques managériales avant de consacrer des ressources plus importantes à travers l'implantation de filiales et de conquérir des marchés plus loin géographiquement. Ce développement progressif leur permet d'acquérir des informations sur les marchés visés, d'accumuler une expérience et de bénéficier des effets d'apprentissage. **Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)**<sup>2</sup> précisent que la difficulté d'acquérir des connaissances sur les marchés étrangers trouve son origine dans le concept de distance psychique.

Ce concept est défini comme un ensemble de facteurs qui empêchent ou perturbent les flux d'informations qui circule entre l'entreprise et le marché. Les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et de développement industriel, ... etc. Pour des raisons évidentes, la distance psychique est corrélée avec la distance géographique. La distance géographique est regardée comme une approximation acceptable de la distance psychique<sup>3</sup>. **Johanson et Vahlne (1977)**<sup>4</sup> dans leur article « **The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments** » enrichissent l'approche incrémentale des marchés étrangers initialement proposée par **Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)**. Ils complètent les quatre études de cas réalisées par l'analyse de l'internationalisation d'autres entreprises suédoises telles que le groupe pharmaceutique Pharmacia. L'examen des différents cas leur permet d'élaborer un modèle dynamique de l'internationalisation. **La figure 3** montre que chaque décision d'engagement international est susceptible d'influencer l'étape suivante du processus d'internationalisation. **Johanson et Vahlne (1990)**<sup>5</sup> distinguent deux aspects concernant les facteurs d'internationalisation des entreprises :

- i. Les aspects liés à l'état d'internationalisation qui concernent l'engagement sur le marché étranger, reflétant la mobilisation de ressources, et la connaissance du marché étranger;
- ii. Les aspects liés aux changements d'internationalisation qui concernent les décisions d'engager des ressources et la performance des activités actuelles.

---

<sup>1</sup> Johanson J and Wiedersheim P F, The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, vol. 12, 1975, page 305-322.

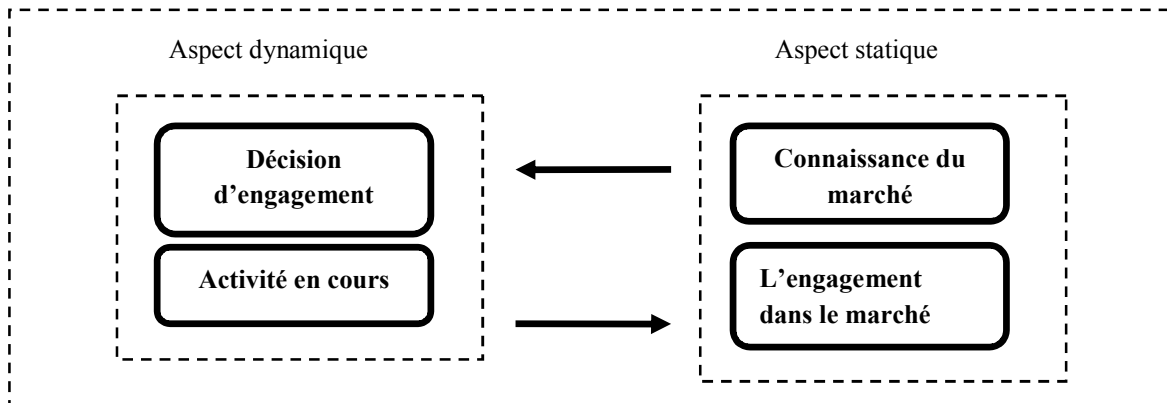
<sup>2</sup> Ibid., page 314.

<sup>3</sup> Métais E, Véry P et Hourquet P G, Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009), revue management international, Vol 15, N°1, 2010, page 47-58.

<sup>4</sup> Johanson J and Vahlne J E, The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, op-cit page 25-34.

<sup>5</sup> Johanson, J and Vahlne J E, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, vol. 7, N° 4, 1990, page 12.

**Figure 3: Le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vahlne (1990)**

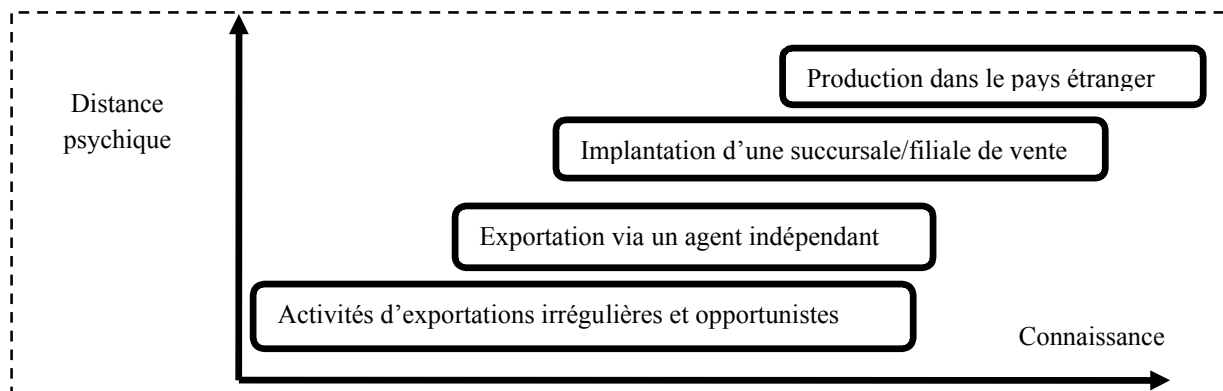


Source: Johanson, J and Vahlne, J E, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, vol. 7, N° 4, 1990, page 12.

**La figure 3** illustre aussi, l'interaction entre les aspects statiques et dynamiques. En effet, l'internationalisation de l'entreprise, qui a sa base théorique dans la théorie comportementale de l'entreprise, est considérée comme un processus dans lequel l'entreprise augmente progressivement sa participation internationale. Ce processus évolue d'une part, dans une interaction entre le développement des connaissances sur les marchés et les opérations étrangères et un engagement croissant des ressources sur les marchés étrangers. D'autre part, les relations entre les différentes variables. Ainsi, la connaissance du marché et l'engagement sur le marché sont susceptibles d'influencer à la fois les décisions d'engagement et la performance des activités actuelles. En même temps, les décisions d'engagement et la performance des activités actuelles peuvent également avoir un impact sur la connaissance du marché et l'engagement sur le marché. Le modèle proposé met en relief l'importance de l'expérience acquise par l'entreprise pour les choix liés à l'internationalisation.

En concevant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle met l'accent sur l'expérience acquise peu à peu sur les marchés étrangers et qui constituerait la clé de l'internationalisation. **La figure 4** présente l'internationalisation comme le produit d'une série de décisions incrémentales. L'entreprise, en intégrant des marchés étrangers, tire des connaissances de cette expérience et peut ainsi nourrir son processus de décision et accroître son engagement extérieur. Sur la base de leur étude des firmes suédoises, ces auteurs constatent qu'elles suivent un processus séquentiel scindé en quatre étapes.

Figure 4 : l'internationalisation par étape selon Johanson et Vahlne



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

**Angué et Mayrhofer (2010)<sup>1</sup>** synthétisent les travaux ultérieurs de **Johanson et Vahlne (2003, 2006, 2009)\*** qui soulignent davantage l'impact de l'engagement dans le marché étranger sur la connaissance et l'apprentissage de l'entreprise. Les auteurs précisent que les réseaux relationnels que l'entreprise peut établir dans le cadre de son internationalisation permettent de créer de nouvelles connaissances et de développer ainsi de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. Lorsque l'entreprise s'engage dans une relation avec un partenaire localisé à l'étranger, elle peut aussi bénéficier du réseau relationnel de ce partenaire (composé de fournisseurs, de clients, etc.) et ainsi saisir de nouvelles opportunités. La possibilité d'établir et d'acquérir une position stable dans de tels réseaux relationnels dépend de la distance psychique perçue par l'entreprise par rapport au marché étranger et de sa capacité d'apprentissage et de son expérience.

### 1.1.1.2. Les limites du modèle Uppsala

Le modèle Uppsala a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques et autant de tests de validation empirique. Le modèle comme il a été indiqué, est inspiré par une conception « behavioriste » de l'entreprise et trouve ses origines dans la théorie de la croissance de la firme et celle du comportement des organisations, il est basé sur une analyse séquentielle du processus d'internationalisation. Les travaux des chercheurs de l'école « scandinave » de l'internationalisation ne cessent de susciter les débats entre chercheurs en management international. Nous présentons le modèle d'Uppsala à travers les deux contributions « historiques » sur le processus d'internationalisation des firmes. Celle de **Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)** basée sur une

<sup>1</sup> Katia Angué et Ulrike Mayrhofer, Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents, revue management international, Vol 15, n°1, 2010, page 33-46

\*Johanson et Vahlne n'ont pas cessé d'améliorer leur approche, en effet de 2003 à 2009 Johanson et Vahlne ont publié plusieurs articles :

Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process , en 2003.

Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model, en 2006.

The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, en 2009.

étude de cas de quatre firmes suédoises et articulée autour des notions d'engagement séquentiel des ressources et de distance psychique, et celle de **Johanson et Vahlne (1977)** basée sur les résultats d'études empiriques et présentant les interactions entre engagement, expérience de marché et décisions de la firme. Le modèle d'Uppsala se veut une référence théorique de l'analyse du processus et non des causes de l'internationalisation. Il répond essentiellement à la question du « **comment** » s'internationalisent les firmes et non pas celle du « **pourquoi** ». Les critiques ayant remis en cause le modèle Uppsala peuvent être classés en deux catégories :

Des critiques portant sur la validation partielle au modèle et sa caractéristique linéaire est déterminante. En effet, les caractéristiques majeures du modèle Uppsala qui sont la détermination et la linéarité, ne sont présentes que dans des cas du processus d'internationalisation des PME, et que toutes les entreprises ne passent forcément pas par toutes les étapes. Par conséquent, toutes les entreprises ne s'internationaliseraient pas dans des pays à distance psychique croissante et ne passeraient pas par les différentes étapes du processus d'internationalisation mises en avant par « l'école suédoise ».

Parmi les critiques aussi, le modèle Uppsala ne donnait ni les motifs ni les formes de passage d'une étape à l'autre. Les auteurs ont déterminé le processus d'internationalisation, par des étapes successive, alors que des entreprises ont commencés leurs processus d'internationalisation par plusieurs stratégies d'internationalisation.

Le modèle Uppsala est considéré comme une théorie importante pour expliquer l'internationalisation des entreprises, la principale faille/anomalie est son «déterminisme» et son irréversibilité. Compte tenu des mutations rapides de l'environnement mondial et de l'importance des marchés émergents, il paraît effectivement légitime de s'interroger sur la validité du modèle d'Uppsala qui a été souvent mobilisé dans un contexte où les principaux marchés étaient constitués par les pays de la Triade. Dans cette optique, il convient de rappeler que le modèle d'Uppsala a été élaboré à partir de l'observation d'entreprises suédoises dont la plupart s'étaient d'abord développées dans d'autres pays avant de conquérir des marchés plus éloignés.

### **1.1.2. Le modèle d'innovation**

Le modèle d'innovation trouve son origine dans les travaux de **Rogers(1962)**<sup>1</sup>, en se basant sur le processus analogue aux étapes d'adoption d'un produit nouveau. Ce modèle a été retenu par un certain nombre de chercheurs pour expliquer le processus d'internationalisation des PME. A l'occurrence de **Bilkely et Tesar (1977)**, **Cavusgil (1980)**, **Ried (1981)**, **Czinkota (1982)**, **Moon et Lee (1990)** et plus récemment les travaux de **Crick (1995)**. Tous ces modèles considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation, les seules différences se situant dans le choix des étapes.

---

<sup>1</sup> Rogers E, Diffusion of Innovations, The Free Press, New York, 1962.

### 1.1.2.1. Le cadre théorique du modèle d'innovation

Ageron (2001)<sup>1</sup> dans son article publié en 2001 « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar » a synthétisé l'ensemble des travaux sur le modèle d'innovation présenté dans le tableau 2 :

**Tableau 2 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise**

Auteurs	Caractéristiques des modèles
<b>Bilkey et Tesar (1977)</b>	<p><b>Stade 1:</b> L'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée.</p> <p><b>Stade 2:</b> Elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p><b>Stade 3:</b> Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p><b>Stade 4:</b> Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.</p> <p><b>Stade 5:</b> Elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale.</p> <p><b>Stade 6:</b> Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</p>
<b>Reid (1981, 1983)</b>	<p><b>Stade 1:</b> Connaissance de l'export – l'entreprise est consciente des problèmes de reconnaissance d'occasions d'affaires, de reconnaissance d'un besoin.</p> <p><b>Stade 2:</b> Intention d'exporter – il se développe au sein de l'entreprise des sentiments de motivations et d'attentes à l'égard de l'exportation.</p> <p><b>Stade 3:</b> Tentative à l'export – l'entreprise récolte les fruits de son engagement à l'international.</p> <p><b>Stade 4 :</b> Acceptation de l'export – au vu des résultats, l'entreprise accepte ou refuse l'export.</p>
<b>Cavusgil (1982)</b>	<p><b>Stade 1:</b> Pré-engagement – l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation.</p> <p><b>Stade 2:</b> Engagement réactif – l'entreprise évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité.</p> <p><b>Stade 3:</b> Engagement expérimental limité – l'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement.</p> <p><b>Stade 4:</b> Engagement actif – l'entreprise explore systématiquement toutes les possibilités d'exporter et recourt à la distribution directe.</p> <p><b>Stade 5:</b> Engagement intense – l'entreprise partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</p>
<b>Czinkota (1982)</b>	<p><b>Stade 1 :</b> L'entreprise est complètement désintéressée par l'export ; elle n'explore même pas la possibilité d'exporter.</p> <p><b>Stade 2 :</b> L'entreprise est partiellement désintéressée par l'export ; elle explore la possibilité d'exporter qui apparaît comme une activité incertaine.</p> <p><b>Stade 3 :</b> L'entreprise est intéressée par l'export ; elle explore activement les possibilités qu'offre l'exportation et commence à planifier cette activité.</p> <p><b>Stade 4 :</b> L'entreprise exporte de façon expérimentale ; son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas encore toutes les possibilités qu'offre l'international.</p> <p><b>Stade 5 :</b> L'entreprise devient une petite exportatrice ; son attitude est favorable et son engagement à l'international, actif.</p> <p><b>Stade 6 :</b> L'entreprise est une exportatrice expérimentée ; elle a une attitude très positive à l'égard de l'exportation et planifie tous ces engagements futurs.</p>
<b>Moon et Lee (1990)</b>	<p><b>Stade 1 :</b> Le niveau d'engagement à l'export est faible.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Le niveau à l'international devient modéré.</p> <p><b>Stade 3 :</b> Le niveau d'engagement sur les marchés étrangers est très important.</p>
<b>Crick (1995)</b>	<p><b>Stade 1 :</b> L'entreprise est complètement désintéressée par l'exportation.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Elle devient partiellement intéressée.</p> <p><b>Stade 3 :</b> L'entreprise commence à exporter.</p> <p><b>Stade 4 :</b> L'exportation reste expérimentale.</p> <p><b>Stade 5 :</b> L'entreprise exporte de façon relativement faible.</p> <p><b>Stade 6 :</b> L'exportation devient une activité importante au sein de l'entreprise.</p>

Source : Blandine Ageron, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001, page 15-16

<sup>1</sup> Ageron B, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar , Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001, page 09-39

Les modèles concevant l'internationalisation comme une innovation pour l'entreprise demeurent cependant très proches de l'école d'Uppsala dont ils conservent l'implication graduelle des entreprises et l'existence de la distance psychologique, surmontée par les connaissances acquises *via* l'expérience sur les marchés étrangers<sup>1</sup>.

### 1.1.2.2. Les limites du modèle Innovation

Des critiques sur les études concernant le processus d'internationalisation de la PME, nous retiendrons trois aspects.

- i. Sur le plan des fondements théoriques, d'une part, les nombreuses études sur le processus d'internationalisation le considèrent comme une alternative d'expansion du marché domestique, un développement découplé de celui du marché domestique. Or, de nombreux cas d'entreprises montrent la limite de cette affirmation dans la mesure où le partage des ressources d'une PME internationalisée se fait entre son marché domestique et ses marchés étrangers<sup>2</sup>.
- ii. Des chercheurs observent que certaines entreprises sont internationales dès leurs créations ou leurs premières années de démarrage. Il est évident que ces International New Venture ou Global Start-up s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels<sup>3</sup>.
- iii. D'autres chercheurs observent une variété dans le comportement d'internationalisation des PME : certaines attaquent directement plusieurs marchés (et pas nécessairement de proche en proche), d'autres s'implantent directement par des filiales, d'autres encore sautent des étapes intermédiaires ou bien choisissent un stade particulier et interrompent leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape.

Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements des PME à l'international a ouvert la voie à d'autres approches, notamment l'approche par les réseaux. et l'approche des ressources et compétences.

## 1.2. La théorie des ressources et compétences

L'approche des ressources et compétences est basée sur l'appropriation d'attribues soutenables et difficilement imitables de la firme qui sont les ressources mais aussi les compétences au sein de la firme. Teece et al (1992)<sup>4</sup> insiste sur la capacité comme mécanisme par lequel la firme apprend et accumule de nouvelles compétences et capacités afin d'intégrer de nouveaux marchés étrangers.

---

<sup>1</sup>Khayat I, L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 Octobre., 2004, Page 03

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

<sup>3</sup> Laghzaoui S, Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, working paper : XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007 page 06

<sup>4</sup> Teece D J, Pisano G and Schuen A, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol 18, N° 7, 1997, page 513.

### 1.2.1. Le cadre théorique de l'approche des ressources et compétences

Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994), Foss (1998) et Khayat (2004) considèrent les travaux de Penrose (1959) comme la source de l'approche fondée sur les compétences<sup>1</sup>. Penrose (1959)<sup>2</sup> dans son ouvrage « the theory of the growth of the firme », considère la firme comme quelque chose de plus qu'une unité administrative. Elle a défini la firme comme un ensemble de ressources à la fois physique et humaines. Elle se concentre sur le pourquoi et le comment de la croissance des entreprises. A travers ses observations des firmes britanniques dans les années 1950, cherche à mettre en évidence les facteurs qui incitent la croissance de l'entreprise. Elle s'appuie principalement sur l'étude des facteurs internes de la firme. Penrose (1959) distingue deux catégories de facteurs :

- i. **Le facteur physique** (les machines, les outils...ect)
- ii. **Le facteur humain** (la compétence au sien de l'entreprise)

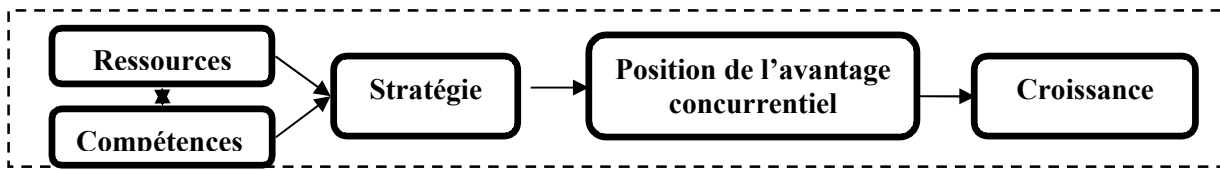
Selon penrose (1959) l'interaction des deux facteurs stimule la croissance de la firme. La figure 5 illustre cette interaction entre les deux facteurs internes au sein d'une entreprise qui sont la compétence et la ressource. L'approche par compétence s'est enrichie pour développer une analyse par les compétences des entreprises internationalisées. 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. Elles agissent comme des antécédents internes à l'entreprise. Ils peuvent s'agir de facteurs motivant (stimuli) ou freinant (barrières) la décision d'internationalisation. En aval de la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent intervenir également sous la forme de stimuli ou de freins (surtout internes) influençant cette fois-ci le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation et remettant en question la décision d'engagement à l'international (choix d'augmenter la présence à l'international, de diminuer ou bien d'arrêter définitivement les opérations internationales). Aussi, elles pourraient être vues comme des éléments déterminant les différents choix auxquels se trouvent confrontées les PME internationales. Bien évidemment, ces choix peuvent concerner aussi bien le niveau stratégique du processus d'internationalisation des PME (choix des stratégies de développement à l'international, choix de la structure à l'international que le niveau tactique ou opérationnel)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Foss F, Edith Penrose and the Penrosians - or, why there is still so much to learn from The Theory of the Growth of the Firm, Copenhagen Business School journal, N° 98-01, 1998, page 04.

<sup>2</sup> Penrose E, The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press: New York, 1959

<sup>3</sup> Laghzaoui S, Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, op-cit, page 12.

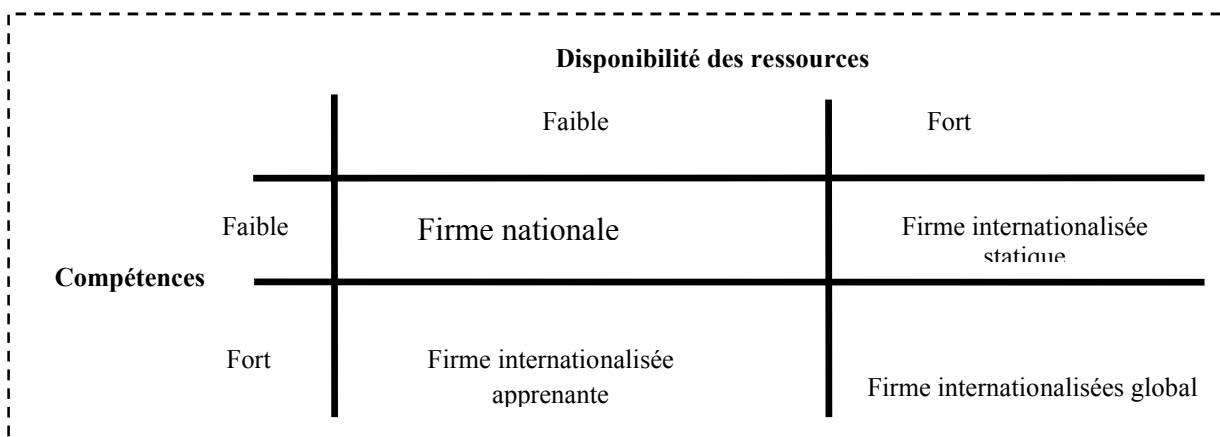
Figure 5 : la compétence comme facteur de croissance



Source : Développée à partir d du travail de recherche de Lanlan CAO (2006), « , Les Compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : Le cas des distributeurs internationaux en Chine », Thèse de doctorat, Université Paris Est, page 36.

Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994), proposent un modèle d'analyse des avantages compétitifs des entreprises internationalisées à travers leurs capacités interne. Etudiant les PME internationalisées à partir de la perception par les compétences et la disponibilité des ressources<sup>1</sup>.

Figure 6 : Le processus d'internationalisation selon Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994)



Source : établie à partir de l'article de Tallman. S et Flandmoe-Lindquist K, "A resource-Based model of the multinational firm", the Strategic Management Society Conference, Paris, 1994, cite in Vernon-Wortzel H et Wortzel L H, Strategic Management in the Global Economy, Wiley, New York, 1996, page 152

### 1.2.2. Les limites du modèle des compétences

Le modèle de compétence a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques et autant de tests de validation empirique. Le modèle comme il a été indiqué, trouve ses origines dans les travaux de **ponrose**, la théorie de la croissance de la firme et celle du comportement des organisations. L'approche par compétence ne répond pas à la question du comment et du pourquoi de l'internationalisation des entreprises, elle se concentre seulement sur les facteurs incitant une entreprise à pénétrer un marché étranger.

### 1.3. La théorie des réseaux

L'approche par réseaux trouve ses fondements dans la prolongation des travaux de **Mattson et Johanson (1988)** et **Johanson et Valhne (1990)** du modèle d'Uppsala. L'approche par réseaux met en avant l'importance du réseau de l'entreprise dans l'explication des motivations et modalité

<sup>1</sup> Khayat I, L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, op-cit, Page 03

d'internationalisation, en effet l'internationalisation est décrite comme un réseau se développant à travers les relations réalisées avec des partenaires dans d'autres pays selon trois étapes :

- i. **La prolongation** : première démarche entamée par l'entreprise pour intégrer le réseau, elle est accompagnée par des investissements nouveaux.
- ii. **La pénétration** : elle est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau.
- iii. **L'intégration** : cette étape consiste en ce que l'entreprise soit liée dans plusieurs réseaux.

### 1.3.1. Le cadre théorique de l'approche des réseaux

**Johanson et Mattson (1988)** considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Le degré d'internationalisation du marché et de l'entreprise impactent le processus d'internationalisation. Plus le degré d'internationalisation du marché est fort plus l'entreprise local aura davantage de chance de s'internationaliser. De cela, **Johanson et Mattson (1988)** ont identifié quatre situations d'internationalisation<sup>1</sup>.

**La figure 7** présente une synthèse illustrant ces situations d'internationalisation. La première situation lorsque l'entreprise n'a aucune expérience en matière d'internationalisation, en revanche le marché national dont elle exerce son degré d'internationalisation est faible. A ce stade l'entreprise essaye d'accéder dans un réseau, en bâtissant un capital social. Cette situation est appelée « *the early starter* ». Elle passera à une autre situation, où l'entreprise grâce à son réseau est devenue hautement internationalisée, mais elle opère dans un marché où son degré d'internationalisation est faible. A ce stade l'entreprise peut intégrer plusieurs réseaux. Cette situation est appelée « *the lonely international* ».

Dans la troisième situation, l'entreprise n'a aucune expérience en matière d'internationalisation, mais elle se trouve dans un marché hautement internationalisé, cette phase est appelée « *the late starter* », elle passera à une autre situation appelée « *the international among others* », cette situation est caractérisée par un fort degré d'internationalisation au niveau du marché ainsi que qu'au niveau d'entreprise. A ce stade **Johanson et Mattson (1988)** décrivent ce réseau de très compétitif, dans lequel le marché domestique à la base national recule face à l'internationalisation des marchés. Les réseaux sont ainsi divisés dans un système de rapports d'échange entre les acteurs industriels et le système de production où les ressources sont employées et développées dans la production. La perspective de réseau introduit un élément multilatéral plutôt qu'unilatéral dans le processus d'internationalisation<sup>2</sup>.

Pour **Johanson et Mattson (1989)**<sup>3</sup>, il existe une relation de causalité circulaire entre le niveau de réseau et le niveau de production. À travers les relations d'échange, les acteurs apprennent les uns

<sup>1</sup> Khayat I, L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, op-cit, Page 03

<sup>2</sup> Maarouf R et Levratto N, Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban, Revue internationale PME, vol. 24, N° 1, 2011, page 78.

<sup>3</sup> Johanson J and Mattsson L G, Strategic Action In Industrial Networks And The Development Towards The Single European Market, Research In Marketing: An International Perspective, op-cit, page 318.

des autres et développent une certaine confiance entre eux. Sur cette base, ils adaptent et développent leurs ressources utilisés pour augmenter la productivité, ce qui conduit également à une augmentation de l'interdépendance des ressources entre eux.

**Figure 7: L'internationalisation de l'entreprise selon l'approche réseau de Johanson et Mattson (1988)**

		Degré d'internationalisation du marché	
		Faible	Fort
Degré d'internationalisation de l'entreprise	Faible	Premier entrant	Dernier entrant
	Fort	Seul à l'international	Plusieurs à l'international

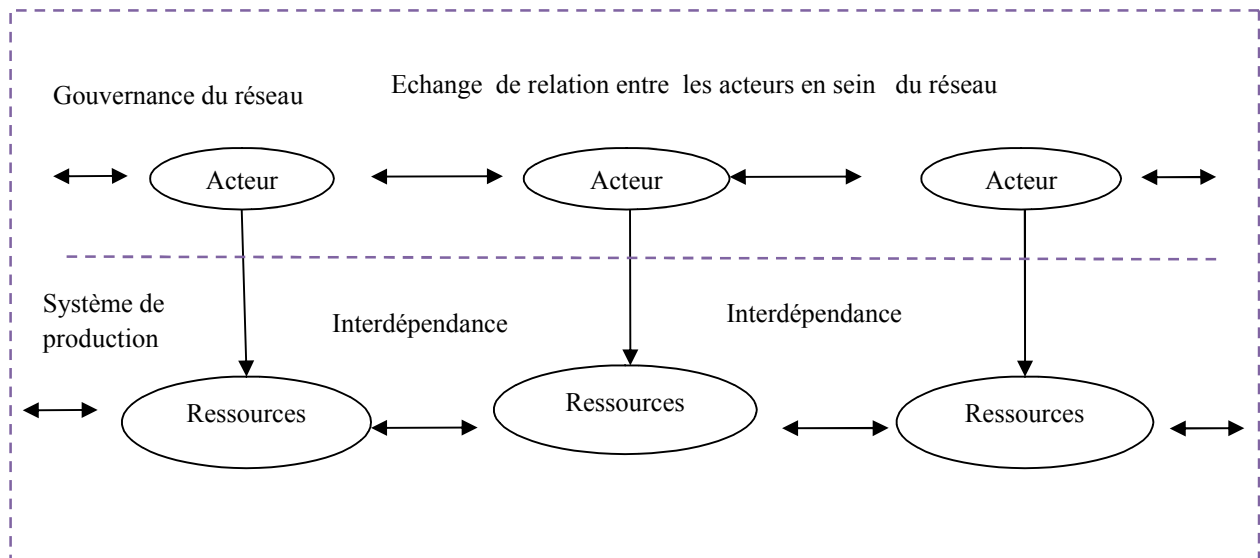
Source: Johanson J and Mattsson L G, *Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach*, Croom Helm, London, 1988, page 289.

**Maarouf et Levratto (2011)<sup>1</sup>** inscrivent la théorie des réseaux dans une logique qualifiée de « lobbyienne » qui traite plus particulièrement des entreprises qui s'internationalisent après avoir exercé ses activités pendant des années dans le marché local. Leur ouverture internationale s'explique alors par la combinaison d'un choc ou d'une opportunité exogène à laquelle elles répondent en mobilisant leurs ressources. Loin d'être séquentielle, l'internationalisation de l'entreprise s'effectue, grâce à un événement déterminant, comme le développement d'un réseau de relations ou l'achat d'une autre entreprise ayant un réseau de relations déjà établi, qui lui apporte des ressources informationnelles et financières supplémentaires. La contextualisation de la stratégie d'internationalisation de la PME à travers la prise en compte des réseaux d'acteurs auxquels participe le dirigeant permet de mettre en évidence l'importance du milieu comme élément déterminant des choix individuels.

**Johanson J et Mattsson (1989)** précisent qu'il existe une relation de causalité circulaire entre le niveau de réseau et le niveau de production illustrée dans **la figure 8**. À travers les relations d'échange, les acteurs apprennent les uns des autres et développent une certaine confiance entre eux. Sur cette base, ils s'adaptent et de développent leurs ressources utilisées pour augmenter la productivité, ce qui conduit également à une augmentation de l'interdépendance des ressources entre eux.

<sup>1</sup> Maarouf R et Levratto N, *Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban*, op-cit, page 79.

Figure 8: Caractéristiques d'un système de réseaux



Source : Johanson J and Mattsson L G, strategic action in industrial networks and the development towards, the single european, working paper, Research In Marketing: An International Perspective , University Park, Pennsylvania, USA, 1989 page 318.

### 1.3.2. Les limites du modèle des réseaux

**Johanson et Mattson (1989)** considère une entreprise comme internationale parce que d'autres entreprises internationalisées se trouvent dans son réseau. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance. Cependant des chercheurs ont observé des entreprises ayant intégré des réseaux sans avoir la capacité d'internationaliser leurs activités.

L'approche par réseau va au-delà des modèles Uppsala et Innovation, en effet elle suppose que les stratégies élaborées par l'entreprise sont impactées par leurs rapports avec son propre réseau. Par conséquent, ces rapports peuvent faciliter ou même empêcher le processus d'internationalisation. Ils peuvent aussi influencer le choix du mode d'entrée dans le marché étranger<sup>1</sup>.

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement lorsqu'il s'agit des petites firmes dont l'appartenance aux réseaux est un élément fondamental pour pouvoir se développer compte tenu de leurs ressources limitées<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Caviello N and Murno H, Network relationship and the internationalization process of small software firms, International Business review, vol 6, N°4, 1997, page 361-386

<sup>2</sup> Laghzaoui S, Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, page 08.

## 1.4. La théorie éclectique

**Dunning** effectue ses recherches sur les investissements directs et l'internationalisation des entreprises depuis les années 1950. Il a développé une théorie appelée éclectique qui constitue une synthèse des théories existantes sur le phénomène de l'internationalisation des entreprises. En effet pour **Dunning (1988)**<sup>1</sup>, l'une des raisons les plus importantes de l'existence des entreprises internationalisées repose sur l'idée que les marchés dans lesquels elles évoluent sont imparfaits. **Dunning** s'est inspiré de plusieurs théories pour conceptualiser son «paradigme ».

### 1.4.1. Le cadre théorique de l'approche éclectique

C'est dans ce cadre d'arbitrage que **Dunning (1981)**<sup>2</sup> construit un modèle simple à deux pays dans lequel les entreprises font le choix entre les trois modalités de pénétration du marché étranger Licence, Exportations ou IDE. Ce choix s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une entreprise doit posséder pour s'internationaliser est résumé par le paradigme **OLI**. Du nom de ses trois divisions :

- les avantages spécifiques d'une firme (**O** : « **ownership** »),
- les avantages spécifiques des pays (**L** : « **Location** »)
- les avantages de l'internalisation (**I** : « **Internalization advantage** »).

C'est ce que **Dunning (2001)**<sup>3</sup> appelle les 3 forces déterminantes de l'existence des entreprises internationalisées<sup>4</sup> :

#### 1.4.1.1. Les avantages spécifiques d'une firme

Analyser les avantages spécifiques d'une firme permet de répondre à la question « Pourquoi les entreprises vont-elles à l'étranger ? » La réponse de **Dunning** pourrait s'écrire ainsi « Parce qu'elles détiennent un avantage spécifique qui leur assurent que les avantages d'une internationalisation surpassent, à long terme, les coûts exigés ».

Il n'est pas si simple de s'installer à l'étranger, cela implique plusieurs coûts. Certains sont liés à l'apprentissage de la culture, des lois, des institutions et du langage, d'autres à ramasser des informations sur le marché local. De plus, en s'installant à l'étranger, la firme doit calculer les coûts liés à la distance et aux communications. Donc, les avantages qu'amène une internationalisation doivent être supérieurs aux coûts générés. C'est qu'on peut appeler le « handicap de l'étranger ».

Certaines motivations poussent les entreprises à entrer sur de nouveaux marchés à la recherche de nouveaux marchés, donc de nouvelles ventes, la recherche de ressources comme des terrains, des employés, du capital et des ressources naturelles, la recherche d'efficacité, par la rationalisation et le réseautage et, finalement, la recherche d'avantages stratégiques, soit par les innovations technologiques, soit par des réseaux de distribution. Donc, l'entreprise peut aussi bien vouloir

<sup>1</sup> Dunning J H, Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, page 3-4.

<sup>2</sup> Dunning J H, International Production and the Multinational Enterprise, Allen and Unwin: London, 1981.

<sup>3</sup> Dunning J H, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business, vol. 8, N° 2, 2001, page176.

<sup>4</sup>Jasmin E, Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique. Centre Études internationales et Mondialisation Institut d'études internationales de Montréal, 2003, page 9-14.

exporter son avantage spécifique initial et bénéficier des avantages qu'amène une nouvelle location qu'elle peut vouloir aussi acquérir des nouveaux avantages spécifiques de l'entreprise. Elle veut aussi modifier les structures de concurrence entre les entreprises à son avantage. Ainsi, en exportant et en acquérant des avantages spécifiques, une entreprise devient de plus en plus compétitive dans plusieurs domaines face à ses concurrentes. Une entreprise ne s'internationalise que si elle détient des avantages spécifiques qui lui permettent de surpasser les coûts occasionnés par le marché. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories.

Premièrement, ils peuvent être reliés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de développement technologique. Deuxièmement, ils peuvent être reliés aux économies de taille, économie d'échelle ou de gamme, ou à la recherche de nouveau capital permettant d'abaisser le coût unitaire de la production. Troisièmement, les avantages peuvent être de type monopolistique, comme par exemple, lorsqu'une entreprise perce un marché avant les autres concurrentes ou bien lorsqu'elle détient une marque reconnue par les consommateurs.

#### **1.4.1.2. Les avantages spécifiques des pays**

L'étude et l'analyse des avantages spécifiques des pays permettent de répondre à la question « Où s'installer? » **Dunning** répondra ainsi à cette question « Là où les avantages d'un pays maximisent les avantages spécifiques de la firme ».

Une entreprise, pour qu'elle puisse décider l'emplacement de ses futurs investissements, va comparer les différentes possibilités afin de déterminer laquelle maximisera le plus ses avantages spécifiques. **Dunning** développe une théorie sur les différents stades de développement par lesquels les pays doivent passer pour se rendre attrayant. Ce point soulève aussi toute la question de la compétitivité des marchés étrangers. Il compare les pays de plusieurs façons, mais il peut généraliser en séparant en trois catégories les éléments de comparaison, ce que **Dunning** appelle le paradigme **ESP** (Environment, Systems, Policies)<sup>1</sup> :

- ✓ La première catégorie « **Environment** » est économique, elle concerne la quantité et la qualité des facteurs de production disponibles, la taille du marché, les moyens de transports, la distance géographique et les outils de communications, les réseaux de distribution et les relations avec le réseau local, par exemple, les banques et agences gouvernementales.
- ✓ La deuxième « **Systems** » regarde les éléments sociaux et culturels, comme l'attitude envers les étrangers, le langage, la culture, etc.
- ✓ La dernière catégorie « **Policies** » se rattache aux politiques gouvernementales du pays, comme les politiques commerciales, politique douanière, et politique industrielle.

#### **1.4.1.3. Les avantages de l'internalisation**

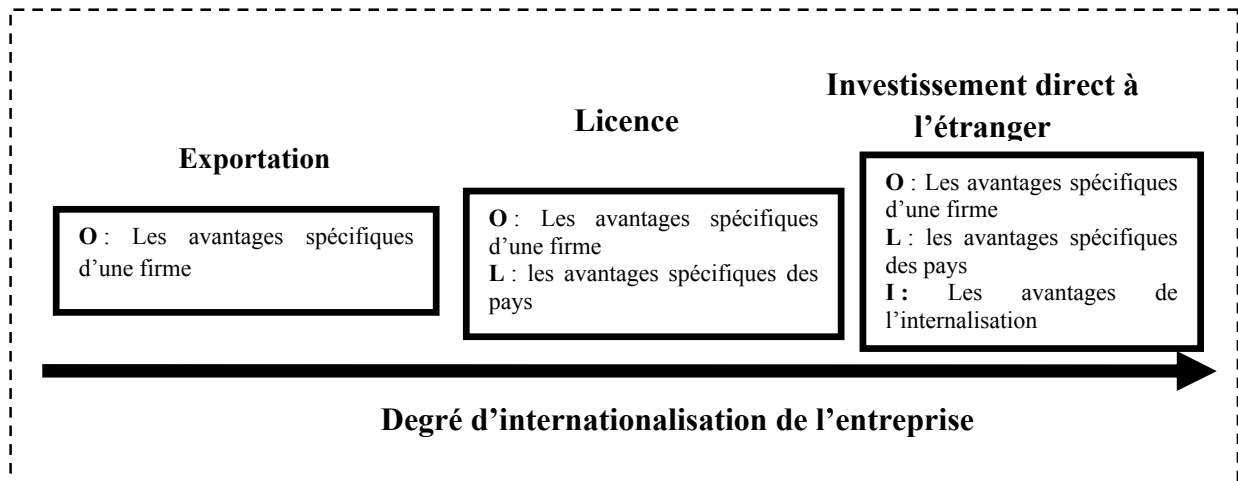
Afin de bien cerner l'approche éclectique et déterminer les avantages de l'internationalisation, Il va falloir répondre à la question de la localisation « Comment vont-elles s'installer à l'étranger? » ou « Quelle organisation devrait-elle adopter pour optimiser les avantages spécifiques de la firme et bénéficier des avantages spécifiques de la localisation choisie ? » Analyser les avantages de

---

<sup>1</sup> Dunning J H, International Business in a Changing World Environment , Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, page13.

l'internationalisation repose sur la prémisse que les marchés sont imparfaits et même parfois inexistants. Donc, en créant son propre marché intérieur, l'entreprise internationalisée gagne certains avantages. Elle a donc, intérêt à s'internationaliser, à choisir le mode d'organisation le plus adapté et le plus performant.

**Figure 9 : Le processus d'internationalisation selon le modèle OLI de Dunning**



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

Selon le modèle OLI de Dunning, l'entreprise a le choix entre trois modalités de pénétration du marché étranger. **La figure 9** illustre le processus d'internationalisation des entreprises en se basant sur ces trois principales modalités. Premièrement, en exportant son produit. Deuxièmement, en « déléguant » à une autre compagnie le soin de distribuer le produit, soit en donnant une licence d'importation ou de fabrication, soit en faisant appel à de la sous-traitance. Ou, peut être, en établissant des partenariats par une prise de contrôle minoritaire dans une entreprise locale, et/ou en créant des joint-ventures (entreprises mixtes/co-entreprises) a part égale ou selon la réglementation du pays d'accueil. Ce partenariat peut être une opération d'intégration verticale (entre de différents biens de la chaîne de production) ou une intégration horizontale (entre deux entreprises du même domaine d'activité). Troisièmement, l'entreprise peut établir une filiale sous contrôle total, soit en la créant entièrement, soit en exerçant une opération de fusion-acquisitions avec une entreprise locale.

#### 1.4.2. Les limites du modèle OLI

Le modèle éclectique, reste marqué par son approche purement microéconomique de la question de la localisation et de l'absence d'une analyse macroéconomique en termes d'avantages comparatifs des pays. En outre, dans l'approche de **Dunning**, le choix de la modalité de pénétration du marché résulte d'un simple arbitrage statique entre des couts ou des avantages, ce qui réduit le cadre d'analyse de la localisation. Le modèle est aussi, critiqué par l'absence d'interactions stratégiques entre les entreprises dans les choix isolés qu'effectuent ces entreprises, sans prise en compte des actions et choix des entreprises concurrentes locales et étrangères. Toutefois, **Dunning et Lundan**

(2008)<sup>1</sup> dans leur ouvrage « **Multinational Enterprises and the Global Economy 2<sup>nd</sup> Edition** » ont tenté de dépasser le cadre statique du modèle pour une approche dynamique de la théorie éclectique, en considérant l'évolution dans le temps des trois types d'avantages OLI. Le paradigme éclectique souffre aussi de quelques lacunes qui demandent une prudence dans son utilisation. En effet, nous trouvons aussi que le paradigme éclectique est moins pertinent dans l'explication des comportements des entreprises à l'international, des entreprises qui ne sont pas orientées dans une logique OLI et qui ont pu internationaliser leurs activités à partir d'autres modes d'internationalisation ne figurant pas dans le paradigme OLI.

### 1.5. La théorie des entreprises nouvellement internationales (**international new venture**)

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

#### 1.5.1. Le cadre théorique du modèle

Dans un article publié en 1994, **Oviatt et McDougall(1994)**<sup>2</sup> ont décrit la situation particulière d'une PME qui internationalise son activité après peu de temps de sa création, elle présente une répartition géographique du chiffre d'affaires proche de celle des entreprises multinationales. Cette entreprise qui a connu une expansion géographique originale a été qualifiée d'entreprise née international ou globale « *born global* » ou entreprises nouvellement internationales « *international new venture* ».

Pour ce genre d'entreprise, le processus d'internationalisation est rapide et ne suit pas la dynamique incrémentale postulé par le modèle Uppsala. **Oviatt et McDougall (1994)** défendent l'idée qu'il ne s'agit pas là de cas exceptionnels mais de situations organisationnelles relevant d'un véritable modèle d'internationalisation, alternatif à celui d'Uppsala. Cette international new venture est appelée à se multiplier car l'environnement international des firmes (globalisation des marchés, convergence des attentes des clients, libéralisation de l'investissement direct étranger, développement des technologies d'information et de communication, ...) et les savoirs des

<sup>1</sup> Dunning J H and Lundan S M, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2<sup>nd</sup> Edition, Edward Elgar, USA, 2008, page 120-122.

<sup>2</sup> Oviatt B and McDougall P, *Toward a theory of international new ventures*, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, N°1, 1994, page 45-64.

managers (plus forte exposition internationale, expériences plus variées, ...) ne sont plus les mêmes que ceux qui prévalaient lors de l'élaboration du modèle Uppsala<sup>1</sup>.

Les fondements du cadre théorique proposé par **Oviatt et McDougall (1994)** pour expliquer ce phénomène s'appuient sur les analyses traditionnellement utilisées pour expliquer l'existence des firmes multinationales, à savoir celles des coûts de transaction, des imperfections des marchés et de l'internalisation des transactions essentielles à l'international. Ces fondements incorporent également certains concepts issus de l'entrepreneuriat, notamment la notion de contrôle de certaines ressources sans les posséder. Ils s'appuient aussi sur le champ du management stratégique en intégrant la façon dont un avantage concurrentiel est développé et soutenu, notamment à l'international. Le cadre explicatif de l'existence des **d'international new venture** s'appuie ainsi sur quatre éléments distinctifs :

- i. la formation organisationnelle à travers l'internalisation de certaines transactions ;
- ii. l'appui marqué sur des structures de gouvernance hybrides ;
- iii. l'établissement de l'avantage de localisation à l'étranger ;
- iv. le contrôle de ressources uniques (dont la connaissance).

Si pour **Oviatt et McDougall (2005)**<sup>2</sup>, ces éléments restent valables pour la théorie des **d'international new venture**, certaines recherches montrent qu'un certain nombre d'entreprises utilisent moins les formes de gouvernance hybrides, comme les licences et les réseaux d'alliances, que ne le prédit le modèle. Le cadre théorique **d'Oviatt et McDougall (1994)** trouve ses racines dans l'approche par les ressources et compétence. Les **internationals new ventures** doivent disposer de ressources uniques pour générer un avantage concurrentiel soutenable à l'international. En particulier, la connaissance technologique unique dont de telles entreprises peuvent disposer les amène à concevoir une offre globale au niveau mondial de manière précoce. **Knight et Cavusgil (2004)**<sup>3</sup> dans la même tendance mettent en avant l'importance de la culture d'innovation, la connaissance et les capacités de l'entreprise pour rendre compte de son internationalisation précoce.

Contrairement à l'approche du processus d'internationalisation de **Johanson et Vahlne, (1990)**, **Oviatt et McDougall (1994)** mettent davantage en avant la personne de l'entrepreneur et ces compétences pour expliquer la dynamique des entreprises nouvelles et internationales. Bien souvent, l'entrepreneur démarre l'internationalisation avant même la création de l'entreprise et commence à tisser des liens à l'international pendant la gestation de l'entreprise. Ainsi donc l'idée d'effectuer des ventes à l'international fait partie du projet de création d'entrepris. Les créateurs des international new ventures ainsi que leurs équipes développent des compétences internationales dès le début, en orientant l'entreprise à l'international à tous les niveaux. Il en résulte comme avantage l'instauration précoce d'un esprit international au tout début du développement de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Meier O et Meschi P X, Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche "International New Ventures" et aux Théories de la Firme, revue Management international, vol. 15, N° 1, 2010, page 16.

<sup>2</sup> Oviatt B and McDougall, P, Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 29, N°5,2005 page 537-553.

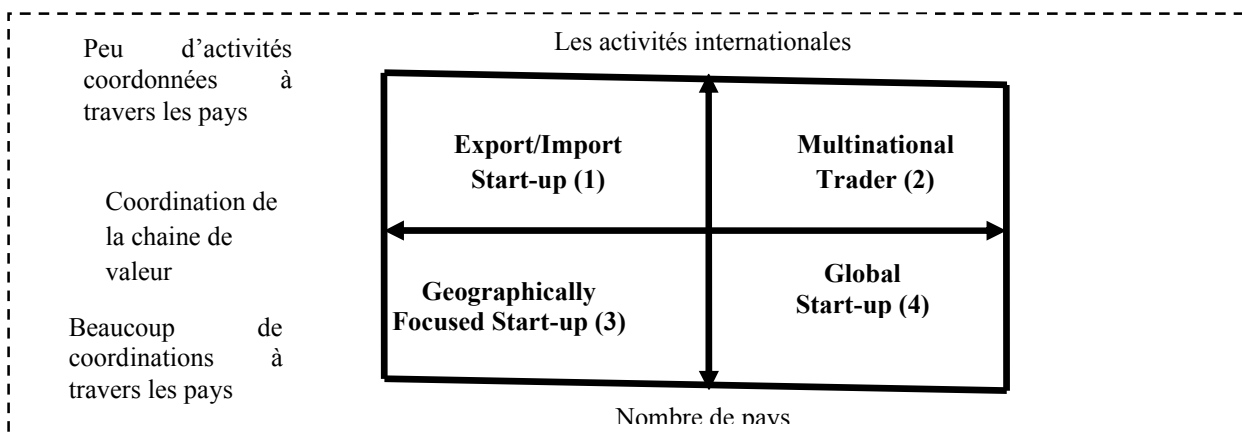
<sup>3</sup> Knight G and Cavusgil, T S, Innovation, organizational capabilities and the bornglobal firm. Journal of International Business Studies35 (2), 2004, page 124-141

Ainsi les créateurs de ces entreprises se prédisposent à acquérir les compétences dans le domaine des affaires internationales et cherchent à éviter le phénomène de la dépendance au chemin emprunté «*path-dependency*»\* des compétences domestiques, dont l'entreprise peut ne pas sortir du fait de l'existence de forces d'inertie. Ainsi donc, la décision de s'internationaliser est décrite comme étant entrepreneuriale et proactive ; les entreprises démarrent l'internationalisation pour la poursuite d'opportunités de croissance. **Oviatt et McDougall (1994)** mettent en évidence le besoin de redéfinir les types de compétences et de connaissances organisationnelles requises pour gérer l'internationalisation, dans la mesure où un effet levier de l'expérience dans l'internationalisation est susceptible d'exister. Ces auteurs considèrent le lancement d'opérations transnationales comme une compétence organisationnelle qui peut être apprise. De ce fait, elle peut constituer une partie de la dotation initiale en ressources de l'entreprise, notamment à travers l'expérience de l'entrepreneur.

Cette distinction a été établie subséquemment entre la connaissance du marché étranger et la connaissance de l'internationalisation ou la connaissance sur la manière de s'internationaliser. La perspective des international new ventures met l'accent sur le transfert, la nature et les types d'expériences d'internationalisation ainsi que de compétences nécessaires pour rendre compte de l'internationalisation des entreprises récemment créées<sup>1</sup>. **Oviatt et McDougall (1995, 2005)**<sup>2</sup> proposent une typologie des nouvelles entreprises internationales comprenant quatre groupes d'entreprises selon le type d'activités internationales et le nombre de pays ciblés :

- i. la PME export-import ;
- ii. le trader multinational,
- iii. la start-up focalisée géographiquement
- iv. la start-up globale.

**Figure 10 : Type des international new ventures**



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

\* C'est une théorie expliquant comment un ensemble de décisions passées peut influencer sur les décisions futures. Ce principe est repris dans différents domaines des sciences sociales, de l'économie à l'étude des technologies en passant par l'institutionnalisme historique en relations internationales. C'est ce qu'on appelle classiquement le poids de l'habitude.

<sup>1</sup> Cabrol M et Nlemvo F, Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises, revue Management & Avenir, 10 (20), 2011, page 41-42.

<sup>2</sup> Oviatt B and McDougall P, Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies, vol 36, 2005, page 29-41.

Il est possible de donner une définition plus précise des différents types des nouvelles entreprises internationales. D'après **la figure 10**, il ya les nouveaux teneurs de marché internationaux (1 et 2), qui sont le type traditionnel des entreprises opérant à la fois comme les exportateurs et les importateurs. Leur avantage concurrentiel le plus important est la connaissance de la logistique. Ils utilisent le déséquilibre entre les pays dans les coûts de production et les prix du marché pour créer de nouveaux marchés. Souvent, ils opèrent par l'intermédiaire d'un vaste réseau de contacts d'affaires dans un grand nombre de pays - souvent par les fondateurs et les contacts et les relations personnelles des gestionnaires.

Un autre type de d'entreprise est la Start-Ups concentrée géographiquement (3), qui gagnent son avantage concurrentiel en assurant le service de quelques clients avec une demande hautement spécialisée dans certains marchés. L'avantage concurrentiel de ces entreprises provient généralement de la coordination d'un certain nombre de chaînes de valeur en matière de développement technologique, la connaissance, la production, etc. Cette coordination est souvent socialement complexe et donc difficile à imiter les raisons de la nature tacite de la connaissance impliquée. En outre, les réseaux et les relations impliquées sont fermés aux étrangers.

Les Global Start-Ups (4) sont les nouvelles entreprises internationales les plus radicales. Ces entreprises ont une forte coordination à traves les pays. Ils ne réagissent pas seulement sur les le marché domestique, mais sont extrêmement active au niveau mondial pour obtenir l'accès aux ressources et aux marchés étrangers.

### **1.5.2. Les limites du modèle international new venture**

**Oviatt et McDougall** ont fondés leur théorie à partir d'un nombre d'observation limité de la situation particulière des PME qui internationalisent leurs activités après peu de temps de leur création. Cette théorie s'intéresse avant tout à la sélection de modes d'entrée susceptibles de minimiser les coûts de transaction, tout en recherchant une exploitation optimale des avantages existants, mais elle ignore la question principale, qui est comment et à quel moment la PME peu s'internationaliser.

La typologie des internationaux new ventures tient compte de la diversité des marchés, ainsi que de l'étendue des activités de la chaîne de valeur coordonnées à l'international. Cette typologie est difficile à utiliser dans un cadre empirique, notamment en raison de la subjectivité des notions ' peu de pays ' ou ' beaucoup de pays ' dans le contexte Algérien.

### **1.6. L'analyse de la pensée critique des théories et choix de l'approche théorique de la recherche**

Malgré la contribution à l'analyse de l'internationalisation, ces différentes théories d'internationalisation souffrent de nombreuses lacunes. Les théories d'internationalisations reposent sur une vision statique de l'environnement international. En effet ces théories ne prennent pas en considération les barrières rencontrées par les entreprises au niveau international, ce qui traduit par une incapacité de leurs part à expliques les risques et contraintes des marchés étrangers.

Les théories d'internationalisations étudient le processus d'internationalisation à un moment donné dans le temps et considèrent l'internationalisation comme un effet causale entre différents variables. Or, ces théories marginalisent la dimension temporelle du processus d'internationalisation. En effet, l'internationalisation est un processus qui se déroule dans le temps.

L'une des lacunes majeures des théories d'internationalisation des PME, c'est qu'il est très difficile, voir impossible, pour un dirigeant d'une PME de suivre le cheminement du processus d'internationalisation tel qu'il est décrit par ces approches théoriques et pouvoir réussir l'internationalisation de son entreprise. Les théories d'internationalisation des PME décrivent le processus d'internationalisation mais n'apportent pas des éléments de réponses suffisamment claires et précises à des questions majeurs concernant le Ou, le Pourquoi, le Comment et le quand en matière d'internationalisation des PME.

L'objet, à travers la présentation des différentes théories d'internationalisation, est essentiellement d'essayer de construire un cadre d'analyse permettant de déboucher sur une vérification empirique dans le cas Algériens. L'approche de l'internationalisation présentée tient compte du contexte dans lequel la vérification empirique va s'effectuer. A cette fin, après avoir rappelé les principales théories d'internationalisation, le tableau 3 illustre la synthèse des principales approches théoriques d'internationalisations des PME, susceptible de nous éclairer et ainsi nous permettre de choisir le cadre conceptuel de notre recherche.

**Tableau 3: Synthèse des principales théories d'internationalisation des PME**

<b>Les théories</b>	<b>Les principaux auteurs</b>	<b>Les facteurs qui incitent les entreprises à s'internationaliser</b>
<b>La théorie comportementale</b> <b>modèle d'Uppsala</b> <b>modèle d'innovation</b>	Johanson et Vahlne (1977) Johanson et Wiedersheim-Paul Bilkey et Tesar	<b>Distance, Connaissance</b>
<b>La théorie des ressources et compétences</b>	Ponrose, Tallman et Flandmoe-Lindquist	<b>Compétence, la disponibilité des ressources</b>
<b>La théorie des réseaux</b>	Mattson et Johanson	<b>Réseaux, lobbying</b>
<b>La théorie éclectique</b>	Dunning	<b>OLI</b>
<b>La théorie international new venture</b>	Oviatt et McDougall	<b>Compétences, ressources, maîtrise de technologie</b>

Source: Etabli à partir des principaux travaux de la revue de littérature sur l'internationalisation des entreprises.

À la lumière de ces critiques, nous prendrons le modèle des compétences pour ce qu'il peut nous apporter comme un outil d'analyser pour nous aider à comprendre le mode d'entrée privilégié par les petites et moyennes entreprises Algériennes selon les compétences identifiées. Nous savons déjà que d'autres théories d'internationalisation devront être intégrées pour avoir une image plus globale et plus dynamique du processus d'internationalisation.

## 2. Les formes d'internationalisation des entreprises

Lorsqu'une entreprise décide de se développer à l'international, en plus du choix du pays d'implantation, elle doit définir la structure de sa présence à l'étranger. Un choix varié s'offre à elle, lui permettant d'adapter le niveau d'investissement et de risque. Certaines entreprises adoptent une approche tactique en suivant une logique de cohabitation ou de phasage des modèles et d'autres s'intéressent aux opportunités des consommateurs à très faibles revenus. Une des phases primordiales du développement international pour une entreprise est la définition de son mode de présence à l'étranger. Afin de disposer d'un bon accès aux marchés, l'entreprise doit définir la solution adaptée à sa stratégie et au pays ciblé.

### 2.1. L'internationalisation forcée

L'étude qu'a menée **Allali (2005)**<sup>1</sup> sur les entreprises marocaines lui a permis de distinguer de nouvelles formes d'internationalisation qu'il a qualifiée d'internationalisation forcée. Il s'agit en effet de ce qu'il a appelé «Internationalisation par démonopolisation» et «Internationalisation par décolonisation». Il s'agit également d'autres situations où l'entreprise s'est trouvée «forcée» de s'internationaliser comme lorsque le tracé des frontières nationales vient à être modifié ou lorsque le principal client local délocalise son activité à l'étranger.

#### 2.1.1. L'internationalisation par démonopolisation

Il s'agit d'un cas particulier, lorsque l'Etat instaure un organisme chargé lui seul dans l'exportation, **Allali (2005)** a présenté le cas marocain où un monopole de droit a été institué en faveur de l'Office de commercialisation et d'exportation, montre à l'évidence que des entreprises qui vendaient sur le marché local, se sont trouvées après l'abandon du monopole, face-à-face avec les acheteurs étrangers qui connaissaient le produit et qui désiraient continuer à l'acheter.

#### 2.1.2. L'internationalisation par décolonisation

Pour **Allali (2005)**<sup>2</sup>, la décolonisation du territoire génère une forme d'internationalisation. Cette forme d'internationalisation se concrétise par l'indépendance des régions ou des pays du colonisateur, il s'agissait des entreprises colonnes qui ont créés des entreprises pour vendre leurs produits dans leurs pays colonisateurs, suite à l'indépendance du pays colonisés. Ces entreprises ont vu ce qui était pour eux avant l'indépendance du pays colonisé une vente locale se transformer en exportation après l'indépendance du pays colonisé.

#### 2.1.3. L'internationalisation par changement du tracé des frontières nationales

**Allali (2005)**<sup>3</sup> considère également le cas des entreprises des pays ayant connu des modifications du tracé de leurs frontières comme étant une forme d'internationalisation forcée. C'est le cas par exemple des entreprises Soudanaises qui ont vu leurs ventes locales devenir des exportations après

---

<sup>1</sup> Allali B, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, Publibook, Paris, 2005, page 263.

<sup>2</sup> Allali B, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, op-cit, page 263.

<sup>3</sup> Ibid. page 263.

la division du Soudan. En revanche, des entreprises qui étaient internationales sont devenues locales du fait également du changement des frontières nationales. C'est le cas par exemple de certaines entreprises allemandes ou yéménites après l'unification de leurs pays respectifs.

#### **2.1.4. L'internationalisation suite à la délocalisation du principal client à l'étranger**

Cette forme a été constatée surtout au niveau des entreprises travaillant en sous-traitance avec un client local. **Allali (2005)** rappellent que cette forme d'internationalisation a également été très fréquente parmi les PME japonaises travaillant en sous-traitance avec les constructeurs automobiles. Plusieurs de ces PME ont été contraintes de s'internationaliser sous une forme ou une autre pour suivre le client sur les marchés européen ou américain.

### **2.2. L'internationalisation virtuelle**

Les progrès réalisés dans les nouvelles technologies depuis une trentaine d'année ont fait apparaître de nouveaux phénomènes économiques, en matière d'internationalisation une nouvelle forme est apparue, à savoir l'internationalisation virtuelle. Il s'agit d'une PME qui vend ses produits sur un site internet. Cette forme d'internationalisation est très répandue dans certains secteurs d'activité, comme l'édition de livres, la musique, la vente de logiciels, ou il est possible d'acquiescer le produit juste en téléchargeant le produit acheté sur le net contre un paiement en ligne (paiement électronique) d'une manière sécurisée<sup>1</sup>. Il est important alors de faire la distinction entre l'internationalisation virtuelle qui est la vente des produits sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), et une entreprise virtuelle qui est un réseau temporaire de compagnies indépendantes.

**Favier et Coat (1997)**<sup>2</sup> définissent l'entreprise virtuelle comme un concept, mais pas un lieu. C'est une activité, mais pas un bâtiment. Les participants sont membres adhérents, l'organisation est en quelque sorte mutualisée (...) la réalité physique et globale de l'entreprise disparaît au profit de coopérations entre personnes pour réaliser un produit, ou proposer un service, sur la base d'objectifs communs. Le cœur de ce type d'entreprise repose sur les équipes virtuelles. **Ettighoffer (2001)**<sup>3</sup> dans son ouvrage « **l'entreprise virtuelle ; nouveaux modes de travail nouveaux modes de vie** » précise que la production se dématérialise à un point tel, que désormais, c'est l'information ou la matière grise qui constitue la valeur ajoutée des produits. Les nouvelles frontières du savoir seront davantage le fait des entreprises que des nations. L'entreprise virtuelle devient donc apatriote car les nouvelles technologies d'information et de communication permettent à l'entreprise de se libérer, en grande partie, des contraintes de localisation. On rejoint une des définitions de la globalisation. Global signifie a-local, c'est à dire une suppression des frontières grâce aux télécommunications. Global est un antonyme de local. On fait alors référence à un espace fonctionnel ou organisationnel dont les différents nœuds sont interconnectés en réseaux.

---

<sup>1</sup> Filion L.J, Management de la PME de la création à la croissance, Pearson, Québec, Canada, 2007, page 343.

<sup>2</sup> Favier M et Coat F, Comment gérer une équipe virtuelle ?, Actes du 3ème colloque de l'AIM, Strasbourg, Mai 1997, page 02.

<sup>3</sup>Ettighoffer D, L'entreprise virtuelle : nouveaux modes de travail nouveaux modes de vie, Editions d'Organisation Collection, Paris, 2001, page 10-12.

### 2.3. L'internationalisation par stratégie

Il s'agit, en effet, d'un choix stratégique majeur. L'entreprise détermine son mode de présence dans le marché international, c'est-à-dire la manière dont elle envisage d'opérer sur ces marchés en fonction de ses moyens et de ses objectifs. Ainsi doit-elle décider si elle va commercialiser directement, ou faire vendre par des tiers. Si elle veut opérer seule ou s'associer à d'autres. Si elle souhaite fabriquer ou faire fabriquer sur place, si elle veut octroyer à des tiers un droit d'utilisation de la marque ou un droit de fabrication. Plusieurs paramètres interviennent dans ces choix :

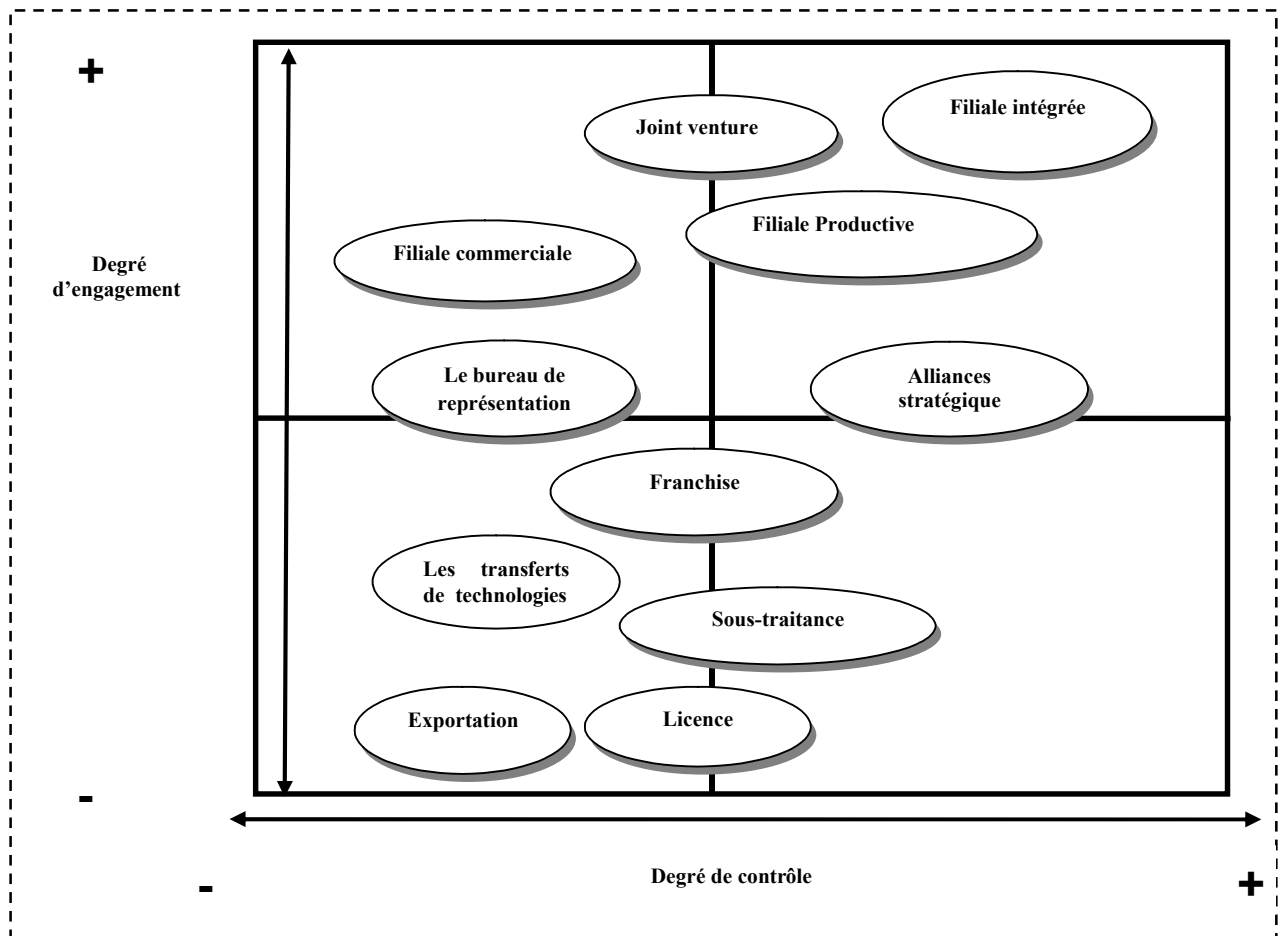
- Le **marché** : environnement, potentiel du marché, concurrences ;
- Le **client** : consommateur ou industriel ;
- Le **produit** : expertise à l'export et à l'internalisation, objectif de vente et de rentabilité, besoin de services, après vente, réseaux de distribution ;
- **L'entreprise** : notoriété sur le marché, moyens disponibles financiers et humains, expériences et compétences à l'internalisation, technologie disponibles.

D'après la **figure 10**, **Lemaire (2003)**<sup>1</sup> précise que l'entreprise détermine son mode de présence dans le marché international selon deux dimensions essentielles: le degré d'engagement et le degré de contrôle :

- i. Le **degré d'engagement** : est en fonction des ressources financières dont l'entreprise dispose ou qu'elle est prête à mobiliser pour chaque projet. Ce sont également les moyens techniques, de production et humaines. Les moyens de la PME en phase initiale d'internationalisation ne sont pas comparables à ceux de la multinationale qui poursuit une expansion internationale engagée depuis plusieurs années. Le choix doit bien sur reste cohérente avec la stratégie de développement internationale.
- ii. Le **degré de contrôle** : est très étroitement corrélé avec le niveau d'engagement. La logique veut que plus l'investissement ne soit important, plus en contrepartie le niveau de contrôle doit être élevé.

<sup>1</sup> Lemaire J P, Stratégie d'internationalisation, Dunod, Paris, 2003, page 306.

Figure 11 : Les modes d'internationalisation



Source : développée à partir de Lemaire J P, Stratégie d'internationalisation, Dunod, Paris, 2003, page 307

### 2.3.1. Les stratégies sans engagement en Capital

Le niveau d'engagement financier et la démobilitation interne des ressources productives et humaines sollicités par chaque formule est faible. Nous citons les stratégies suivantes :

#### 2.3.1.1. Les stratégies d'exportation

Les exportations représentent la stratégie d'appréhension des marchés étrangers la plus intuitive et la plus naturelle. L'exportation correspond clairement au premier stade d'internationalisation de l'entreprise. Cette stratégie présente en effet l'avantage de limiter les risques. L'engagement financier reste modéré, la production demeure dans le pays d'origine et l'adaptation des produits aux marchés exports est minimale (par exemple l'adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles). L'exportation peut prendre différentes formes :

- Exportation directe ;
- Exportation indirecte ;
- Exportation concertée ou associée.

### **A. L'exportation directe**

La couverture et l'approvisionnement permanent d'un marché étranger par une entreprise n'ayant pas de filiale à l'étranger se fait par une exportation directe. L'exportation directe est faite par l'entreprise sans intermédiaire, et permet d'espérer un bénéfice plus élevé malgré les investissements et les risques supplémentaires qu'elle entraîne<sup>1</sup>. L'exportation directe entraîne une modification fonctionnelle et organisationnelle de l'entreprise. En effet, l'exportation directe entraîne une production de masse, un service de gestion des opérations internationales ou la création à l'étranger d'un magasin chargé du stockage, de la promotion et de la vente des produits.

L'exploitation directe est le moyen pour l'entreprise qui s'internationalise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, d'entrer en relation avec les clients locaux, de se familiariser avec les pratiques et réglementation commerciales internationales. Ne supportant pas de cout d'intermédiaires, l'exportateur réalise des marges plus élevées, ce qui donne ainsi la possibilité de consentir des baisses de prix pour gagner des parts de marché<sup>2</sup>.

Cependant l'exportation directe nécessite en général la mobilisation de ressources internes importantes en matière logistique, administrative, financière, ou commerciales et des stocks dans les pays cible. Enfin, dans ces schémas, l'entreprise exportatrice assume l'intégralité des risques liés à la commercialisation à l'étranger. La conquête des marchés étrangers par l'exportation directe est recommandée pour les PME de fabrication des biens, notamment des secteurs agroalimentaire et industriel.

### **B. L'exportation indirecte**

L'exportation est le moyen traditionnel, simple et le plus ancien pour un fabricant d'avoir accès à un marché étranger et d'y écouler une partie de sa production<sup>3</sup>. L'exportation passive consiste à écouler de temps en temps un surplus de sa production de sa propre initiative ou en réponse à une commande non sollicitée, tandis qu'une exportation active suppose une volonté de s'attaquer à un marché déterminé<sup>4</sup>.

L'exportation indirecte ou exportation sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but, elle recourt à un intermédiaire commercial qui a les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché. L'intermédiaire se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux. En général, il achète le produit à l'exportateur et les revend ensuite sur le marché à des conditions qu'il définit. Les risques de l'exportateur sont donc limités, en contrepartie, il perd la maîtrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de commercialisation des produits sur le marché<sup>5</sup>.

Dans le cas spécifique des PME Algérienne, l'absence ou la méconnaissance des structures spécialisées dans l'accompagnement des PME à l'international, notamment en termes d'aide à

---

<sup>1</sup> Urban S, Réussir à l'exportation, Dunod, Paris, 1979, page 20.

<sup>2</sup> Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 193.

<sup>3</sup> Croue C, Marketing international, op-cit, page 41.

<sup>4</sup> Joffre P, Boutin A et Baroli G R, L'exportation dans la turbulence mondiale, Economica, Paris 1986, page 25

<sup>5</sup> Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 195.

l'exportation ne favorise pas la pratique de l'exportation indirecte moins coûteuse et moins risquée pour ces entreprises. De même, la difficile mise en place des partenariats de portage avec les grandes entreprises pousse les PME sollicitant l'exportation de leurs produits, à le faire par leurs propres moyens.

### **C. L'exportation concertée ou associée**

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation. Les modalités les plus connues d'exportation concertée sont le groupement d'exportateurs et le portage ou piggy-pack.

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Plusieurs formes de groupements existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées. Les fonctions peuvent être par exemple les suivants :

- Recherche et mise en commun d'information ;
- Réalisation d'études de marché ;
- Prospection centralisée ;
- Création d'un bureau d'achat ;
- Ventes centralisées ;
- Conseil et assistance export ;
- Lobbying export.

Le portage est un système de coopération entre une grande entreprise et une PME afin de faire bénéficier cette dernière du réseau international de la première, déjà implantée pour commercialiser ses propres produits. Le piggy-pack est une forme spécifique de portage qui repose sur un contrat d'agent commercial<sup>1</sup>. En pratique, le portage reste assez peu utilisé. Les quelques grandes groupes qui ont créé des structures pour aider d'autres entreprises sur certains marchés ciblés valorisent le plus souvent leur expertise sous forme de conseil ou d'assistance plutôt que dans des formules de portage.

#### **2.3.1.2. Les stratégies d'accord**

Pour **Amelon et al (2010)**<sup>2</sup>, les stratégies d'accord ne représentent pas forcément d'engagement en capital de la part de l'entreprise, mais elles n'en constituent pas moins un engagement fort et tactique. Trois stratégies sont abordées dans ce point : les licences, les franchises et les transferts de technologie.

---

<sup>1</sup> Urban S, Réussir à l'exportation, op-cit, page19

<sup>2</sup> Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 203.

## **A. La cession de Licence**

Pour **Dubois et Jolibert (1989)**<sup>1</sup> précisent qu'il s'agit d'une entreprise qui accorde le droit à une autre entreprise focalisée sur un autre marché d'utiliser un processus de fabrication, une marque de commerce, un brevet, etc. en échange de redevances. Ceux-ci, peuvent prendre deux formes selon qu'ils portent sur la fabrication ou la commercialisation. Les cessions de licence ont pour objets d'accorder, moyennement une redevance, le droit d'utiliser une invention dont le monopole d'exploitation est protégé par un brevet.

Pour **Amelon et al (2010)**<sup>2</sup>, les accords de cessions de licence sont en général, considéré comme étant un moyen rapide et peu coûteux pour pénétrer un marché étranger, dont le capital à investir est faible par rapports à d'autres modes de pénétrations. Ces accords permettent de réduire en particulier, les risques de conflit entre les entreprises, particulièrement lorsque les inventions sont difficilement protégeables ou lorsque le progrès technique est rapide. L'entreprise s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la cession d'une licence, on retrouve que :

- Les accords de licence couvrent en général de longues périodes et peuvent prévoir le versement d'une redevance annuelle d'un montant minimal.
- Une nouvelle technologie peut faire que le produit couvert par la licence devienne périmé.
- L'accord de licence peut contraindre le détenteur de licence à accepter des restrictions à ses activités de commercialisation.
- Le détenteur de la licence peut perdre sa capacité à mettre au point sa propre technologie.

Ce mode de pénétration est intéressant dans le cas où la PME maîtrise une technologie ou un processus de production, et il est difficile pour elle de pénétrer un marché à cause de taxes à l'importation élevées, de contraintes réglementaires...etc. Cependant, dans le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile pour ces PME d'adopter la cession de licence comme mode de pénétration vu que les PME Algériennes ne maîtrisent pas des technologies qui leur permettant d'accorder des licences.

## **B. La franchise internationale**

Pour **Kahn (2004)**<sup>3</sup>, la franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre rétribution. La franchise internationale est un mode de présence à l'étranger alternatif à l'investissement direct à l'étranger. Le plus souvent, la franchise internationale est une franchise commerciale ou de distribution. Elle se définit comme un contrat par lequel l'entreprise exportatrice (le franchiseur) accorde au franchisé le droit exclusif de commercialiser des produits ou des services sur une zone géographique définie. Le franchisé se voit accorder contractuellement certains droits de propriétés tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, symboles, logos, la transmission d'un savoir-faire et un soutien

---

<sup>1</sup> Dubois P L et Jolibert A, le marketing : fondement et pratique, Economica, Paris, 1989, page 631-632

<sup>2</sup> Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 205.

<sup>3</sup> Kahn M, Franchise et Partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant, Dunod, Paris, 2004, page 10.

opérationnel en contrepartie d'une rémunération constituée en général d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Comme toute coopération, la franchise peut engendrer des inconvénients pour le franchiseur, parmi ces inconvénients :

- Le franchiseur se doit d'opérer une expérimentation du concept avant de monter le réseau et il ne peut en aucune manière imposer ses prix (seulement les conseiller). Le risque est élevé de choisir des franchisés incompetents.
- La mauvaise sélection du franchisé, peut entraîner une détérioration de l'enseigne, de la marque et de la notoriété des produits.

La franchise internationale est un mode de présence à l'étranger alternatif à l'investissement direct étranger. Ce mode de pénétration est réservé aux exportateurs possédant un savoir faire reconnu et transférable à l'étranger. Dans le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile pour ces PME d'adopter la franchise internationale comme mode de pénétration, car ces PME n'ont pas encore fait preuve de leur succès dans les marchés internationaux.

### C. Les transferts internationaux de technologies

Les transferts de technologie diffèrent de la cession de licence par l'ampleur de la cession de licence. **Amelon et al (2010)**<sup>1</sup> considèrent le transfert international de technologie comme une vente de technologie et du savoir-faire ou *know-how* qui accompagne la vente d'un produit technique : connaissances, outils, techniques, *process*. En effet, dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transférer tout ou partie du produit en lui transmettant les connaissances nécessaires, les plans, les modes d'emploi, en formant le personnel et en assurant une assistance technique.

L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers et commerciaux pour s'implanter sur un marché à l'étranger.

L'exportateur évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. La vente de technologie est aussi parfois imposée par certains pays, notamment les pays en développement soucieux d'aider à leur développement et de réduire ainsi leur dépendance extérieure. Le transfert de technologie est aussi parfois imposé dans le cadre de contrats de vente de certaines technologies (militaire, aéronautique) dans lesquels l'acheteur exige une production local. Dans certains pays, par exemple le Chine et l'Inde, le transfert du savoir-faire fait partie intégrante du contrat.

**Killer et Chinta (1990)**<sup>2</sup> considèrent le transfert de technologie international en général rencontre plusieurs contraintes dans une conjoncture. Parmi les risque d'un transfère technologique <sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 203.

<sup>2</sup> Keller R T and Chinta R R, International Technology Transfer: Strategies for Success, Academy of Management review, 1990, page 39.

<sup>3</sup> Amelon J L, Cardebat JM et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 203.

- Risques financiers en cas de non-paiement des redevances, d'où l'intérêt de maximiser le versement initial ;
- Risque fiscal en cas de retenue à la source dans le pays de l'acheteur ;
- Risque de dépossession des droits de propriété et de contrefaçon ;
- Risque lié à la garantie d'efficacité ;
- Difficulté de trouver un bon partenaire.

Ce mode de pénétration n'est pas réservée qu'aux grandes entreprises de haute technologie, de nombreuses PME y recourent également. Le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile pour ces PME d'adopter les transferts internationaux de technologies comme mode de pénétration, généralement les PME Algériennes sont des acheteurs de technologie et non pas des vendeurs de technologie.

### **2.3.2. Les stratégies avec engagement en Capital**

Lorsqu'une entreprise adopte une stratégie avec un engagement en capital, doit posséder des ressources financières importantes afin de pénétrer les marchés étrangers. **Amelon et al (2010)**<sup>1</sup> précisent que ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des stratégies de représentation à l'étranger et les stratégies d'implantation à l'étranger.

#### **2.3.2.1. Les stratégies de représentation à l'étranger**

Les stratégies de représentation à l'étranger peuvent prendre plusieurs formes, il s'agit des bureaux de représentation implantés à l'étranger ou encore des succursales.

##### **A. Le bureau de représentation**

Le bureau de représentation est une forme d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché, Pour **Heinkel et Levi (1992)**<sup>2</sup>, cette forme d'implantation permet à l'entreprise de mener des études approfondies sur ces marchés étrangers. Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel. Très exceptionnellement, il gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

Le bureau de représentation permet d'assurer une présence permanente ou temporaire à l'étranger. Dans le cas spécifique des PME Algériennes, les bureaux de représentation peuvent constituer un moyen de présence au sein des marchés étrangers. Cette présence peut rendre les PME capable à prospecter et maîtriser les politiques commerciales au sein des marchés étrangers. Cependant les PME Algériennes peuvent rencontrer des obstacles en l'occurrence les coûts de constitution assez élevés, le risque commercial et les formalités administratives au sein des ces marchés étrangers.

---

<sup>1</sup> Ibid. page 207.

<sup>2</sup> Heinkel R L and et Levi M D, The structure of international banking, Journal of International Money and Finance, Vol. 11, 1992, page 251-272.

## B. La succursale

Pour **Amelon et al (2010)<sup>1</sup>**, la succursale est comme le bureau de représentation, une forme d'implantation directe sur un marché étranger, qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois commerciales et logistiques et destinées à assister une structure de vente existante comme la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la prise de commandes et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures, ...), l'information sur le marché.

La succursale comme les bureaux de représentation peuvent constituer un moyen de présence au sein des marchés étrangers. Dans le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile de trouver une entreprise capable à s'internationaliser par ce mode de présence, vue que ces entreprises n'ont pas atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international, qui leur permet de pénétrer les marchés étrangers par les stratégies de représentation.

### 2.3.2.2. Les stratégies d'implantation à l'étranger

Les stratégies d'implantation à l'étranger peuvent prendre plusieurs formes, il s'agit de la création de filiales à l'étranger et les co-entreprises « *joint ventures* ».

## A. La filiale à l'étranger

C'est une société de droit local dont une part importante du capital appartient à l'entreprise étrangère. Juridiquement, la filiale est une entreprise indépendante de l'entreprise mère ; elle agit en son propre nom et à ses propres risques. Il s'agit de structures stables soumises aux décisions stratégiques de l'entreprise mère qui jouent souvent le rôle d'un gérant qui gère de façon autonome les activités commerciales, administratives, logistiques et financières sur leur marché. Nous retrouvons plusieurs formes de filiale selon l'engagement en capital :

### A.1. Filiale commerciale

Pour **Janssen (2009)<sup>2</sup>** la filiale commerciale ou filiale de distribution est une commerciale représentant l'entreprise avec autonomie juridique de la l'entreprise-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger. **Amelon et al (2010)<sup>3</sup>** précisent que la filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de l'entreprise -mère au niveau stratégique (investissements, définition de la politique commerciale, ...).

<sup>1</sup> Amelon J L, Cardebat JM et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, op-cit, page 213.

<sup>2</sup> Janssen F, Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat, de boeck, Bruxelles, 2009, page 213.

<sup>3</sup> Amelon J-L et Cardebat J-M, Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour les entreprises après la crise, op-cit, page 214.

## A.2. Filiale industrielle

**Janssen (2009)**<sup>1</sup> définit la filiale industrielle comme une structure productive représentant l'entreprise avec autonomie juridique. L'objet principal est la fabrication de produits de qualité identique à l'entreprise mère. La création de cette dernière peut s'expliquer par la difficulté d'acheminer des produits dans le marché cible ou par la volonté de réduire ses coûts de fabrication dans l'hypothèse où ceux-ci sont moins élevés que dans le marché d'origine.

Ce type de création est surtout justifié pour les produits à faible valeur ajoutée où le coût de transport représente un pourcentage important du prix, ou lorsque les composantes du prix de revient sur place (main d'œuvre, énergie, matières premières) sont avantageuses, ou encore lorsque les règles locales interdisent un autre système. À ce propos, les gouvernements des pays d'implantation accueillent très favorablement et soutiennent très souvent cette forme d'établissement en offrant des avantages fiscaux. En outre, la filiale industrielle permet la diminution ou la suppression des droits de douane et favorise la naturalisation des produits.

La décision de créer une filiale doit se soumettre à certaines conditions. En effet, l'entreprise exportatrice ne pourra envisager cette formule que lorsque le marché potentiel est suffisamment important et permet de dégager des marges suffisantes avec l'existence d'une éventuelle décision d'implantation en profondeur. L'entreprise doit aussi disposer d'une capacité financière et productive assez importante.

## A.3. Filiale intégrée

**Janssen (2009)**<sup>2</sup> définit la filiale industrielle comme une structure productive et commerciale représentant l'entreprise avec autonomie juridique, l'objet principal est la fabrication et la commercialisation des produits de qualité identique à l'entreprise mère. Ce genre d'investissement offre le meilleur contrôle pour l'entreprise ainsi une meilleure solution pour pénétrer les marchés étrangers protégés et éviter ainsi des problèmes d'ordre politique ou des restrictions à l'importation.

Pour **Dubois et Jolibert (1989)**<sup>3</sup>, la création d'une filiale intégrée permet aussi un bon accès à des ressources locale (main d'œuvre et matières premières) ou à un marché potentiel intéressant. La création d'une filiale à l'étranger est aussi associée aux risques les plus élevés. Deux risques majeurs affectent un tel investissement : le risque macro-économique, et le risque micro-économique.

- Les risques macro-économiques sont les moins fréquents mais aussi ceux qui sont plus perceptibles. Ils sont liés aux problèmes économiques et politiques affectant un pays et sont une menace pour la récupération de cet investissement.
- Les risques micro-économiques sont davantage une menace pour rentabilité de la filiale. Ils peuvent avoir pour origine, un changement dans les conditions du marché, l'Etat qui peut par des taxes ou des régulations restreindre la liberté de la filiale.

---

<sup>1</sup> Janssen F, *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, op-cit, page 213

<sup>2</sup> Ibid. page 213

<sup>3</sup> Dubois P L et Jolibert A, *le marketing : fondement et pratique*, op-cit, page 634

La création de filiale commerciale, industrielle ou intégrée, permet à l'entreprise une présence locale permanente dans un marché étranger. Dans le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile de trouver une PME capable à s'internationaliser par ce mode de présence, vu que les PME Algériennes, n'ont pas atteint une maturité avancée dans leur développement international, qui leur permet de pénétrer les marchés étrangers par la création des filiales.

## B. La co-entreprise « *joint-venture* »

**Abdelatif (2009)** <sup>1</sup>définit la co-entreprise « *joint-venture* » comme une entité juridiquement indépendante créée et gérée conjointement par deux ou plusieurs entreprises dont au moins une possède son siège social hors du pays d'implantation, une co-entreprise permet:

- Avoir accès à un savoir-faire supérieur et de bénéficier de la compétence du partenaire
- la réduction du risque pour chaque entreprise,
- les économies d'échelle,
- les échanges de technologies,
- l'avantage concurrentiel,
- l'économie des réglementations gouvernementales trop contraignantes,
- l'expansion internationale initiale de certaines sociétés.

La co-entreprise « *joint-venture* » est aussi un accord de coopération entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Une joint-venture, que l'on pourrait traduire par co-entreprise, société mixte ou entreprise conjointe, est une entreprise en copropriété où un petit nombre de partenaires s'associent en se partageant le capital de la société en question. Elle apparaît aussi comme la forme de coopération des objectifs entre le firme la plus compliquée d'un point de vue financier, légal, organisationnel et culturel, car le management d'une joint-venture se doit d'arbitrer entre les attentes et les impératifs des différentes parties de l'accord. Une co-entreprise « *joint-venture* » peut se constituer entre plusieurs sociétés sous la forme d'un accord limité dans le temps, consécutif à la préparation de la réponse à un appel d'offre.

Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, ...), techniques (outil de production, licence, ...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire. **Garrette et Dussauge (1995)**<sup>2</sup>, indiquent qu'il y a trois types de co-entreprises « *joint-ventures* » :

- i. Les co-entreprises « *joint-venture* » à parent dominant, c'est-à-dire celles qui sont gérées par l'une des maisons mères comme des filiales classiques. Le parent dominant choisit le directeur général et les cadres supérieurs de la joint venture. Quant au conseil

<sup>1</sup> Abdelatif M, L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), 18 conférence AIMS, Grenoble, 2009, page 04.

<sup>2</sup> Garrette B et Dussauge P, Les stratégies d'alliances, Editions d'Organisation, Paris 1995, page 43

d'administration, bien qu'il soit composé de représentants des deux actionnaires, et même en cas de parité, il joue surtout un rôle formel puisque les décisions stratégiques et opérationnelles sont prises et appliquées de fait par un allié seul ;

- ii. Les co-entreprises « *joint-venture* » à management partagé, c'est-à-dire celles dans lesquelles les deux parents gèrent effectivement la filiale commune. Dans ces cas-là, les cadres de la joint-venture sont, pour la plupart d'entre eux, détachés des deux maisons mères, ou bien ils sont choisis conjointement. Le conseil d'administration, composé de représentants de chaque allié, à parité ou non, à un véritable pouvoir de prise de décision ;
- iii. Les co-entreprises « *joint-venture* » indépendantes, dans lesquelles le manager en place a une autonomie presque totale vis-à-vis de tous ses actionnaires. Cette catégorie est très nettement minoritaire puisque l'objectif d'une joint-venture est en principe de tirer parti d'une véritable collaboration entre les entreprises alliées. Dans ces joint-ventures indépendantes, les entreprises partenaires jouent en fait le rôle de simples actionnaires financiers.

Cependant L'entreprise s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la création d'une filiale commune

- Les bénéfices potentiels sont moindres car ils doivent être partagés ;
- Les coûts de création et le cas échéant, de dissolution de la société sont assez importants ;
- La création d'une entreprise conjointe exige un investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariats ;
- Risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes.
- Risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique marketing, recherche et développement, ...) ;
- problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture en raison de conflits d'intérêt évidents ;
- Risque de résolution abusive de contrat ;
- Risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies qui découleraient de ce partenariat ;
- Risque de conflit d'intérêt.

La co-entreprise « *joint-venture* » est parfois aussi, un passage obligé dans les pays qui interdisent la création ou la détention des entreprises contrôlées à 100% (le cas Algérien la loi 51%-49 %) par des entreprises étrangères. Dans le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile de trouver une PME capable à s'internationaliser par ce mode de présence, vu que les entreprises Algériennes qui désirent investir à l'étranger, les conditions de transfert de capitaux à l'étranger au titre de l'investissement réalisé dans d'autres pays par les entreprises de droit Algérien sont, fixées par des règlements et des lois qui limitent le transfert de capitaux à l'étranger.

### 2.3.2.3. La sous-traitance internationale

**Lemaire (2003)**<sup>1</sup> définit la sous-traitance comme un mode de délocalisation vers les pays à faibles coûts de production. Pour **Delacolette (1996)**<sup>2</sup> La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise demande à une autre entreprise de réaliser une partie de sa production ou des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties de travail. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Parmi les risques de ce mode d'internationalisation:

- Les commanditaires choisissent leurs sous-traitants selon des considérations de prix, de qualité et de délais ;
- Le sous-traitant est souvent dans une situation de dépendance technique et commerciale par rapport à son commanditaire ;
- Il est en position de faiblesse car il subit la concurrence de ses confrères et celle du commanditaire lui-même qui peut toujours reprendre la production sous-traitée ;
- En cas de récession les sous-traitants sont souvent les premières victimes, car le commanditaire préfère reprendre les fabrications sous-traitées pour éviter les conflits avec son personnel ;
- L'entreprise sous-traitante doit s'adapter en permanence parce que les commanditaires changent de techniques, s'intègrent ou disparaissent ;
- La peur de perte de maîtrise et des compétences au sein de l'entreprise ;
- De faibles investissements qui engendrent peu d'innovation ;
- Un manque d'information et de transparence ;
- La crainte d'une irréversibilité.

La sous-traitance internationale permet aux PME d'assurer une présence qui n'est pas visible dans les marchés étrangers. Ce mode d'internationalisation peut constituer un moyen de présence au sein des marchés étrangers pour les entreprises qui réalisent des économies d'échelle et maîtrisent les coûts de production. Dans le cas spécifique des PME Algériennes, il est difficile de trouver des PME qui seraient capable de fabriquer des produits pour les donneurs d'ordres étrangers.

### 2.3.2.4. Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont des partenariats entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence sur l'activité concernée, ou de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité<sup>3</sup>. les alliances concernent deux ou plusieurs entreprises qui, tout en gardant leur autonomie juridique et stratégique, s'accordent pour mettre en commun ou échanger de manière dynamique des compétences ou des actifs en vue de mener à bien le développement d'un projet ou

<sup>1</sup> Lemaire J P, Stratégies d'internationalisation, opcit, page 54.

<sup>2</sup> Delacolette J, Les contrats de commerce internationaux, de boeck, Bruxelles 1996, page 120.

<sup>3</sup> Garrette B et Dussauge P, Les Stratégies d'alliance, op-cit, page 25.

d'une activité spécifique dont elles se partageront les fruits à l'avenir. Les alliances se caractérisent par le fait qu'elles associent des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes.

Une alliance stratégique est donc une collaboration commerciale officielle et convenue entre deux entreprises. Les partenaires mettent en commun, échangent ou intègrent certaines ressources commerciales pour en tirer un avantage réciproque. Les partenaires restent cependant des entreprises distinctes, tout à fait indépendantes. Les alliances stratégiques prennent de nombreuses formes et sont devenues plus perfectionnées et plus souples au cours des dernières années. Il peut s'agir d'un simple échange de marché ou d'un accord de concession réciproque de licence et les sociétés peuvent également établir des mécanismes de fabrication concertée ou des coentreprises.

Si les alliances stratégiques présentent plusieurs avantages, certains risques sont néanmoins à prendre en compte:

- Les intérêts des partenaires peuvent facilement diverger et entraîner des problèmes d'efficacités.
- La performance des alliances est difficile à mesurer, ce qui pose des problèmes de gouvernance.
- Les alliances sont rarement des structures optimales du point de vue de l'efficacité.
- Les partenaires ne coopèrent pas forcément de façon loyale.
- L'apprentissage peut transformer un partenaire en concurrent.

Par les alliances stratégiques, des entreprises de toute taille peuvent participer au marché international. Il s'agit d'un outil puissant qui permet aux partenaires d'atteindre ensemble des buts inaccessibles s'ils agissaient seuls. Les risques et les ressources sont partagés. De nouveaux marchés et de nouveaux profits sont créés et les délais d'exécution sont raccourcis. Les PME Algériennes devraient considérer le centre des alliances stratégiques comme l'une des options qui s'offre à elles lorsqu'elles élaborent leur stratégie d'affaires sur les marchés nationaux et internationaux.

### **Conclusion**

Ce chapitre retrace l'émergence du champ théorique de l'internationalisation des PME. Il couvre un ensemble des travaux empiriques sur l'internationalisation des PME. Nous avons présenté les différentes théories d'internationalisation des PME interprétant le comportement et l'attitude des PME sur la scène internationale. Afin d'appréhender et de cerner les objectifs dans le cadre de notre travail de recherche, il était important de faire une analyse critique sur les théories d'internationalisations des PME, afin de nous permettre de valider l'approche théorique de l'internationalisation des PME dans le contexte Algérien. Nous avons aussi, présenté les différentes formes d'internationalisation qu'une entreprise pourrait adopter afin de pénétrer un marché étranger.

À travers une analyse critique des différentes théories d'internationalisation des PME, nous avons validé le modèle des compétences pour ce qu'il pourrait apporter comme outil d'analyse de la relation entre le degré d'internationalisation et la compétence du dirigeant Algérien.

---

**CHAPITRE III :**

**REVUE DE LITTTERATURE SUR LA COMPETENCE**

---

## Introduction

Après avoir fait une analyse approfondie sur une variété de publications liées au thème de l'internationalisation des PME, et valider la théorie des ressources et compétence afin d'analyser le processus d'internationalisation des PME Algériennes, il va falloir étudier le facteur compétence, en adoptant une démarche d'identification des compétences en matière d'internationalisation. En effet, il est important de cerner et analyser le concept de compétence qui n'a pas encore une définition pertinente, opératoire, unifiée et valable pour toutes les organisations. Le concept de compétence est employé de façon très diverse vue la divergence des prétentions et des visées de ses utilisateurs. De ce fait, il s'avère impératif de mettre l'accent sur la compétence avant d'identifier les compétences en matière d'internationalisation. L'objectif de ce chapitre est de décrypter de quelles compétences les entreprises ont-elles besoin pour s'internationaliser.

Pour cela, il est important d'aborder l'historique de la notion compétence. Nous allons, présenter les aspirations de plusieurs auteurs de différentes disciplines ayant traité et conceptualisé des définitions sur la compétence. Afin d'atteindre notre objectif, il va falloir, tout d'abord, présenter les différents modèles d'identification de compétences, et en suite, de valider le modèle d'identification de compétence en matière d'internationalisation.

### 1. Aperçu sur le développement du concept compétence

La compétence est un terme ancien marqué dans l'histoire humaine, qui signifie dans sa signification première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Le terme de compétence est apparu dans le code **Hammourabi (1792-1750 avant J-C)** dont l'épilogue était traduit en français: «*Telles sont les décisions de justice que Hammourabi, le roi compétent, a établies pour engager le pays conformément à la vérité et à l'ordre équitable*»<sup>1</sup>. Le terme de compétence est attesté dans la langue française depuis la fin du 15<sup>ème</sup> siècle. Il désignait alors la légitimité et l'autorité conférée aux institutions pour traiter de problèmes déterminés (un tribunal est compétent en matière de ...)<sup>2</sup>. Depuis la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, sa signification s'est étendue au niveau individuel et il désigne depuis lors toute capacité due au savoir et à l'expérience<sup>3</sup>. Pour **Naji (2009)**<sup>4</sup> l'expression de compétence linguistique a été introduite par **Chomsky (1960)**<sup>5</sup>. Cet auteur a nettement séparé la compétence et l'habileté ou la capacité; autrement dit, ce qui relève de la sphère cognitive proprement dite a été distingué de l'ensemble des facteurs pouvant avoir une influence sur la performance. On peut être compétent sans que cela ne se traduise par une performance correspondante. Car, entre la compétence du locuteur et sa performance, interviennent

---

<sup>1</sup> Mulder M, Compétence, l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue, Revue européenne de formation professionnelle, N°40, 2007, page 06.

<sup>2</sup> Naji A, Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel, thèse de Doctorat, Université de Montréal, Canada, 2009page 12.

<sup>3</sup> Mulder M, Compétence ; l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue, op-cit, page 07.

<sup>4</sup> Naji A, Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel, op-cit, 12-14.

<sup>5</sup> Geffroy F et Tiou R, Les outils compétences: tradition et nouvelles approches In Le management des compétences dans les entreprises européennes, INSEP Consulting Éditions, Paris, 2002.page 119-131.

plusieurs facteurs qui semblent autant de perturbations qui ne peuvent être mis au compte de la compétence.

La compétence, selon **Chomsky (1960)**, est le résultat d'une abstraction et d'une idéalisation des données linguistiques directement observables (actes de paroles individuels, textes, discours) dont la mise en œuvre dépend de nombreux paramètres (situation, contexte, dispositions psychologiques). L'intérêt de la contribution de **Chomsky (1960)** pour les entreprises est d'asseoir la distinction entre compétence et performance<sup>1</sup>. Mais, face à cette approche cognitiviste qui rattache la compétence à la performance, il y a l'approche constructiviste dans laquelle la perspective subjective de l'employé et ses préférences reçoit plus d'attention dans le développement et l'évaluation des compétences. Le paradigme constructiviste met l'accent sur l'importance des valeurs, des motivations et des croyances. Sa prémisse est que les compétences sont transférables à d'autres contextes, y compris les contextes de travail<sup>2</sup>. Depuis les années 1970, le concept de compétence est largement utilisé dans le domaine du management. La littérature lui a consacré une place importante et les auteurs l'ont abordé sous plusieurs angles. Certes, des enjeux majeurs sont associés à l'apparition de ce concept et à la place qui lui revient aujourd'hui. Son émergence dans le champ de la gestion répond à une problématique de changement, et plusieurs facteurs ont ainsi favorisé sa consécration comme concept fondamental au sein des pratiques de gestion des organisations.

En effet, l'automatisation et l'informatisation des systèmes de production ont transformé l'organisation du travail et ont favorisé des mouvements massifs de réduction de l'effectif. La diversification des produits et le raccourcissement des délais de production et de la durée de vie des produits, liés à l'incertitude et aux exigences des clients, s'accompagnent de nouvelles méthodes de gestion. Ces mutations dans la conception et l'organisation du travail font émerger de nouveaux principes structurants dans lesquels la compétence occupe une place prépondérante et constitue l'un des nouveaux repères des pratiques de gestion des ressources humaines. **Zarifian (1999)**<sup>3</sup> pense que l'instabilité et l'ambivalence de la période actuelle tranchent fortement avec la période de domination du modèle taylorien et donnent encore plus de poids aux enjeux de la logique compétence.

C'est pourquoi, autant sur le plan managérial que sur le plan stratégique, le concept de compétence a été largement examiné et des attentes multiples lui ont été associées pour assurer la survie et la réussite des organisations. Ceci suppose plusieurs interrogations quant aux évolutions de la notion de compétence et à la manière dont elle a été traitée dans la littérature. Certains auteurs l'ont abordée en tant que caractéristique propre des personnes, d'autres l'ont supposée comme un attribut humain universel, d'autres encore l'ont rattachée à des contextes particuliers. Mais plusieurs l'ont associée à la performance. L'intérêt pour la notion de compétence repose sur des logiques, et donc des origines différentes. Ces facteurs vont, comme nous le verrons, influencer sa définition. Bien que la notion de compétence ne soit pas facile à circonscrire, notre objectif sera de faire un survol

---

<sup>1</sup> Geffroy F et Tüou R, Les outils compétences: tradition et nouvelles approches In Le management des compétences dans les entreprises européennes, op-cit, page 129.

<sup>2</sup> Van Der Klind M R and Boon J, Competencies: The triumph of a fuzzy concept, Human Resources Development and Management, Vol. 3, N° 2,2003, page 125 -137.

<sup>3</sup> Zarifian P, des mutations du travail à la compétence, pour une nouvelle logique, Éditions Liaisons, Paris, 1999, page 49

des différentes contributions qui ont marqué son évolution et son acception pour finalement tenter d'appréhender ses principales caractéristiques. D'autant plus que la notion de compétence est devenue l'un des thèmes les plus discutés en éducation et en gestion de ressources humaines<sup>1</sup>.

## 1.1. Définition de la compétence

La notion de compétence a été utilisée dans plusieurs disciplines. Nous avons collecté un ensemble de définitions proposées par plusieurs auteurs en référence à la compétence appartenant à des disciplines différentes et chercher à établir des éventuelles filiations entre ces mêmes définitions. Notre ambition, à ce stade, est d'examiner la sensibilité de chaque discipline et auteur à l'égard de la compétence, en pointant notamment sur quels éléments chacun met l'accent.

Le domaine économique fut l'un des derniers que la notion de compétence a été considérée comme une variable d'étude 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 la gestion, 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>2</sup>.

### 1.1.1. La compétence chez les psychologues

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences. Et par ailleurs, la notion de compétence semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un centre d'évaluation «*assessment center*»\*. Il est donc important de préciser le statut respectif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux<sup>3</sup>.

**White (1959)**<sup>4</sup> définit la compétence comme la capacité d'un organisme à interagir de manière efficace avec son environnement, l'accumulation d'expériences génère chez les individus un sentiment de compétence. Ces travaux ont rencontrés un double écho :

Dans le monde professionnel la sélection des nouvelles recrues se passe sur la base de leurs qualités professionnelles (leur savoir qui est reconnue par le diplôme), et sur leurs qualités

---

<sup>1</sup> Van Der Klind, M R and Boon J, Competencies: The triumph of a fuzzy concept, op-cit, page125 -137.

<sup>2</sup> Aubret J, Gilbert P et Pigeire F, Savoir et pouvoir, Les compétences en questions, Presses universitaires de France, Paris, 1993, page 222.

\* Un assessment center est une méthode qui évalue les compétences d'un candidat à travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation. Cette méthode est un test individuel et collectif. L'objectif est de mettre en situation réelle, pour traiter de sujets que le recru pourra rencontrer s'il était à son poste de travail.

<sup>3</sup> Lévy-Leboyer C, La gestion des compétences, Editions d'organisation, Paris, 2006, page 17

<sup>4</sup> Whit R W, motivation reconsidered: the concept of competence, Psychological review, N°66, 1959, page 297-333.

personnelles, comme leur sentiment de compétence. **Horton (2000)**<sup>1</sup> identifiait les traits humains comme étant des compétences. Toutefois, les auteurs s'accordent pour dire que la tête de fil de l'approche américaine en matière de compétences est le psychologue **McClelland (1973)**<sup>2</sup> qui a fait émerger la notion de compétence. 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 comportements associés au succès, selon **McClelland (1973)** 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.

**Guillevic (1991)**<sup>3</sup> considère la compétence comme l'ensemble des ressources disponibles pour faire face à une situation nouvelle dans le travail. Ces ressources sont constituées par des connaissances stockées en mémoire et par des moyens d'activation et de coordination de ces connaissances.

La notion de compétence en psychologie est donc prise dans son sens classique (les potentialités du sujet) opposées à la notion de " performance " qui est la traduction totale ou partie de la compétence dans une tâche donnée.

---

<sup>1</sup> Horton S, Introduction of The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, N° 4, 2000, page 306-318.

<sup>2</sup> McClelland D, Testing for Competence Rather Than Intelligence, American Psychologist review, Vol. 28, 1978, page 1 -14.

<sup>3</sup> Guillevic C, Psychologie du travail, Nathan, Paris, 1991, page 145.

### 1.1.2. La compétence chez les sociologues

**Crozier et Friedberg (1977)**<sup>1</sup>, définissent la compétence comme la première et la plus apparente des quatre grandes sources de pouvoir secrétées par les organisations. Ils la mettent directement en rapport avec la spécialisation fonctionnelle qui est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Pour **Le Boterf (1994)**<sup>2</sup> La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun. On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats.

Chaque jour, l'expérience montre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun, dans une situation de travail. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources...) est révélatrice du passage à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action.

Pour **Zarifian (1995)**<sup>3</sup>, la compétence comprend trois dimensions. La première, une attitude de prise d'initiative et de responsabilité face aux situations dont l'individu ou le groupe a la charge et auxquels ils se confrontent, en visant la réussite de leur action. La deuxième, des savoirs d'action qui expriment l'intelligence pratique de ces situations et s'appuient sur la mobilisation de l'expérience et de connaissances acquises en formation. La troisième et dernière, l'existence, le développement, la consolidation et la mobilisation de réseaux d'acteurs qui contribuent directement à la prise en charge des situations ou apportent un soutien.

Selon la perspective de la sociologie du travail, la notion de compétence est la résultante de l'évolution des savoirs et savoir-faire au travail. Dans cette perspective, la notion de compétence naît de l'exercice du travail, de l'introduction de la technique et de la technologie nouvelles dans le milieu de travail, ainsi que de la réorganisation du travail en termes de gestion et de production. En un mot, la compétence est le résultat des exigences toujours croissantes du métier ou de la profession

### 1.1.3. La compétence chez les économistes

Dans la littérature, la définition de la notion de compétences ne fait pas consensus. Cette notion s'articule différemment selon les auteurs. La principale disparité est le résultat du fait que le terme a un sens diffus dans le langage commun, ce qui rend difficile la production d'une définition précise. Même au niveau des entreprises. **Van der Klind et Boon (2003)**<sup>4</sup> souligne dans leur travaux que la

<sup>1</sup> Crozier M et Friedberg E, L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977, Page 84.

<sup>2</sup> Le Boterf, De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, Les Editions d'organisation, Paris, 1994, p.age 43.

<sup>3</sup> Zarifian P, Des mutations du travail a la compétence, pour une nouvelle logique, op-cit, page 49

<sup>4</sup> Van Der Klind, M R and Boon J, Competencies: The triumph of a fuzzy concept, op-cit, page 125 -137.

notion de compétence a connue une confusion conceptuelle, ils identifient trois raisons de cette confusion, **Naji (2009)** les résumes comme suit :

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 prises 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 de l'avant. 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<sup>1</sup>.

Ces différentes façons d'approcher la notion de compétence ne sont pas automatiquement exclusives, à cet effet nous allons présenter une synthèse de définition de deux perceptions : La perception anglo-saxonne et la perception française.

### 1.1.3.1. La perception anglo-saxonne

Aux États-Unis, le terme «*competency*» est la cible des définitions proposées par plusieurs chercheurs en la matière qui ont inspiré de nombreux travaux. Au Royaume-Uni, c'est plutôt le terme «*competence*» qui est utilisé dans la littérature. Pour cerner la définition du concept compétence selon la conception anglo-saxonne, il est opportun de présenter une revue de littérature sur les différentes définitions du concept compétence par les principaux chercheurs anglo-saxons.

**Berman Brown (1994)**<sup>2</sup> considère la compétence comme la connaissance, habiletés et qualités personnelles requises pour effectuer une tâche et comment de tels attributs sont appliqués. La **MCI (1997)**<sup>3</sup> ou *management charter initiative*\* définit la compétence comme une capacité d'exécuter

---

<sup>1</sup> Naji A, Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel, op-cit, page 12-14.

<sup>2</sup> Berman Brown, R, Reframing the Competency Debate, Management Knowledge and Meta-competence in Graduate Education. Management Learning, Vol. 25(2), 1994, page 289 – 299.

<sup>3</sup> MCI, National Occupational Standards in Management, London: Management Charter Initiative, 1997.

\* Un programme appelé Initiative de la Charte de gestion (MCI) cherche à développer des modèles de compétences pour les gestionnaires britanniques. Le MCI a été instauré au Royaume-Uni dans les années 1987 par les rapports de John Constable et Charles Handy.

efficacement «the ability to perform effectively» et considère que la compétence est l'objectif de l'utilisation appropriée des «skills» ou capacités. Cette définition inclut ces éléments:

- la compétence est la capacité de performer dans les activités à l'intérieur d'un emploi à un niveau de performance requis;
- la compétence est une action, comportement ou objectif qui peut être démontré, observé et évalué ou une possession confirmée de connaissance ou de compréhension;
- les standards de la compétence sont fondés sur les besoins de l'emploi et constituent la base de la formation et des qualifications vocationnelles et la compétence devrait être sujet d'évaluation et approuvée par le secteur d'emploi.

**Boyatzis (1982)**<sup>1</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. Il est donc évident que la possession de ces caractéristiques précède et mène à cette performance\*. **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. Également, il a 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 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.EJ.). 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 l'orientation, les organigrammes de remplacement, la formation et la gestion des carrières, la rémunération et les politiques publiques éducatives. **Spencer et Spencer (1993)**<sup>2</sup> 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>1</sup> Boyatzis R, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, J.Wiley, New York, 1982, page 308.

\* «Competencies are 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» Cette définition de Boyatzis a été rapportée par Naji A, *Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel*, op-cit, page 12-14.

<sup>2</sup> Spencer L M and Spencer S M, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, J. Wiley, New York, 1993 page 10 : «a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation».

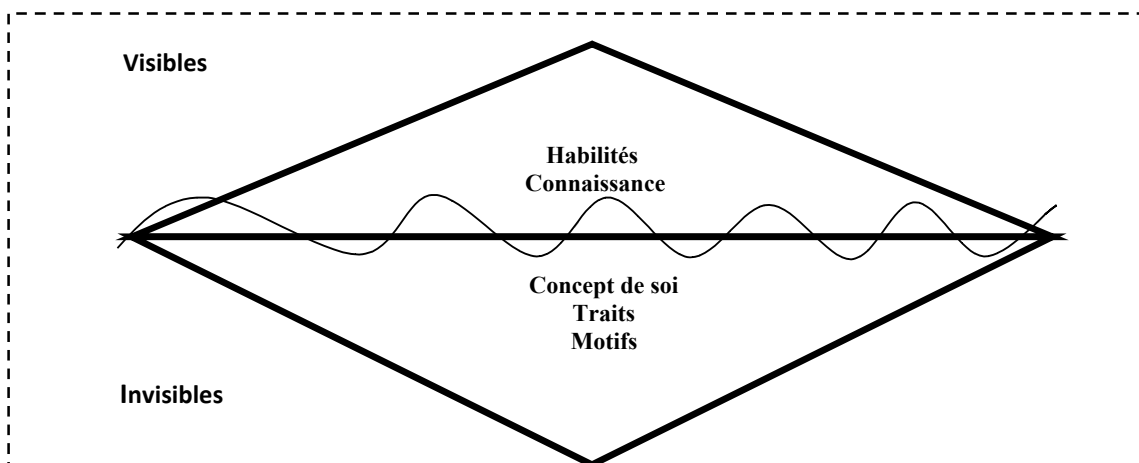
Les auteurs ajoutent que la compétence permet de prédire le rendement, qu'elle se manifeste dans des situations différentes, qu'elle persiste au cours d'une certaine période de temps et qu'elle est constituée des composantes suivantes: à un niveau caché, de motifs, de traits ou caractéristiques physiques 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.

Les figures suivantes illustrent ces caractéristiques. D'une part, **la figure 12** 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. D'autre part, **la figure 13** représente les liens entre la compétence et le rendement, qui se manifeste dans les étapes suivantes:

- i. Les intentions des personnes sont produites par leurs caractéristiques profondes.
- ii. Les caractéristiques personnelles deviennent un comportement à exercer.
- iii. La performance est un produit à la mise en application du comportement de la personne.

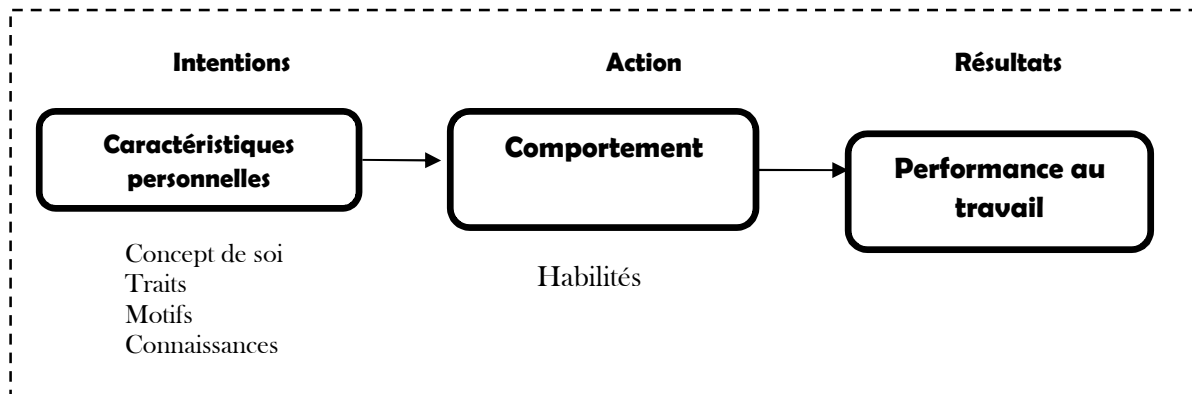
Qu'il s'agisse de la définition de **Boyatzis (1982)** ou de celle de **Spencer et Spencer (1993)**, on peut facilement remarquer qu'elles revêtent une orientation nettement psychologique et supposent un lien prédictif avec le travail. La compétence est un attribut de la personne qui préexiste au travail et peut être décrit indépendamment de ce dernier, même si elle est en relation causale avec le succès au travail.

**Figure 12 : Le modèle de l'iceberg de Spencer et Spencer (1993)**



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

**Figure 13 : Liens entre caractéristiques personnelles et rendement selon Spencer et Spencer (1993)**



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

D'autres développements du concept montrent une évolution vers une définition plus comportementale de la compétence, **L'American Compensation Association (1996)**<sup>1</sup> définit la compétence comme une combinaison de savoir-faire, de connaissances, de comportements (générateurs de performance) et d'attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisations. Elle se réclame des travaux de **McClelland (1973)** et de **Spencer et Spencer (1993)**.

### 1.1.3.2. La perception française

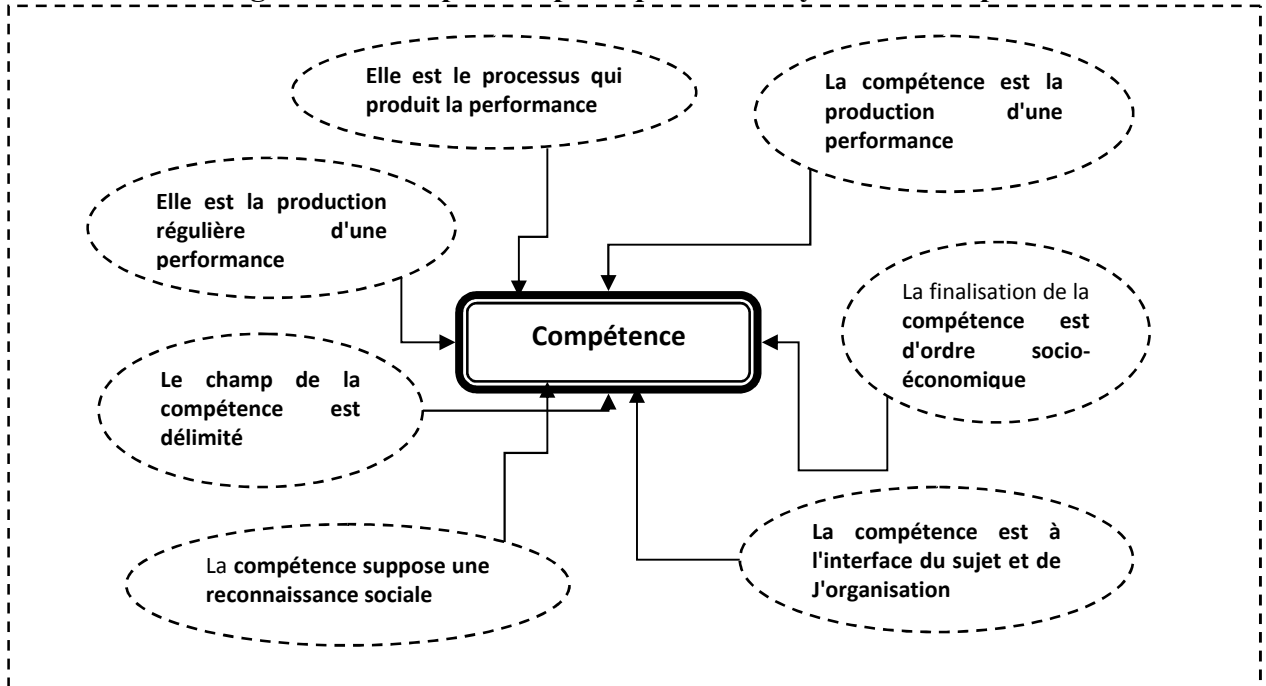
Les travaux empiriques qui traitent le concept de la compétence sont de plus en plus nombreux. La librairie française recense par exemple entre 1998 et 2002 une centaine d'ouvrage et d'article dont le titre comporte le concept compétence. En effet, la littérature française retient le plus souvent la définition de la compétence comme un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de type de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau<sup>2</sup>. **La figure 14** illustre l'approche de la compétence retenue par **Reinold et Breillot (1993)**<sup>3</sup> qui ont utilisé sept idées principales pour analyser la notion de compétence:

<sup>1</sup> Naji A, Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel, op-cit, page 20.

<sup>2</sup> De Montmollin M, L'intelligence de la tâche, Berne : P. Lang, 1984, page 122.

<sup>3</sup> Reinold M F et Breillot J M , Qu'est ce que la compétence, l'Harmattan, Paris,1993, page 23

Figure 14: les sept idées principales d'analyse de la compétence



Source : Conçue à partir de Reinold M F et Breillot J M, Qu'est ce que la compétence, l'Harmattan, Paris,1993, page23

En résumé, ils définissent la compétence comme un processus de production d'une performance économique ou sociale, régulière et reconnue dans un contexte délimité concrètement. A partir de cette définition nous pouvons déduire que la compétence est considérée comme un processus qui abouti à la performance et non pas comme une ensemble de caractéristiques individuelles qui préexistent à la performance.

**Parlier et Gilbert (1992)**<sup>1</sup> définissent la compétence comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donné. La définition de **Parlier et Gilbert (1992)** s'articule autour de la notion du but et de situation pour ainsi s'inscrire dans une vision conceptuelle de la compétence. Selon **le Mouvement des Entreprises de France (2002)**<sup>2</sup> la compétence est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle peut être validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

**Tardif (2007)**<sup>3</sup> définit la compétence comme un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et

<sup>1</sup> Gilbert P et Parlier M , La compétence : du mot valise au concept opératoire, Actualité de la formation permanente,N°116, janv-fev 1992, pages 11-18

<sup>2</sup> MEDEF , L'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences, Cahiers du MEDEF, Objectif compétences, des pratiques européennes innovantes, France, 2002.

<sup>3</sup> Tardif J, L'évaluation des compétences Documenter le parcours et le développement, Chenelière Éducation, 2007, page 22.

de la faire évoluer. La compétence est ainsi définie comme un processus dynamique de combinaison de ressources et est directement contingente d'une situation professionnelle explicite.

**Dejoux (2001)**<sup>1</sup> 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.

Pour **Levy-Leboyer (2009)**<sup>2</sup>, la compétence est la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture.

## 1.2. La validation empirique du concept compétence

La revue de ces différentes définitions du concept compétences fait ressortir l'existence d'une grande disparité conceptuelle entre les différents travaux traitant le concept de la compétence. Selon **Hoffman (1999)**<sup>3</sup>, le choix d'une définition est souvent lié à la rationalité et au contexte d'utilisation des compétences à la vision des différentes parties prenantes.

Pour notre recherche et d'après la synthèse de ces différentes définitions, nous considérons que la compétence est la capacité d'agir et réagir d'un individu avec la pertinence requise pour réaliser une activité au moment opportun. L'individu est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir-faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'atteindre un objectif. Cette définition met en évidence quatre caractéristiques essentielles de la compétence reconnues par la majorité des auteurs :

- La compétence est centrée sur l'individu.
- La compétence est en relation avec des situations.
- La compétence est liée à la mission (dimension : objective ou finalisée).
- La compétence peut être considérée comme un processus mais aussi comme une disposition à agir.

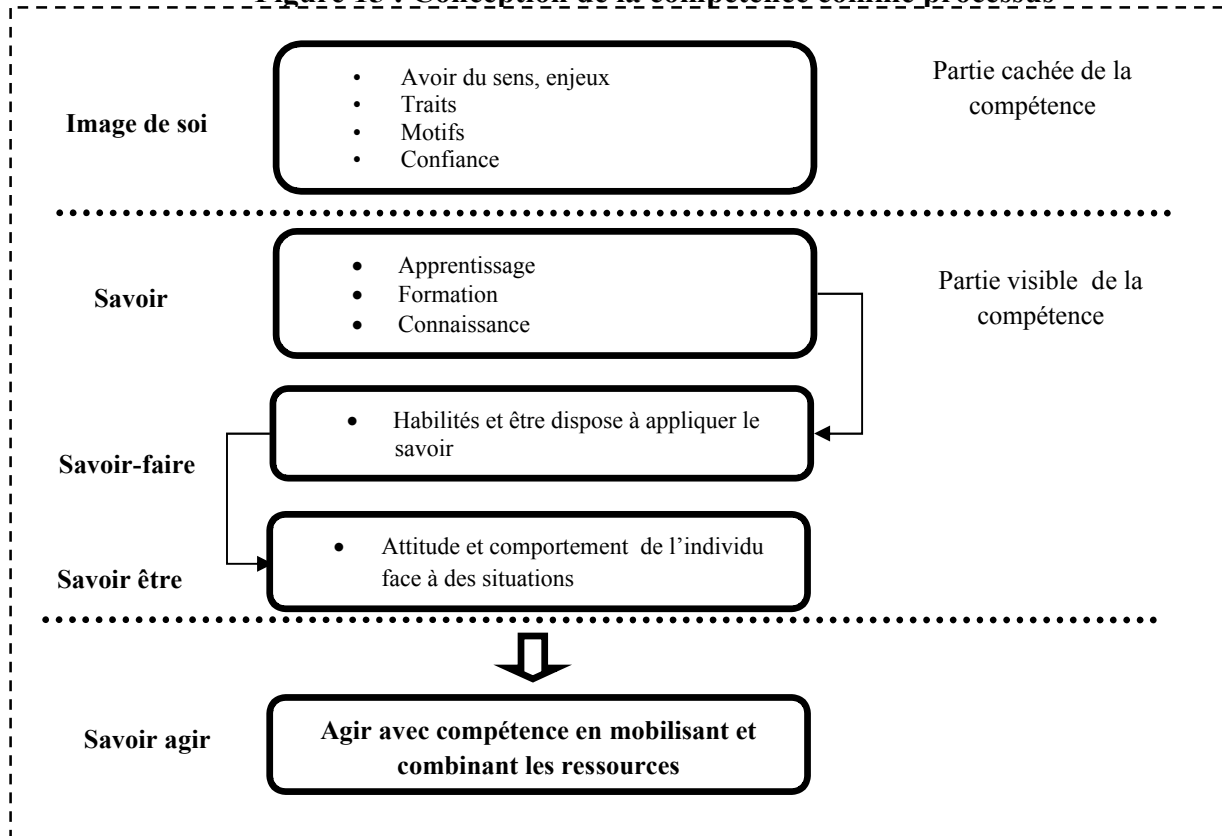
---

<sup>1</sup> Dejoux C, Les éléments constants qui permettent de définir la compétence individuelle, Chap. in Les compétences au cœur de l'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, 2001, p.age150 -163

<sup>2</sup> Lévy-Leboyer C, La gestion des compétences, Editions d'Organisation, Paris, 2009, page 17.

<sup>3</sup> Hoffmann T, The meanings of competency, Journal of European Industrial Training, Vol. 23, 1999, page 275 - 286

Figure 15 : Conception de la compétence comme processus



Source: Conçue à partir des travaux de Guillevic (1991), Spencer et Spencer (1993), Zarifian (1995), Tardif (2007)

La figure 15 représente la définition que nous avons retenue pour ce travail de recherche, qui fait référence au savoir-agir, et qui fait référence au savoir agir, montre que la compétence et un processus qui débute par l'image de soi de l'individu et qui se termine par l'attitude et le comportement de l'individu face aux différentes situations.

- Image de soi** L'image de soi d'une personne est une image mentale, généralement peu résistante à un changement, décrivant la personnalité physique et psychologique (poids, taille, couleur des cheveux, genre, quotient intellectuel, etc.), et également certains points de vue appris sur l'individu par le jugement des autres pouvant parfois interférer sur sa propre image.
- Savoir** Il correspond à l'ensemble des connaissances techniques et théoriques liées à l'emploi occupé. Ces connaissances s'acquièrent par la formation, l'expérience professionnelle ou extra-professionnelle.
- Savoir-faire** L'individu doit démontrer certaines habiletés et être disposer à appliquer des méthodes, techniques, stratégies et moyens lui permettant, d'une part, de planifier, d'organiser, de structurer, de contrôler les tâches liées à son emploi et, d'autre part, de transférer cette compétence dans un contexte et selon des objectifs fixés.
- Savoir-être** Le savoir-être correspond aux attitudes et comportements de l'individu face à des situations, à des personnes et à des caractéristiques variées de l'environnement.

## 2. Identification des compétences en matière d'internationalisation

Pour réussir à l'international, les dirigeants doivent être conscients des importantes dimensions de la compétence internationale et de comprendre comment ces dimensions peuvent influencer leurs relations de travail avec d'autres provenant de cultures différentes. Concentrant spécifiquement sur la documentation relative à la sélection à la compétence internationale, nous allons présenter des travaux qui ont développé les compétences requises à l'international, afin de s'adapter dans un environnement mondial. La littérature identifie de nombreuses décompositions du concept de compétence internationale. Ces contributions vont être présentées par ordre chronologique.

### 2.1. Le modèle d'O'Hara-Devereau et Johansen (1994)

O'Hara-Devereau et Johansen (1994)<sup>1</sup> ont développés un modèle sur les compétences internationale des dirigeants. En effet O'Hara-Devereau et Johansen (1994) dans leurs ouvrages « **Globalwork: Bridging distance, culture, and time** » indiquent que les dirigeants des entreprise internationalisées doivent faire appel a des compétences dites internationales. Ils défiaient quatre types de compétences internationales :

- i. Aptitude à comprendre et à communiquer à travers de multiples cultures
- ii. La compétence technologique dans un temps de l'information à prolifération rapide
- iii. Possibilité de créer et de soutenir les équipes commerciales dans un contexte mondial
- iv. Aptitude à soutenir le processus complexe de faciliter le travail d'équipe

Ce modèle connaît différentes lacunes au niveau de la classification des compétences, les auteurs se basent sur la dimension culturelle des compétences.

### 2.2. Le modèle de Rosen et al (2000)

La plupart des gens grandissent en utilisant le mot «littératie» pour faire référence à une capacité à reconnaître les mots sur une page, ou dans la simple langue vernaculaire, à lire. Pourtant, aujourd'hui, l'alphabétisation est venue à signifier bien plus encore. Les capacités en tant qu'individus et en tant que culture dépendent de la compréhension d'une croissance continue vers la pensée alphabétisée et la reconnaissance de celui-ci dans les normes sociétales. Rosen et al (2000) dans leur ouvrage « **Global littératies** » discutent de l'acquisition de son sens des affaires que l'alphabétisation sur plusieurs niveaux. Selon Rosen et al (2000)<sup>2</sup> les dirigeants doivent posséder des littératies\* représentées dans la figure 16 :

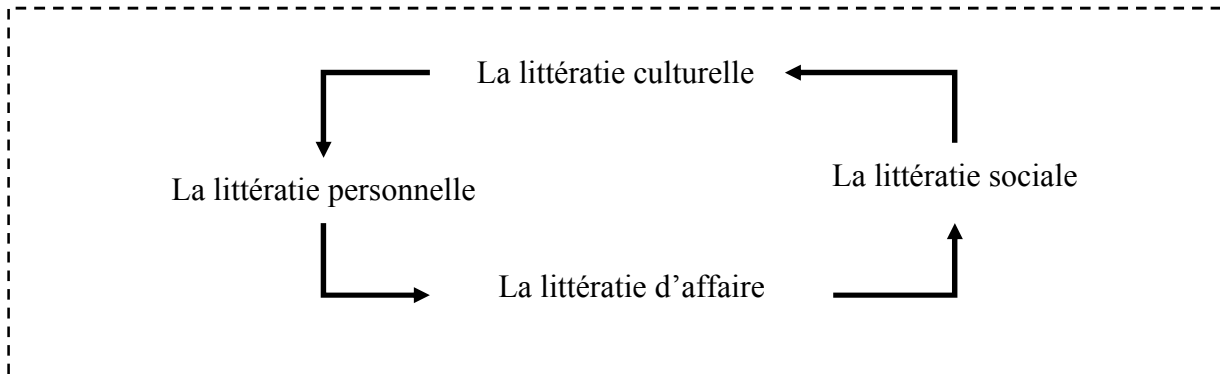
<sup>1</sup> O'Hara-Devereau M and Johansen R, Globalwork: Bridging Distance, Culture, and Time. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1994. In, Mobley W H and McCall M, Advances in global leadership, Emerald editors, UK, 2001, page 30.

<sup>2</sup> Rosen R, Digh, P, Singer M and Phillips C, Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures. New York: Simon & Schuster, 2000, page 56

\* La littératie est « l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités. » Cette définition a été rapportée par : OCDE, La littératie à l'ère de l'information Rapport final de l'Enquête internationale sur la littératie des adultes, Paris, 2000, page 02.

- i. La littératie personnelle
- ii. La littératie sociale
- iii. La littératie d'affaire
- iv. La littératie culturelle

**Figure 16: Identification des compétences selon Rosen et al (2000)**



Source : Développée à partir de Rosen R & Digh P, Developing Globally Literate Leaders, Talent Development review, Vol 55, N°5, May 2001, page 76.

**Rosen et al (2000)** identifient quatre *littératies* : Personnelle, sociale, culturelle et affaires. Il regroupe ces *littératies* comme suit :

- Capacité de comprendre des textes écrits, de les utiliser et d'y consacrer des réflexions.
- Capacité d'exprimer ses pensées à travers l'écriture et de communiquer ainsi avec d'autres personnes.
- capacité de «lire» ou d'analyser le contenu d'une image, d'un graphe, d'un diagramme ou d'une carte géographique pour en tirer de l'information en contexte, associée ou non à son titre ou à sa légende.
- Capacité d'utiliser des bibliothèques et de savoir se servir de ses prestations.
- Capacité de recevoir, de comprendre et d'émettre des communications significatives et adaptées à une situation donnée.
- Capacité d'utiliser les médias et de s'en servir de manière efficace en fonction des objectifs et besoins personnels.
- Capacité de se servir des techniques informatiques et d'utiliser activement, par exemple, l'ordinateur avec des logiciels d'application comme un outil.
- Capacité de comprendre et d'appliquer des informations présentées dans différents formats par des ordinateurs ou tout autre appareil numérique.
- Capacité d'utiliser l'internet et de connaître ses concepts essentiels ainsi que son fonctionnement.

Toutes ces compétences sont à la fois liées et interdépendantes. Ensemble, elles forment une base solide afin que le dirigeant atteints des objectifs professionnelles, cependant ce modèle connaît beaucoup de lacunes, en matière d'identification des compétences, d'une part **Rosen (2000)** considère les traits, les attitudes et les motivations comme une compétence, en revanche dans notre étude nous considérons ces dernières comme la partie cachée de la compétence. D'autre part

Rosen (2000) ne prend pas en considération de segmenter chaque capacité dans sa propre littérature.

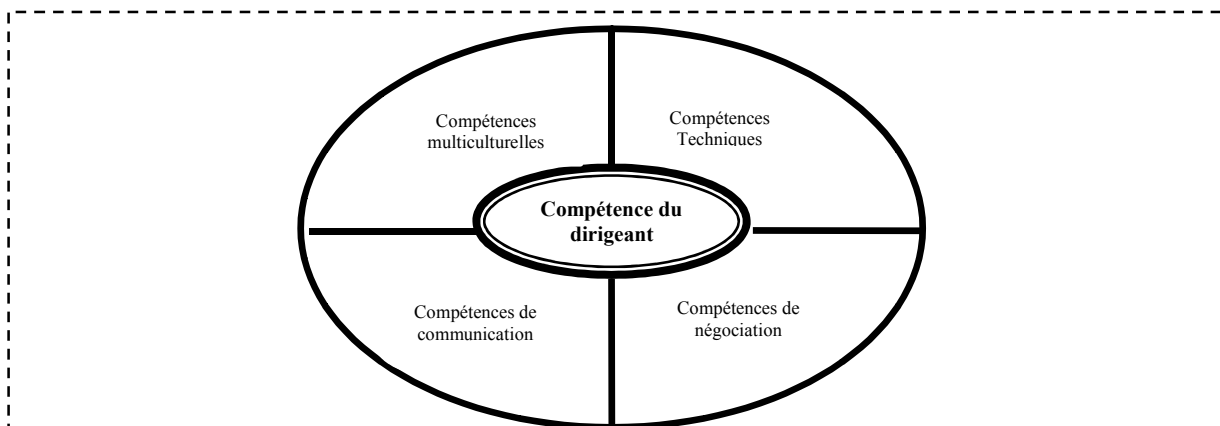
### 2.3. Le modèle d'Adler (2002)

Adler (2002)<sup>1</sup> dans son ouvrage « **International Dimensions of Organizational Behavior** » propose un modèle de classification des compétences internationales. Elle définit quatre types de compétences. La figure 17 illustre les quatre dimensions de la compétence chez Adler (2002) :

- i. Compétences techniques.
- ii. Compétences multiculturelle.
- iii. Compétences de communication.
- iv. Compétences de négociation.

En effet, dans un marché actuel, le dirigeant d'une entreprise doit posséder des compétences techniques, adéquate à l'activité principale de l'entreprise, des compétences de négociation et de communication afin d'arriver à des accords avec d'autres partenaires étrangers, et des compétences multiculturelle pour s'adapter à l'environnement international.

Figure 17 : Les dimensions de la compétence d'Adler (2002)



Source : Conçue à partir d'Adler N, *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4th ed, Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

### 2.4. Le modèle de Pantin (2005)

Dans son étude, Pantin (2005)<sup>2</sup> identifie les compétences internationales en deux catégories : des compétences stratégiques et des compétences opérationnelles présentées dans la figure 18. Les compétences opérationnelles qui permettent de mettre en œuvre avec succès, à chaque étape du processus d'internationalisation, ces compétences se répartissent en compétences spécialisées et généralistes. Les compétences stratégiques des dirigeants permettent d'accéder à différents marchés, nationaux et/ou internationaux. Ces compétences stratégiques sont des compétences

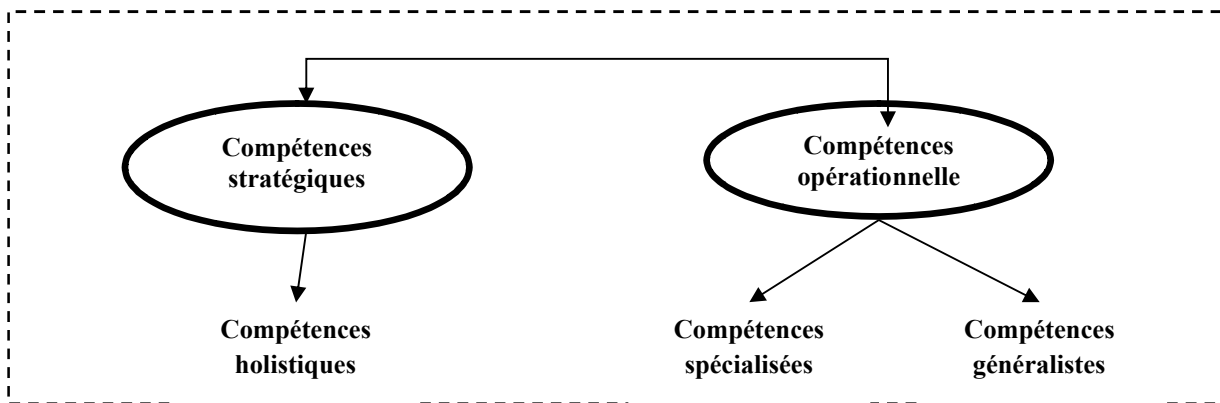
<sup>1</sup> Adler N, *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4th ed, Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

<sup>2</sup> Pantin F, *Le rôle des compétences des l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises*, Université de Caen Basse-Normandie, France, 2005, page 267-270.

holistiques En outre, elles participent de façon déterminante à la valeur perçue par les clients du produit final proposé par ces entreprises. Enfin, elles constituent des compétences difficilement imitables par les entreprises concurrentes car elles relèvent des relations historiques que les dirigeants ont construites progressivement avec leurs marchés domestiques et étrangers.

Si les compétences dites opérationnelles (au regard du rôle qu'elles occupent) peuvent être facilement acquises par d'autres entreprises du même secteur, force est de constater qu'elles sont indispensables à la mise en œuvre du processus d'internationalisation. D'autre part, en offrant une distinction entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles, il peut être possible de diagnostiquer les raisons des succès ou des échecs rencontrés par les entreprises au cours de leur processus d'expansion géographique. Ce modèle connaît différentes lacunes au niveau de la classification des compétences, à titre d'exemple la compétence spécialisée peut être une compétence stratégique qui permet à l'entreprise de pénétrer des marchés étrangers. Il est difficile alors dans notre travail d'identifier les compétences stratégiques et opérationnelles avant d'établir une étude quantitative dans un contexte Algérien.

**Figure 18 : Les dimensions de la compétence selon Pantin(2005)**



Source : Conçue à partir des travaux de Pantin F, Le rôle des compétences des l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises, Université de Caen Basse-Normandie, France, 2005, page 267-270.

## 2.5. Le modèle d'Achtenhagen (2011)

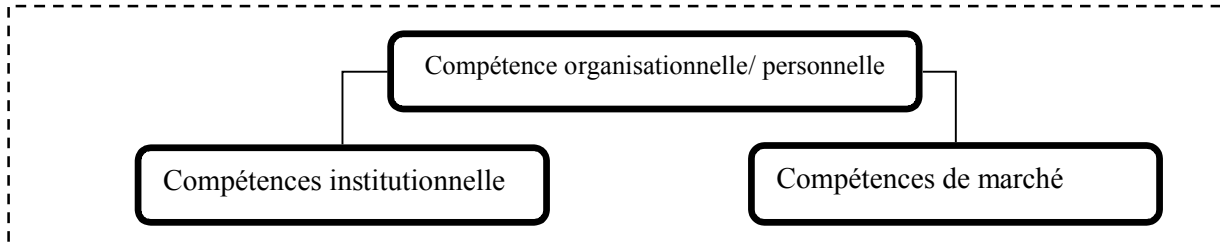
**Achtenhagen (2011)**<sup>1</sup> a mené une étude sur les facteurs d'internationalisation des PME suédoises, pronostique que le facteur clé de l'internationalisation est le facteur compétence, elle élabore son modèle de compétence POMI pour tester l'impact de la compétence sur le processus de l'internationalisation des PME suédoises présenté dans **la figure 19**. Ce modèle POMI (*Personal international orientation, Experiential knowledge of the organization's, Experiential market knowledge, Experiential knowledge of institutional frameworks,*) développe quatre type de compétences acquises par les dirigeants des entreprises :

- i. Compétence en matière organisationnelle

<sup>1</sup> Achtenhagen L, Internationalization competence of SMEs , op-cit, page 18

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

**Figure 19 : Les dimensions de la compétence d’Achtenhagen (2011)**

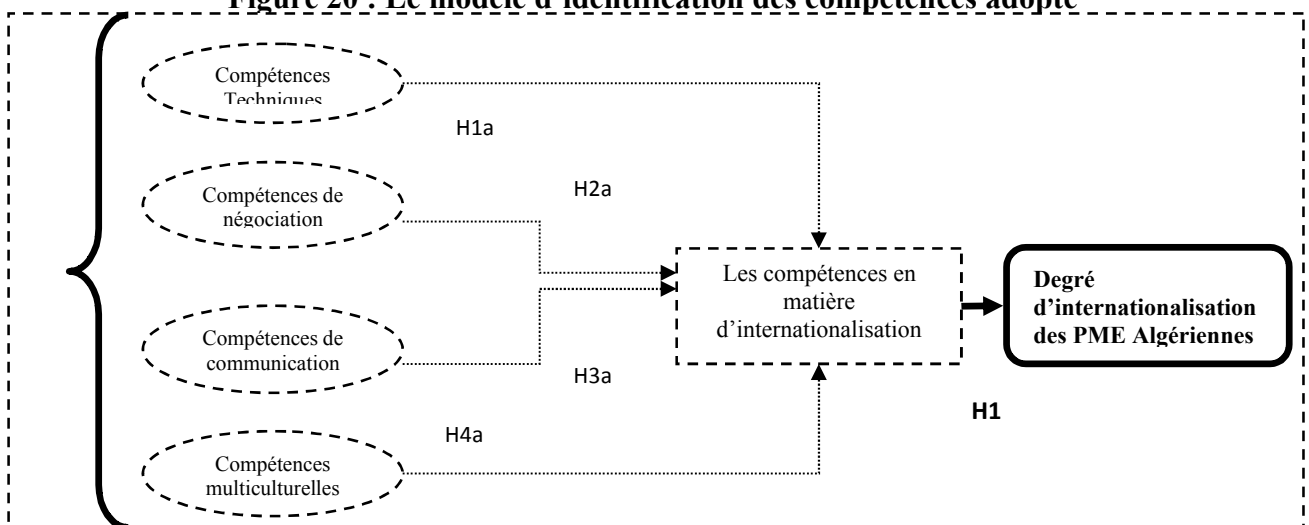


Source : Conçue à partir de Achtenhagen L, Internationalization competence of SMEs , Jönköping International Business School, Novembre 2011, page 18.

## 2.6. La validation empirique du modèle de recherche

A travers la présentation des différents modèles d’identification des compétences en matière d’internationalisation, il s’agit de construire un cadre d’analyse permettant de déboucher sur une vérification empirique dans le cas algérien. L’adoption d’un modèle de recherche ne se fait hasardeusement, il faudrait alors, justifier cette adoption. A la lumière d’une analyse critique des différents modèles d’identification des compétences, et afin d’analyser l’impact des compétences des dirigeants sur le degré d’internationalisation des PME algériennes, il va falloir adopter un modèle qui répond aux objectifs de la problématique de la recherche. Pour cela, le modèle d’**Adler (2002)** peut apporter une contribution comme un outil d’aide à comprendre l’impact des compétences sur le processus d’internationalisation des PME algériennes selon les compétences identifiés. D’une part, ce choix est justifié par la mesurabilité de la compétence. En effet, ce modèle décompose la compétence en matière d’internationalisation en quatre dimensions. **La figure 20** illustre les différentes dimensions de la compétence. Chaque dimension peut être mesurée, contrairement au concept compétence qui est une variable latente, difficile à mesurer. D’autre part, le modèle d’**Adler (2002)** offre au chercheur l’opportunité de tester les quatre (H1a, H2a, H3a et H4a) dimensions séparément sur le degré d’internationalisation.

**Figure 20 : Le modèle d’identification des compétences adopté**



Source : Conçue à partir des travaux de recherche de Penrose (1959), Adler (2002)

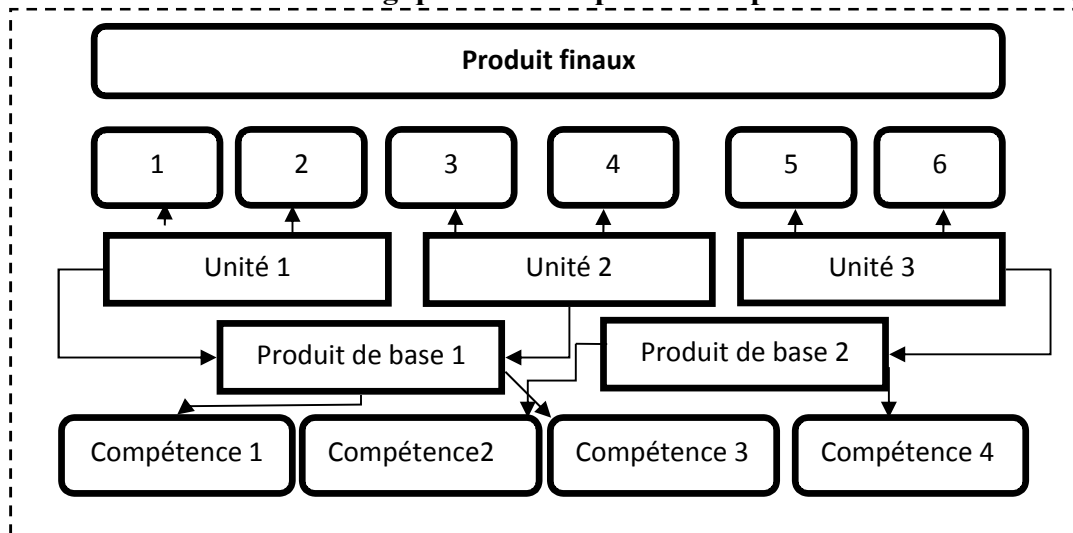
## 2.7. Les compétences clés d'internationalisation

Créer un avantage concurrentiel, tel est l'objectif et l'intérêt opérationnel d'une approche managériale, celle développée en stratégie par les théories dites des ressources. Le concept de compétence vient ainsi, pallier aux insuffisances supposées dans la littérature en stratégie sur les portefeuilles d'activités et les marchés.

Pour **Prahalad et Hamel (1990)**<sup>1</sup>, l'entreprise 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. 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. Prenant appui sur la métaphore végétale, ils comparent l'entreprise diversifiée à un arbre, **la figure 21** illustre cet 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 c'est 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. **Prahalad et Hamel (1990)** considèrent que le produit clé est un représentant physique d'une ou plusieurs compétences-clés de la firme.

**Figure 21 : L'architecture stratégique de la compétence d'après Pahalad et Hamel (1990)**



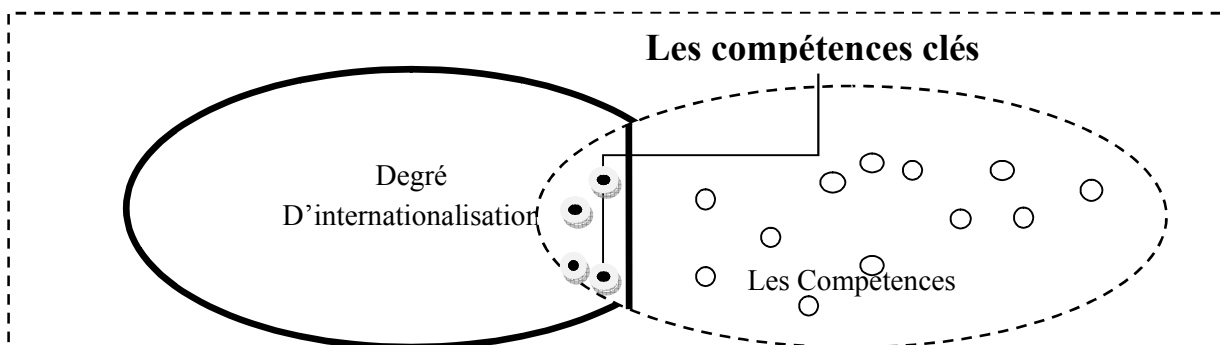
Source : Prahalad C K., Hamel G., 1990, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68, N°3, 1990, page 82

<sup>1</sup> Prahalad C K and Hamel G, The core competence of the corporation , Harvard Business Review, 68, N°3, 1990, page 79

Plus tard, **Hamel et Heene (1994)**<sup>1</sup> prolongent ce propos en indiquant qu'une compétence est un ensemble de savoir faire (skills) et de technologies, plutôt qu'une compétence ou qu'une technologie isolée. Tout savoir-faire, toute technologie, n'est pas une compétence. **Hamel et Heene (1994)** soulèvent 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. Par ailleurs l'analyse rigoureuse des savoir-faire nécessite la participation, non seulement des managers comme semblent le suggérer **Hamel et Prahalad (1990)**, mais également les différents acteurs présents dans les situations de travail, ainsi que des phases d'observation.

L'approche stratégique basée sur les ressources a le mérite de remettre à l'honneur le diagnostic interne, même si celui-ci fait en théorie partie de toute bonne démarche d'analyse stratégique. Cependant, la notion de compétence-clé ou fondamentale, telle que posée par **Hamel et Prahalad (1990)** n'est pas à l'abri des critiques. Tout d'abord, il semble difficile de raisonner sur des ensembles de savoir-faire et de technologies, si l'on n'a pas bien identifié ces savoir-faire et ces technologies. Le détour par ces sous-ensembles semble inéluctable, et l'on comprend la tendance des managers à identifier a priori quarante à cinquante compétences plutôt qu'une dizaine

**Figure 22 : La compétence clé comme facteur d'internationalisation**



Source : Conçue à partir des travaux de Petersen N, Saint-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.

La **figure 22** représente le croisement entre le degré d'internationalisation et les compétences générales. Les compétences clés qui incitent les PME à internationaliser sont limitées par le nombre et plus l'entreprise fonce dans l'internationalisation plus le nombre des compétences clés se réduisent. Selon **Prahalad et Hamel (1990)**, la compétence est considérée comme un avantage concurrentiel qui incite le dirigeant à prendre une décision concernant une activité de l'entreprise.

<sup>1</sup> Hamel G and Heene A , Competence Based Competition., editors, Wiley, Chichester, 1994, page 123

### 3. La relation entre le dirigeant et l'internationalisation de la PME

Les dirigeants de PME jouent un rôle pivot dans l'essor de leur entreprise. Omniprésent, le dirigeant influence la planification, la structure et la gestion de son entreprise. Il est celui qui innove en fonction des occasions qui se présentent, celui qui organise les ressources pour produire et pour commercialiser, tout en recherchant son intérêt. L'emprise personnelle du dirigeant d'une entreprise, ses motivations, ses valeurs et ses objectifs orientent la démarche entière de son entreprise. L'importance du dirigeant dans une PME nous a incités à étudier son profil pour mieux comprendre son comportement. Pour cela, il est important d'étudier le profil des dirigeants des PME, ainsi d'analyse du comportement des dirigeants des PME internationalisées.

#### 3.1. Analyse du profil des dirigeants de PME

Avant de commencer à analyser le profil des dirigeants de PME, il est important d'éclaircir une certaine ambiguïté dans le vocabulaire employé pour désigner les acteurs de l'entreprise. Il existe des confusions entre les notions de dirigeant et d'entrepreneur. En effet, le dirigeant est l'objet de recherches depuis les années 1960. **Jaouen (2010)**<sup>1</sup> distingue deux notions : le propriétaire-dirigeant et l'entrepreneur. Certes ces notions sont liées. On ne peut parler de PME sans parler de propriétaires-dirigeants de PME et l'on ne peut parler de propriétaire dirigeant de PME sans parler de l'entrepreneur<sup>2</sup>. Cependant, ces deux notions insistent sur des caractéristiques différentes du dirigeant de PME. Le propriétaire-dirigeant est comme son nom l'indique, à la tête d'une entreprise dont il est à la fois le principal décideur et le propriétaire. Pour **Julien et Marchesnay (1988)**<sup>3</sup>, le terme entrepreneur a un sens plus large, il peut faire référence au chef d'entreprise qui réunit et combine les moyens de production, les ressources économiques, de façon pratique et efficace. C'est-à-dire, permettant d'atteindre un objectif préalablement fixé. C'est la conception la plus large que l'on peut en avoir. **Chapellier(1999)**<sup>4</sup> associé à celui qui assume le risque lié à l'incertitude des résultats, cela suppose une grande confiance en soi, de l'enthousiasme et de la ténacité, le refus de la routine et des contraintes.

L'entrepreneur peut encore être l'innovateur qui initie de nouvelles combinaisons productives, l'innovation étant définie souvent comme la mise en valeur économique au sein de l'organisation, d'une invention, c'est-à-dire d'une nouveauté scientifique ou technique. En d'autres termes, c'est celui qui crée et utilise une information économiquement intéressante est un anticipateur<sup>5</sup>.

A partir de cette diversité, définir l'entrepreneur paraît un défi, compte tenu de la grande variété de perspectives à partir desquelles les spécialistes ont étudié l'entrepreneur. Ainsi, **Fayolle et Filion**

<sup>1</sup> Jaouen A, Typologie de dirigeants de très petite entreprise, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 23, N°1, 2010, page 133

<sup>2</sup> Filion L J, Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers, Cahier de recherche HEC N° 97-02, 1997, page 02.

<sup>3</sup> Julien P A et Marchesnay M, La petite entreprise, Vuibert, Paris, 1988, page 286.

<sup>4</sup> Chapellier P, Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME, Revue Internationale PME, Vol. 10, N°1, 1999, page 11.

<sup>5</sup> Marchesnay M et Fourcade C, Gestion de la PME/PMI, Editions Nathan, Paris, 1997, page 85

(2006)<sup>1</sup> définissent l'entrepreneur comme un rêveur qui passe à l'action. Ce qui veut dire que ces gens sont créatifs et dont l'imagination demeure active.

Dans le même ordre d'idée, **Filion (1988)**<sup>2</sup> définit l'entrepreneur comme une personne imaginative caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un degré élevé de sensibilité à l'égard de son environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial.

**Schumpeter (1934)** associe l'entrepreneur à l'innovation, il avance que l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise<sup>3</sup>. Pour **Fillon (1997)**<sup>4</sup>, cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons. Plus tard **Fillon (2005)**<sup>5</sup> reprend les propos de **McClelland**, perçoit un entrepreneur comme l'agent qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle.

On trouve donc un grand consensus lorsqu'on regarde les définitions et caractéristiques attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes d'une même discipline. Chez les économistes, on s'entend pour associer l'entrepreneur à l'innovation. On le voit comme une dynamo du développement. Chez les spécialistes des sciences du comportement, on attribue à l'entrepreneur des caractéristiques de créativité, de ténacité et de leadership. Chez les ingénieurs et les spécialistes de la gestion des opérations, l'entrepreneur est vu comme un bon répartiteur et coordonnateur de ressources. Chez les spécialistes de la finance, l'entrepreneur sait mesurer le risque. Pour les spécialistes de la gestion, l'entrepreneur sait se donner des fils conducteurs, des visions autour desquelles il organise l'ensemble de ses activités. Il sait se débrouiller et s'organiser. Il excelle dans l'organisation et l'utilisation des ressources qui l'entourent. Pour les spécialistes du marketing, l'entrepreneur identifie des opportunités et il sait se différencier et penser. Pour ceux qui étudient la création d'entreprise, les meilleurs éléments pour prédire le succès futur de l'entrepreneur demeurent la valeur, la diversité ainsi que la profondeur de l'expérience de même que des expertises acquises par l'entrepreneur potentiel du secteur dans lequel il veut se lancer.

En somme, le domaine de l'entrepreneuriat a intéressé les spécialistes de presque toutes les disciplines des sciences sociales au cours de la dernière décennie (de 2000 à 2010). La confusion qui semble y exister reflète essentiellement les logiques et les cultures propres à chacune de ces disciplines. Cette diversité des définitions est accompagnée d'une certaine ambiguïté dans les vocables employés pour désigner les acteurs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Fayolle A et Filion L J, Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils, Pearson, Paris, 2006, page 196.

<sup>2</sup> Filion L J, le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, revue internationale PME, vol. 10, N°2, 1997, page 148.

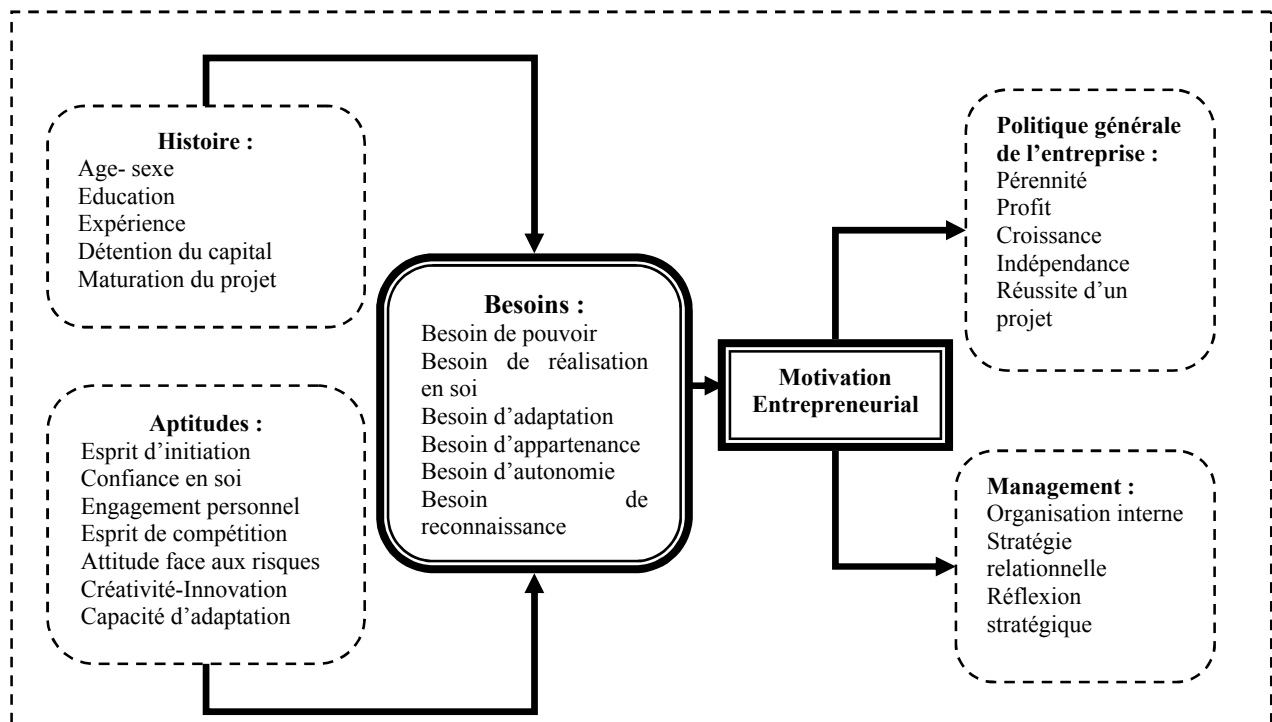
<sup>3</sup> Sledzik K, Schumpeter's View on innovation and entrepreneurship, Management trends in theory and practice, Stefan Mittmar, 2013, page 90-91

<sup>4</sup> Filion L J, le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, Op-cit, page 149

<sup>5</sup> Filion L J, entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME », dans P-A. Julien (dir.), les PME : bilan et perspectives, 3ème édition, Québec, Presses Inter Universitaires, 2005, page 125

Evidemment, l'aspect entrepreneur du dirigeant est le plus pertinent pour l'internationalisation. En conséquence, il est important d'analyser la grille du profil de du dirigeant son aptitudes, son histoire, ses besoins, ses motivations. **La figure 23** illustre la grille du profil du dirigeant. En effet, une analyse approfondie des grilles d'un dirigeant a été réalisé par **Daval et al(1999)**<sup>1</sup>, sur la base des travaux antérieurs de **Filion (1997)**. Ces auteurs de la grille ont défini cinq catégories centrales de caractéristique. Trois concernent l'individu : son histoire, ses besoins et ses aptitudes. Deux autres s'appliquent à l'organisation pilotée par le dirigeant et son management au sein de l'entreprise.

**Figure 23 : La grille de lecture d'un dirigeant**



**Source :** Daval H, Deschamps B et Greindre S, Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, in Fontaine-saparot- verstraetr, Actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999, page 125-141

### 3.2. Relation entre dirigeant et équipe dirigeante dans une PME

Plus nous étudions les PME et leurs dirigeants, plus nous constatons que les PME sont des organisations à court de ressources. Le propriétaire dirigeant de la PME doit gérer, innover et mobiliser ses ressources afin de maintenir une marge de manœuvre qui lui permet de garder son entreprise en vie. Cela dit que les différentes taches sont centralisées autour du dirigeant. En effet le dirigeant entretient une relation de proximité avec l'environnement de son entreprise.

Certaines PME sont caractérisées par la répartition des taches entre plusieurs directions, à cet effet nous constatons que le terme dirigeant est remplacé par le terme équipe dirigeante qui désigne les mandataires sociaux de l'entreprise. Les responsables de décision et des choix stratégiques ou de la politique générale de l'entreprise. Parler d'internationalisation des PME, c'est d'abord la dimension

<sup>1</sup> Daval H, Deschamps B et Greindre S, Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, in Fontaine-saparot- verstraetr, Actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999, page 125-141

de la personnalisation du dirigeant au sein d'une entreprise. A travers la revue de littérature sur l'internationalisation, le dirigeant est un facteur cosmopolite qui se présente dans les différentes approches théoriques présentées dans le deuxième chapitre. A la lumière des développements qui précèdent, il semble que la position centrale du dirigeant imprime à la PME des caractéristiques particulières qui influent considérablement sur l'internationalisation de la PME. L'internationalisation des PME est un acte entrepreneurial qui dépend, notamment, du profil du dirigeant principal, de son orientation stratégique et de sa volonté à vouloir gérer son entreprise dans un contexte de complexité et de forte incertitude.

Il est important de se rappeler que notre recherche est basée sur l'approche des ressources et compétences qui est caractérisée par une relation causale entre la compétence du dirigeant et le degré d'internationalisation. Parmi les compétences en matière d'internationalisation parlent surtout de l'importance de la vision de du dirigeant, laquelle se façonne avec sa personnalité, son expérience de vie à l'étranger ou le fait d'y avoir travaillé. L'expérience outre-mer permet d'acquérir des connaissances et des compétences culturelles et sensibilise le dirigeant aux différentes façons de faire que l'on peut trouver ailleurs. Au-delà de la maîtrise des langues, c'est une compréhension relativement fine des comportements et des différences culturelles qui agissent comme facteur clé de l'internationalisation des entreprises<sup>1</sup>.

### 3.3. Le comportement du dirigeant de la PME face à l'internationalisation

Face à l'internationalisation, les dirigeants de la PME adoptent plusieurs comportements envers l'internationalisation. La **figure 24**, illustre l'influence du dirigeant par son attitude sur l'internationalisation de sa PME, en effet Les attitudes sont généralement dictées par un ensemble de facteurs conscients et inconscients qu'il serait difficile de détailler dans notre travail. On peut cependant en recenser les attitudes des dirigeants qui impactent le processus d'internationalisation. **Allali (2007)**<sup>2</sup> définit trois types d'attitudes des dirigeants :

- i. Attitude négative
- ii. Attitude positive
- iii. Attitude indifférent

Pour **Allali (2007)**<sup>3</sup> ces trois types d'attitudes des dirigeants sous-tendent généralement trois grands types de position que le dirigeant prend face à l'internationalisation:

- i. Une position proactive face à l'internationalisation
- ii. Une position de refus ou de blocage de l'internationalisation
- iii. Une position d'un stimulus ou de stimuli

Certains dirigeants qui possèdent des ressources et compétences qui leur permettent de pénétrer des marchés étrangers, mais ils adoptent une attitude négative qui est caractérisée par un refus total de

---

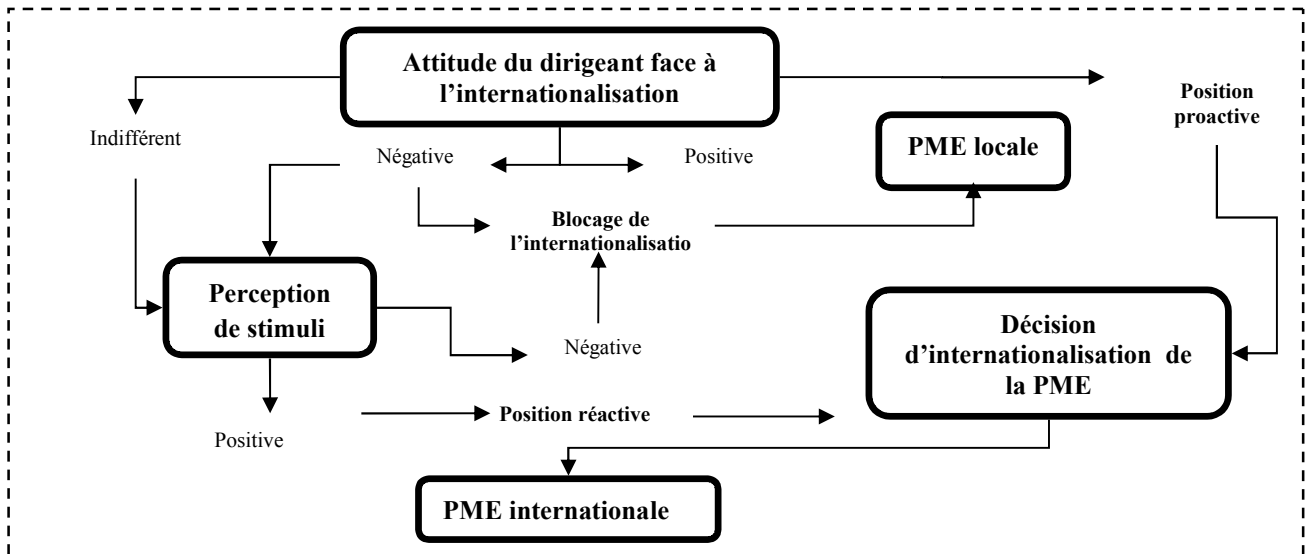
<sup>1</sup> Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, 2009, page 14.

<sup>2</sup> Fillon L J, management des PME de la création à la croissance, Pearson, Bruxelles, 2007, Page 338

<sup>3</sup> Allali B, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, op-cit, page 33

s'engager dans l'international. Leurs raisons peuvent être la méconnaissance des procédures d'internationalisation, appréhensions des risques inhérents à l'international...etc., Ils ont position de refus ou de blocage de l'internationalisation. Un deuxième type de dirigeants qui veulent s'engager à l'international, ils ont une attitude positive envers l'internationalisation et une position proactive et montrent une volonté certaine pour l'internationalisation. Enfin un troisième type de dirigeants qui sont ni contre ni pour la démarche d'internationalisation, mais ils hésitent à prendre l'initiative d'internationaliser leurs PME.

Figure 24: L'influence du dirigeant sur l'internationalisation de sa PME selon Allali (2007)



Source : Fillon L-J, management des PME de la création à la croissance, Pearson, Bruxelles, 2007, page 339

### 3.4. Présentation des études empiriques en matière d'internationalisation des PME

Il est primordial de présenter des études empiriques sur la relation entre la compétence du dirigeant et l'internationalisation des PME. Les travaux présentés sont inspirés de plusieurs approches théoriques, cependant le facteur commun de ces études empiriques est la compétence du dirigeant dans les PME internationalisées.

Le **tableau 4** est une compilation de plusieurs travaux empiriques, qui s'articulent autour de la compétence comme facteur d'internationalisation des PME. Par déductibilité nous pouvons constater que les études empiriques présentées dans le **tableau 4**, ont été réalisées dans des pays industrialisés en l'occurrence l'Europe, Amérique du nord, Australie et la Chine (étant que pays émergent), l'ensemble des études présentées ont une orientation quantitative, en effet les auteurs ont élaboré des modèles quantitatives afin de tester le rôle de la compétence dans le processus d'internationalisation des PME. La taille de l'échantillon dépendait des outils statistiques utilisés dans chaque étude. Nous constatons aussi que les approches théoriques diffèrent de chaque étude à une autre, nous avons souligné que la compétence du dirigeant de la PME est un facteur cosmopolite qui se présente dans les différentes théories d'internationalisation.

**Tableau 4: Présentation des études empiriques en matière d'internationalisation**

Auteurs	Méthodologie et échantillons	Résultats et facteurs déterminants	pays	Approche théoriques
<b>Gerard Cazabat (2014), l'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation</b> (thèse de doctorat)	L'objectif de la recherche est d'étudier le démarrage de l'internationalisation de la petite entreprise (PE) française et le frein induit par le conservatisme. Une approche comportementale met en lumière un processus de facilitation d'internationalisation et le profil du facilitateur. Un questionnaire a été établi sur la base d'un échantillon de <b>145</b> entreprises	Le premier résultat est fondée sur une étude descriptive qui montre que la relation positive entre le conservatisme et la découverte du processus de facilitation d'internationalisation de la PE. La seconde analyse démontre l'influence négative du réseautage et de la facilitation d'internationalisation sur le degré de conservatisme de l'organisation.	L'étude a été réalisée en France	Théories des réseaux
<b>Manuel Eberhard (2013), the role of inter-personal networks in SME internationalization</b> , (thèse de doctorat)	Cette thèse examine la relation entre la compétence interpersonnelles des dirigeants des PME et l'internationalisation des ces PME. Un questionnaire a été établi sur la base d'un échantillon de <b>2344</b> PME.	Les résultats de cette thèse indiquent que les compétences interpersonnelles formelles influence positivement sur l'internationalisation des PME, l'inverse est vrai pour les compétences interpersonnelles informels. L'impact est négatif	L'étude a été réalisée en Australie	Théories des réseaux
<b>Lasse Torkkeli (2013), the influence of network competence on internationalization of SMEs</b> (thèse de doctorat)	Cette thèse de doctorat analyse la relation entre les compétences en réseau international des dirigeants et le processus d'internationalisation, l'auteur a examiné empiriquement les compétences en réseau. Afin d'étudier la problématique l'auteur a élaboré une méthode quantitative en utilisant un questionnaire qui a été distribué auprès de <b>298</b> PME	Les résultats de la recherche montrent qu'il ya une forte relation positive entre les compétences en réseau international et le processus d'internationalisation.	L'étude a été réalisée en Finlande	Ressources et compétences.

**Source :** Conçue à partir des travaux de Meckl R and Schramm R, Empirical evidence for a theory of international new ventures, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät/Friedrich-Schiller-Universität Jena, Germany, 2005, page 05-10.

**Tableau 4 : Présentation des études empiriques en matière d'internationalisation (suite1)**

Auteurs	Méthodologie et échantillons	Résultats et facteurs déterminants	pays	Approche théoriques
<b>Daniel Carreto et Mariacristina Piva (2010)</b> <b>The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership</b> (article publié à Journal of management and gouvernance)	L'objet de cet article est d'analyser l'impact du caractère familial de l'entreprise et le capital humain qui se manifeste par la compétence de l'équipe dirigeante sur la décision de l'internationalisation, les auteurs ont élaboré un questionnaire distribué sur une base de données de <b>1324</b> PME	Les résultats empiriques de l'étude montrent que le caractère familial de l'entreprise influence négativement sur la propension à exporter, les résultats empiriques montrent aussi que le capital humain influence positivement sur la décision de l'internationalisation	L'étude a été réalisée en Italie	Eclectique
<b>Thandeka Ruth Kunene (2008), A critical analysis of entrepreneurial and business skills in SMEs in the textile and clothing industry in Johannesburg, South Africa</b> (thèse de doctorat)	Cette étude examine la compétence comme l'un des facteurs internes importants de la performance des PME en Afrique du Sud, Un questionnaire a été établi sur la base d'un échantillon de <b>373</b> entreprises	Cette étude recommande que la formation dans les PME doit se concentrer sur le développement de ces compétences identifiées comme facteurs internes clés qui influent sur la réussite des PME en suivant le modèle de formation.	L'étude a été réalisée en Afrique du Sud	Ressources et compétences
<b>Lanlan CAO (2008), les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationale: Le cas des distributeurs internationaux en Chine</b> (thèse de doctorat)	Cette thèse s'inscrit dans le domaine de l'internationalisation de la distribution. Son objectif est d'expliquer les compétences clés de succès ou d'échec de la filiale étrangère du distributeur international. Le modèle est construit et présenté à partir du concept central de compétences-clés, l'analyse a été faite sur la base des entretiens <b>20</b> dirigeants de filiale étrangère	Les résultats, obtenus par le chercheur font apparaître d'une part, que la typologie des compétences-clés de la filiale du distributeur international repose sur deux types de compétences: les compétences de base et les compétences architecturales, d'autre part, le modèle intégré emprunté au domaine industriel est validé dans le domaine de la distribution.	L'étude a été réalisée en Chine	Ressources et compétences

**Source :** Conçue à partir des travaux de Meckl R and Schramm R, Empirical evidence for a theory of international new ventures, Wirtschaftswissenschaftliche FakultätFriedrich-Schiller-Universität Jena, Germany, 2005, page 05-10.

**Tableau 4: Présentation des études empiriques en matière d'internationalisation (suite2)**

Auteurs	Méthodologie et échantillons	Résultats et facteurs déterminants	pays	Approche théoriques
<b>Arild Aspelund (2005), Small International Firms: The Emergence of International New Ventures</b> (thèse de doctorat)	Cette thèse de doctorat a pour objet d'analyser le processus d'internationalisation des PME norvégienne. L'étude a été réalisée a partir d'un questionnaire sur un échantillon de <b>325</b> PME.	La vitesse de l'internationalisation varie d'une PME à une autre en fonction du rôle de l'équipe dirigeante et ses compétences, et ce dernier impacte la vitesse de l'internationalisation	L'étude a été réalisée en Norvège	Théorie behavioriste
<b>François Pantin (2005), le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois PME française</b> (thèse de doctorat)	L'objectif de la thèse est de repérer les compétences qui influencent l'internationalisation des PME familiale, l'auteur a réalisé une étude qualitative a partir d'un questionnaire sur une base de données de <b>3</b> PME	L'auteur a identifié différentes compétences mobilisées dans la conduite du processus d'expansion géographique des moyennes entreprises. Il distingue des compétences intervenant tant dans le cadre des développements nationaux qu'internationaux	L'étude a été réalisée en Royaume-Uni	Ressources et compétences
<b>Jim Bell, Dave Crick et Stephen Young (2004) Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of 'Knowledge intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK</b> (article à International Small Business Journal)	L'objectif de l'article est d'explorer le lien entre les stratégies internationales et le rythme de l'internationalisation, une approche qualitative a été adoptée avec questionnaire qui a été distribué sur un échantillon de <b>30</b> entreprises	Les résultats suggèrent que l'attitude des dirigeants des PME et leur apprentissage ont une influence importante sur l'orientation internationale.	L'étude a été réalisée au Royaume-Uni	Théorie behavioriste
<b>Brahim Allali (2003) Vision des dirigeants et internationalisation des PME Marocaines et Canadienne sur secteur agro-alimentaire</b> (thèse de doctorat)	L'objet de la thèse est d'étudier la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leur PME. L'auteur a développé un projet de modèle visant à expliquer la nature, la portée et les implications de cette relation, l'échantillon de l'étude était de <b>25</b> PME	Les résultats tirés de cette étude ont montré que la vision du dirigeant est associée à la proactivité et la réactivité de la décision d'internationalisation des PME	L'étude a été réalisée au Maroc et au Canada	Ressources et compétences

**Source :** Conçue à partir des travaux de Meckl R and Schramm R, Empirical evidence for a theory of international new ventures, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Friedrich-Schiller-Universität Jena, Germany, 2005, page 05-10.

**Tableau 4 : Présentation des études empiriques en matière d'internationalisation (suite3)**

Auteurs	Méthodologie et échantillons	Résultats et facteurs déterminants	pays	Approche théoriques
<b>Joseph Hassid (2003), Internationalisation et évolution des besoins n compétences des PME européennes</b> (Rapport) édité par OCDE	Ce rapport a été réalisé afin d'examiner les besoins en compétences des PME internationalisée à partir d'un questionnaire. Cette étude a été réalisée sur la base d'un échantillon de <b>101</b> PME.	La recherche a confirmée que les PME internationalisée ont besoin de compétences spécifiques afin de pénétrer les marchés internationaux.	L'étude a été réalisée en : Grèce, Espagne, Italie, Pays-Bas, Autriche et Royaume-Uni.	Ressources et compétences
<b>Christian Schwens et Rudiger Kabst (2001), Entry Learning, Age at Internationalization and Foreign-venture Performance of Young Technology Firms</b> ( article publié à Schmalenbach Business Review)	L'objectif de l'article est d'étudier le comportement des jeunes entreprises technologique sur le marché international, les auteurs ont développé un modèle pour tester les facteurs qui impacte la performance de ces entreprises. L'étude a été réalisée à partir d'un questionnaire sur une base de données de <b>335</b> entreprises.	Les résultats de l'étude montrent que le réseau établi par les dirigeants de ces entreprises est liée négativement avec le vécu des entreprises dans le marché national, en effet plus le dirigeant aie un réseau plus l'entreprise passe moins de temps dans le marché national.	L'étude a été réalisée en Allemagne	International New ventures

**Source :** Conçue à partir des travaux de Meckl R and Schramm R, Empirical evidence for a theory of international new ventures, Wirtschaftswissenschaftliche FakultätFriedrich-Schiller-Universität Jena, Germany, 2005, page 05-10.

## Conclusion

Le Troisième chapitre a pour objectif l'identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour gérer efficacement l'internationalisation. Elle est une recherche essentiellement exploratoire puisqu'elle cherche à identifier et à valider les compétences des dirigeants des PME. Mais avant d'identifier la compétence en matière d'internationalisation, il était opportun de présenter une revue de littérature sur le concept « compétence ». Nous avons adopté alors, une définition qui est inspiré de plusieurs disciplines afin de bien cerner ce concept. Après avoir validé empiriquement le concept compétence. Afin d'étudier et d'atteindre l'objectif de ce chapitre, nous avons présenté les différents modèles d'évaluations des compétences en matière d'internationalisation. L'adoption d'un modèle de recherche ne se fait au hasard, il était important de justifier cette adoption. Le modèle d'**Adler (2002)** était le choix d'identification des compétences en matière d'internationalisation afin d'analyser l'impact des compétences des dirigeants sur le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises algériennes.

---

**CHAPITRE IV:**  
**METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

---

## Introduction

L'objet de l'étude de notre recherche est d'évaluer l'impact de la compétence du dirigeant sur le degré d'internationalisation des PME. La présentation de l'étude empirique aura besoin d'exploiter, au préalable la méthodologie de recherche et les variables retenues afin d'analyser la question principale de la recherche. Ce chapitre a pour objet de présenter et d'illustrer l'intérêt des choix méthodologiques, à l'aune des trois points à venir, d'un appareil méthodologique permettant d'en mesurer la véracité du cinquième chapitre. De ce fait, notre propos s'articulera comme suit:

Le premier point concerne le cadre méthodologique de la recherche, et pour présenter le cadre méthodologique il va falloir définir le questionnement méthodologique et le paradigme de la recherche.

Le deuxième point présentera la phase d'obtention des données. Tout d'abord, la construction du questionnaire d'enquête sera expliquée. L'approche grâce à laquelle va être appréciée l'évolution internationale des PME sera expliquée et justifiée. Ensuite, au vu des développements théoriques et des justifications nécessaires, vont émerger les échelles utilisées pour mesurer les concepts représentant les hypothèses de la recherche. Enfin, l'étape de l'obtention des données sera abordée concrètement. Le troisième point concernera les outils et techniques statistiques et mathématiques qui seront utilisées pour le traitement des données.

### 1. Le cadre Méthodologique de la recherche

La méthodologie se définit comme étant l'étude du bon usage des méthodes et des techniques. La méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme<sup>1</sup>. La méthode précise les façons d'envisager ou d'organiser la recherche tandis que la technique utilise des outils pour atteindre les buts de la recherche. Alors, la méthodologie désigne simplement un ensemble de règles élaborées au cours des ans et qui se sont avérées utiles pour trouver réponse aux questions que les chercheurs se sont posées<sup>2</sup>.

Comme il n'y'a pas de travail scientifique possible sans méthode et méthodologie<sup>3</sup>, pour entreprendre une recherche scientifique, le chercheur doit pouvoir encadrer son projet de recherche dans un cadre épistémologique<sup>4</sup>. Pour ce faire, il faut tout d'abord définir, qu'est ce qu'un cadre épistémologique. Ensuite, le cadre épistémologique doit comprendre ce que l'on entend par le questionnement épistémologique, le paradigme épistémologique et le travail épistémologique. Puis, il entreprend le choix du paradigme épistémologique dans lequel il inscrit son projet de recherche.

---

<sup>1</sup> Gauthier B, la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 1992, page 09.

<sup>2</sup> Deslauriers J P, Recherche qualitative, guide pratique. Montréal, McGraw-Hill, 1991, page 02.

<sup>3</sup> Aktouf O, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, 1987, page 22.

<sup>4</sup> Troudat J, Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques, Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France, 2012, page 162

Et enfin, le projet de recherche implique aussi de connaître les conséquences et implications du choix épistémologique sur les choix méthodologiques.

Avant de présenter la démarche méthodologique concernant l'étude empirique, nous allons exposer dans un premier temps le questionnement épistémologique ainsi que le choix des paradigmes qui nous ont amenés à adopter une démarche hypothético-déductive. Pour ce faire, nous définirons la notion d'épistémologie, ensuite nous présenterons les paradigmes épistémologiques et enfin la conception du canevas de la recherche.

## 1.1. Le questionnement épistémologique

**Gavard-Perret et al (2012)**<sup>1</sup> avancent que le terme épistémologie est apparu au début du 20<sup>ème</sup> siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Il est peu à peu devenu synonyme de philosophie des sciences, la première acception possible du terme épistémologie. Une seconde acception, plus pertinente, correspond à celle de **Piaget (1967)**<sup>2</sup> qui définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. L'épistémologie s'intéresse donc principalement aux trois questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que la connaissance ?
- ✓ Comment est-elle élaborée ?
- ✓ Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?

Le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans le domaine des mathématiques, de la physique, de la biologie et de diverses sciences sociales établies. Pour **Gavard-Perret et al (2012)**<sup>3</sup> ce mouvement s'est engagé en sciences de gestion à partir des années 1980. Désormais, dans la plupart des disciplines des sciences de gestion, l'exigence d'un questionnement épistémologique semble incontournable, comme dans n'importe quelle autre science, au moins au démarrage de toute recherche.

Le questionnement épistémologique initial, qui ne se limite pas à une réflexion méthodologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées. Il s'agit ainsi de définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de la recherche, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées.

## 1.2. Le paradigme de la recherche

Le paradigme est un concept généralement employé pour distinguer des écoles de pensée et souligner leur divergence, c'est-à-dire que, ne reposant pas sur les mêmes postulats, ces écoles ne peuvent être comparées : elles ne parlent pas le même langage, elles n'habitent pas le même

<sup>1</sup> Gavard-Perre M L , Gotteland D, Hoane C et Jolibert A , Méthodologie de la recherche en sciences de gestion , Pearson, France, 2012, page 13 page 13

<sup>2</sup> Piaget J, Logique et Connaissance scientifique, Gallimard, Paris, 1967, page 06.

<sup>3</sup> Gavard-Perre M L , Gotteland D, Hoane C, et Jolibert A, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion op-cit, page 13

monde , elles sont incommensurables. **Pour Kuhn (1983)<sup>1</sup>** le concept de paradigme renvoie à deux sens qui se complètent. D'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solution pour les énigmes qui subsistent dans la science normale. Le premier sens du concept a une portée sociologique : il recouvre alors l'ensemble des valeurs, croyances, postulats et engagements que partagent les membres du groupe ou de la communauté concernée ; ce qui rapproche le concept de paradigme de celui de vision-du-monde. Ainsi, souligne **Kuhn (1983)**, au lendemain d'une révolution scientifique, c'est-à-dire du renversement d'un paradigme et de son remplacement par un autre, c'est comme si les scientifiques basculaient dans un monde différent. Le second sens renvoi à ce que l'on pourrait désigner comme étant la connaissance tacite que partagent les membres d'une communauté professionnelle sur les façons-types de voir les énigmes ; c'est-à-dire les problèmes qui subsistent dans la science normale et les façons-types de les résoudre. Ces façons-types sont acceptées, reconnues et partagées par les membres et ne sont pas réductibles aux seules règles explicites. Dans ce second sens, le paradigme guide le regard du chercheur autant dans le positionnement d'une problématique que dans son traitement méthodologique.

De ce fait, le chercheur s'inspire de grands courants de pensée afin de construire sa propre conception de la connaissance. Ces grands courants ne sont autres que les paradigmes épistémologiques auxquels il fait appel. Ainsi, les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent à divers paradigmes. A vrai dire, il existe une multitude de paradigmes épistémologiques<sup>2</sup>. Deux grands paradigmes s'inscrivent en sciences de Gestion : le paradigme positiviste, et le paradigme constructiviste. **Le tableau 5** permet de présenter les positions épistémologiques de ces deux paradigmes.

Le paradigme positiviste repose sur trois hypothèses principales qui constituent, pour les adeptes de ce courant, la validité de la science. La première hypothèse stipule qu'il existe un réel objectif dans le projet de recherche, et que le chercheur aura la capacité de l'analyser et de l'étudier de manière objective, dans la mesure où cet objectif est indépendant de celui-ci. Dans ce cas la vérité est obtenue par une observation précise du chercheur du phénomène qu'il étudie. La seconde hypothèse est dite de détermination naturelle. Ce qui signifie que le réel observé est conduit par des lois qui sont invariables. De ce fait, l'étude empirique dans un courant positiviste permet de comprendre et d'interpréter des relations de cause à effet entre les variables étudiées. Les épiphénomènes observés sont donc dirigés par un certain nombre de lois qui impliquent que le chercheur les détermine et cherche à les analyser.

---

<sup>1</sup> Kuhn, T, La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, Paris, 1983, page 238

<sup>2</sup> Troudart J, Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques, Op-cit , page 164

**Tableau 5 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste et constructiviste**

	<b>Paradigme positiviste</b>	<b>Paradigme constructiviste (naturaliste)</b>
<b>La nature de la réalité.</b>	La réalité est unique, tangible et fragmentable.	Les réalités sont multiples, construites et holistiques.
<b>La relation entre le connaissant et le connu.</b>	Le connaissant et le connu sont indépendants ; dualité.	Le connaissant et le connu sont interactifs, inséparables.
<b>La possibilité de généralisation.</b>	Les généralisations au-delà du temps et du contexte sont possibles.	Seules les hypothèses circonscrites dans le temps et le contexte sont possibles.
<b>La possibilité de faire les liens causals.</b>	Il y a des causes réelles, précédant temporellement les effets ou se présentant simultanément.	Toutes les entités sont dans un état de formation simultanée mutuelle. Ainsi, il est impossible de distinguer causes et effets.
<b>Le rôle des valeurs.</b>	L'investigation est neutre	L'investigation est liée aux valeurs

Source: Lincoln Y S and Guba E G, *Naturalistic Inquiry*, Sage publications London, 1985, Page 37.

La troisième hypothèse considère que le chercheur doit se poser comme un observateur extérieur aux faits étudiés dans la mesure où les deux parties sont très distinctes. Le chercheur doit donc pouvoir se placer comme un observateur extérieur au phénomène. Cette hypothèse est également dite d'épistémologie objective dualiste. Il doit ainsi faire preuve de neutralité et d'objectivité et écarter tous facteurs qui pourraient influencer son opinion ainsi que les conclusions de son étude. Dans cette hypothèse on retrouve également la notion d'indépendance entre l'objet étudié et le chercheur, ce qui signifie qu'il n'y a aucune influence entre les deux parties.

Le paradigme épistémologique constructivistes est souvent énoncé dans la littérature à partir de deux conceptions différentes. L'une est issue d'un courant provenant des sciences de l'éducation et la seconde appartient davantage à un courant interdisciplinaire. La première définition stipule que le paradigme épistémologique constructiviste intègre trois types de questionnement : méthodologique, ontologique et épistémologique. Elle considère également qu'il n'existe pas une seule et unique réponse à ces questionnements et que le paradigme constructiviste forme l'ensemble des réponses possibles à ces questions. Ce courant repose sur trois hypothèses reliées aux trois questionnements.

La première hypothèse suppose qu'il existe plusieurs réalités qui ne sont pas gouvernés par des lois causales ou naturelles, comme dans le cas du paradigme épistémologique positiviste. La deuxième est dite hypothèse d'épistémologie moniste subjective. Elle considère que l'observateur et l'objet observé ne sont pas séparables. Cette hypothèse considère que la vérité est celle qui génère le plus de quantité d'information et qu'elle peut donner lieu à un consensus. Et enfin, la troisième hypothèse, formule qu'il existe une co-construction des connaissances entre l'observateur et l'observé. Il y a donc des interactions possibles entre ces deux parties, composées de critiques et d'analyses permettant d'aboutir à une construction commune.

La brève revue des paradigmes cerne en quelque sorte le paradigme de recherche afin de nous aider à bien orienter et mener notre travail de recherche. La préoccupation est de maintenir la cohérence entre l'objet de recherche, le but de la recherche, le paradigme de recherche ainsi que la méthode et les techniques statistiques utilisées. L'objet de notre recherche est d'essayer de déterminer la condition sine qua none de la compétence du dirigeant de PME est le développement du processus d'internationalisation de celle-ci (c'est à dire, un facteur d'internationalisation de la PME).

Rappelons brièvement que, la théorie des ressources et compétences considère que la compétence est le facteur clé de l'internationalisation des PME. Cette causalité aura besoin alors d'un paradigme positiviste.

### 1.3. Le processus méthodologique de la recherche

Le travail épistémologique est donc une partie concrète à laquelle le chercheur ne peut échapper. Elle permet d'aborder la manière dont les connaissances sont élaborées et regroupe l'ensemble des questionnements permettant de construire le projet et l'objet de recherche.

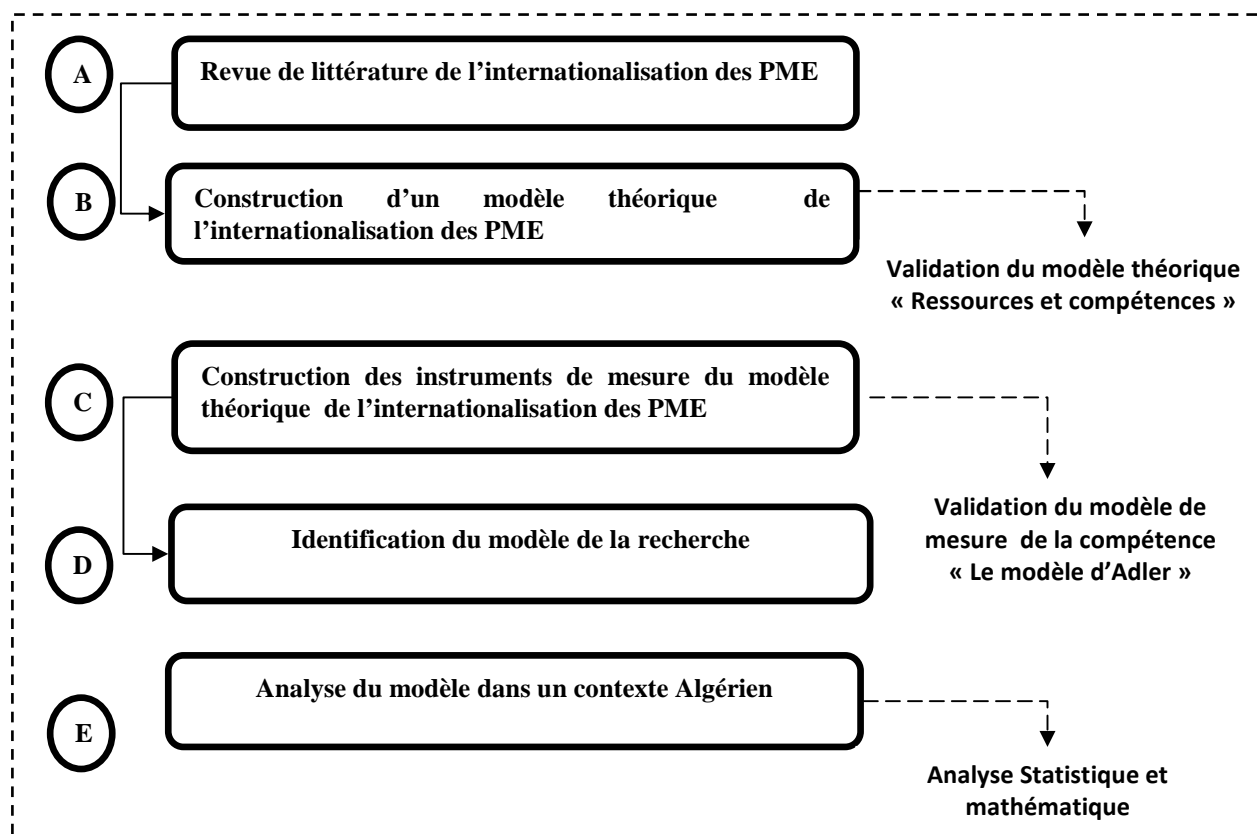
De ce fait, le paradigme choisi par le chercheur va également déterminer la formulation de ses hypothèses mais également tout le design de sa recherche. Par design ou canevas de recherche on entend l'élaboration du plan. Après la définition du paradigme, l'observateur doit donc déterminer son plan et l'objet de recherche. Celui-ci, permet également d'établir la question de recherche. Cette question représente la question centrale qui guide l'ensemble de la recherche. Celle-ci va dépendre de l'approche choisie par le chercheur.

#### 1.3.1. L'architecture de la recherche

L'élaboration de cette démarche de recherche s'appuie essentiellement sur trois choix : une position favorisant la compréhension du phénomène, le choix d'une stratégie de recherche et, finalement, un canevas de recherche. **La figure 25** présente l'ensemble de la démarche de recherche adoptée.

La démarche de la recherche est présentée sous cinq objectifs : **(A)** de rechercher à savoir étudier le phénomène de l'internationalisation des PME et identifier les facteurs de succès de l'internationalisation des PME. **(B)** Tenter d'identifier les modèles théoriques de l'internationalisation des PME et les stratégies d'implantation qui permettront aux PME de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place. Dans un troisième temps **(C)** et **(D)**, nous allons construire et valider les instruments de mesure du modèle théorique de l'internationalisation des PME Algériennes, la compétence du dirigeant comme facteur de succès de l'internationalisation des PME et identifier les dimensions de la compétence (validation du modèle de mesure de la compétence « Le modèle d'Adler »). La démarche se termine par un canevas **(E)** de recherche incluant une base de données et une analyse statistique.

Figure 25: La démarche de la recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

### 1.3.2. Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique

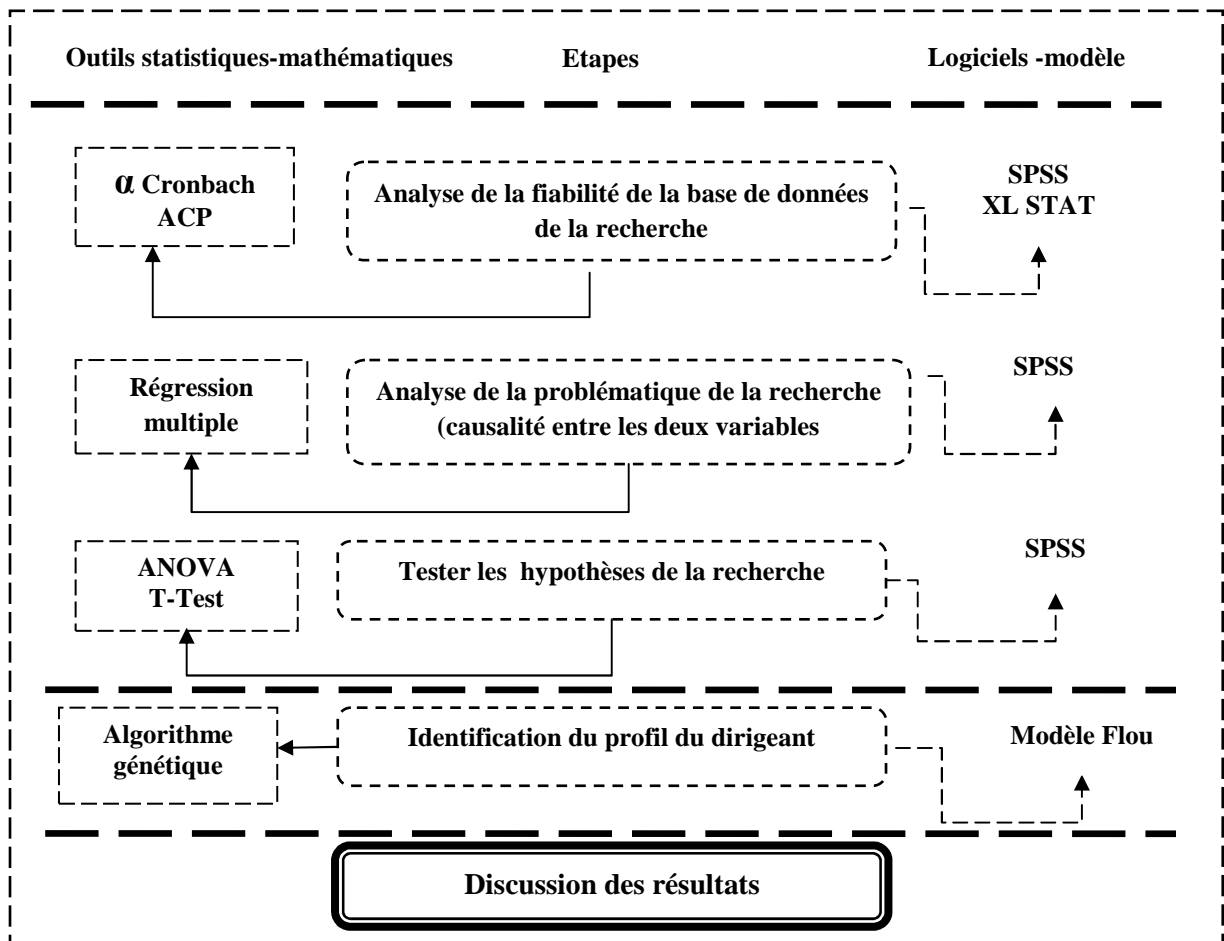
L'analyse des données est une activité scientifique qui s'imbrique au sein de la démarche méthodologique d'une recherche. Nous présentons alors les étapes de la mise en œuvre de cette Analyse. L'analyse des données se répartit comme suit :

**Analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche :** Toutes les mesures peuvent contenir une certaine marge d'erreur. La validité et la fiabilité portent sur la quantité et le type d'erreurs qui se produisent généralement et elles démontrent également de quelle façon évaluer la marge d'erreur dans une mesure.

**Analyse de la problématique de la recherche :** afin d'étudier la problématique de la recherche, nous procéderons à une analyse de régression entre les variables indépendantes et la variable dépendante pour tester l'effet de causalité entre les variables.

**Tester les hypothèses de la recherche :** pour tester les hypothèses de la recherche, on a analysé tout d'abord la revue de la littérature pour confronter les hypothèses avec le modèle d'internationalisation de la recherche. Ainsi on a pu déterminer si les hypothèses étaient confirmées ou infirmées en s'appuyant sur quelques outils statistiques.

Figure 26 : Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de l'analyse statistique

### 1.3.3. L'utilisation des logiciels d'analyse de données

Afin d'analyser les données nous avons fait appel à des logiciels d'analyse statistique au l'occurrence SPSS version 22 et XLstat.

**SPSS** : est le logiciel parfait pour une analyse de données et une interprétation sous forme de statistiques. Destiné à toutes les personnes qui doivent réaliser des études statistiques dans leur domaine d'activité, il possède un grand nombre d'applications. Outil indispensable pour économistes, ce logiciel permettra de présenter les résultats de chaque étude. Dans différent domaine, il permettra de dégager des statistiques de rentabilité par services. Chaque chercheur peut utiliser le logiciel SPSS pour avoir une vue plus globale de sa recherche.

**XLSTAT** : est un logiciel de statistiques et d'analyse de données qui vient renforcer les capacités analytiques de Microsoft Excel. XLSTAT est un outil statistique modulaire. Les calculs sont quant à eux entièrement réalisés dans des programmes autonomes (développés en C++). L'utilisation d'Excel comme interface rend le produit convivial, simple d'utilisation et efficace. La qualité des calculs est quant à elle identique à celle de logiciels SPSS.

## 2. Le questionnaire comme base de données

**Gauthy-Sinéchal et Vandercammen (2005)**<sup>1</sup> considèrent le questionnaire l'un des éléments essentiels de l'enquête, il est l'instrument d'enregistrement et de stockage de l'information. L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation, rappelle **Legrain (2007)**<sup>2</sup> que ces informations peuvent être des questions et des renseignements. Les répondants ne sont pas sollicités pour répondre directement à celles-ci. Pour **De Singly (2006)**<sup>3</sup>, un bon questionnaire décline en effet de la problématique de base en questions élémentaires auxquelles le répondant saura parfaitement répondre.

Afin d'opérationnaliser la recherche, deux voies non exclusives mais complémentaires sont envisageables. La première serait de mener une étude de la question par l'observation sur le terrain. L'objectif étant de comprendre le " comment ", la manière de l'internationalisation de la PME algérienne. Une recherche déductive peut être très appropriée. En effet, la non profusion des connaissances et l'absence d'un corps théorique dont le rôle est de décrire, d'expliquer et comprendre le comportement d'une PME en s'internationalisant peut justifier une telle démarche. En effet, les acteurs portent en eux même les significations du phénomène et il serait négligeant de ne pas tenir compte de leurs représentations dans la recherche. Ainsi, une démarche déductive se traduisant par une interaction entre le degré d'internationalisation et les compétences acquises par le dirigeant d'une PME internationalisée. L'étude empirique serait, ainsi, la stratégie la plus convenable afin de réaliser cet objectif.

### 2.1. La construction du questionnaire principal de recherche

L'objectif de l'enquête par questionnaire est double : il s'agit de présenter les caractéristiques des entreprises de l'échantillon et de les classer à l'aide d'une analyse typologique suivant leur modalité d'internationalisation. Les groupes ainsi obtenus sont ensuite décrits. En conséquence, le questionnaire (Annexe 1) doit comporter deux catégories de variables : des variables dépendantes celles qui permettent la classification des objets observés et des variables indépendantes celles qui permettent la description des groupes obtenus et des caractéristiques des répondants.

Le questionnaire principal de la recherche comprend deux volets conformément aux hypothèses de recherche. Le premier (I) a un but descriptif puisqu'il permettra de tracer les processus d'évolution internationale des entreprises répondantes. Le deuxième volet (II), largement plus important, est consacré à la mesure des variables du modèle de la recherche. Le questionnaire s'adresse aux dirigeants des petites et moyennes entreprises algériennes internationalisées. Le répondant doit répondre à l'ensemble des questions. Nous avons fait en sorte que les dirigeants des PME qui répondent à nos échelles de mesure soient forcément des PME internationalisées.

<sup>1</sup> Gauthy-Sinéchal M et Vandercammen M, Eude de marché : méthodes et outils, De boeck, Bruxelles, 2005, page 198.

<sup>2</sup> Legrain M, Théorie et pratique de l'enquête par questionnaire, Edipro, Belgique, 2007, page 41.

<sup>3</sup> De Singly F, L'enquête et des méthodes : Le Questionnaire, Armand Colin, Paris, 2006 page 24.

## 2.2. Elaboration du questionnaire

**Gauthy-Sinéchal et Vandercammen (2005)**<sup>1</sup> confirment que l'élaboration d'un questionnaire, c'est produire des chiffres qui vont permettre de se soustraire à la subjectivité. L'approche repose sur des idéaux, idéalisme des mathématiques comme démarche purement rationnelle, raisonnant au-delà de la contingence matérielle des phénomènes. Il s'agit donc d'une démarche méthodique qui doit satisfaire à certaines exigences de rigueur. Tous les chiffres n'ont pas la même valeur ou n'ont pas la même fonction. Le questionnaire de la recherche a été élaboré à partir de trois volets : le volet compétence, le volet processus d'internationalisation et le volet dirigeant de la PME.

### 2.2.1. Le volet compétence

S'inscrivant dans la théorie des ressources et compétences en matière d'internationalisation de **penrose (1959)**<sup>2</sup> et **Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994)**<sup>3</sup>, qui soulignent l'importance des compétences du dirigeant dans le processus d'internationalisation des PME, le questionnaire alors est basé sur l'axe compétence, et en adoptant le modèle de Adler (2002)<sup>4</sup>. La compétence chez **Adler (2002)** comprend quatre dimensions :

- i. la compétence de négociation;
- ii. la compétence de communication ;
- iii. la compétence technique et ;
- iv. la compétence multiculturelle.

### 2.2.2. Le volet processus d'internationalisation

Pour analyser le processus d'internationalisation des PME Algériennes, ces PME ont été questionnées sur le déroulement de leur internationalisation afin de reconstituer le processus d'internationalisation. Les dimensions du concept d'internationalisation ont été présentées au premier chapitre de la thèse. L'étude du processus portera uniquement sur la dimension mode d'entrée, dimension la plus manifeste de l'action internationale des PME. Cette analyse se base sur une section du questionnaire de la recherche (Annexe N°1) où les répondants devaient classer par ordre chronologique les modes d'entrée que leurs entreprises ont adoptés au cours de leur internationalisation. Une étude du processus exigerait, entre autres, une délimitation temporelle. Le chercheur doit savoir quand le phénomène étudié commence et finit. La présente recherche, ne portant pas sur une seule PME, une telle délimitation est difficilement envisageable puisque le processus étudié est temporellement distinct pour chacune. Les échantillons sont composés d'une grande diversité d'entreprises dont l'âge, la maturité internationale et le degré d'internationalisation sont différents. Nous ne définissons donc aucunement une période d'observation durant laquelle l'évènement de changement doit avoir lieu.

<sup>1</sup> Gauthy-Sinéchal M et Vandercammen M, Eude de marché : méthodes et outils, op-cit, page 198.

<sup>2</sup> Penrose E, The Theory of the Growth 'of the Firm. Oxford University Press: New York, 1959

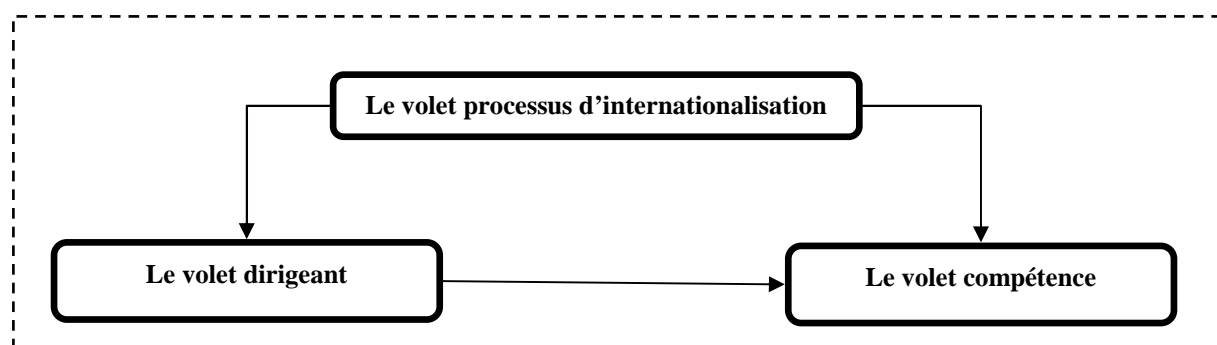
<sup>3</sup> Tallman S and Flandmoe-Lindquist K, A resource-Based model of the multinational firm, paper presented at the Strategic Management Society Conference, Paris, 1994

<sup>4</sup> Adler N, International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

### 2.2.3. Le volet dirigeant

Si les travaux de la théorie de l'internalisation introduisent la variable dirigeant pour expliquer l'internationalisation des PME, son rôle toutefois passif n'en fait qu'un simple. **Bilkey et Tesar (1977)** et **Cavusgil (1982)** proposent un nouveau questionnement de la variable dirigeant pour expliquer le processus d'internationalisation de la petite et moyenne entreprise. Leurs modèles octroient au dirigeant une place centrale, déterminante et active, notamment à travers l'interrogation de ses caractéristiques personnelles (âge, niveau de formation, perception des risques, perception de son avantage concurrentiel, etc.), la variable dirigeant sera le troisième volet du questionnaire.

Figure 27 : Elaboration du questionnaire



Source : Conçue à partir des travaux de Bilkey et Tesar (1977) et Cavusgil (1982)

### 2.3. L'objectif du questionnaire

L'idée d'un questionnaire jaillit sous la pression d'un problème général à résoudre, de la recherche de réponses à la question qu'on se pose, d'un besoin d'information sur une problématique. Le rôle de ce questionnaire est de recueillir des informations sur les PME algériennes internationalisées, en l'occurrence, le questionnaire de la recherche comprend généralement trois objectifs: l'estimation de l'information du questionnaire, la description de l'information et enfin la vérification des hypothèses.

#### 2.3.1. L'estimation de l'information du questionnaire

Il s'agit d'une collecte de données, d'une énumération de ces données. Pour **Ghiglione (1987)<sup>1</sup>**, c'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire. On ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat. Pour **De Singly (2006)<sup>2</sup>**, une collecte d'information est le noyau d'une information pertinente.

<sup>1</sup> Ghiglione R, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Paris : Dunod, Paris, 1987, page127

<sup>2</sup> De Singly F, L'enquête et des méthodes : Le Questionnaire, op-cit, page 24.

### 2.3.2. La description de l'information du questionnaire

Pour **Ghiglione (1987)**<sup>1</sup>, Il s'agit de retirer des informations qui décrivent le phénomène subjectif qui est la compétence du dirigeant qui sous-tendent le phénomène objectif qui est le degré d'internationalisation des PME et d'expliquer ainsi le phénomène objectif.

### 2.3.3. La vérification des hypothèses

Pour **Blanchet et al (2013)**<sup>2</sup>, Il s'agit ici d'une démarche déductive, le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse. Cette approche n'est possible que si l'on a une connaissance suffisante des problèmes à étudier. Le questionnaire est construit en fonction des hypothèses qui donnent un axe, une direction pour élaborer le questionnaire.

## 2.4. Le choix et la mesure des variables

Le questionnaire de la recherche, censé fournir une explication " causale " entre la compétence du dirigeant de la PME et le degré d'internationalisation, n'en demeure pas moins statique. En effet, tenter de valider ou d'invalider une relation de cause à effet suppose une approche au moins synchronique en obtenant dans un premier temps une mesure des variables indépendantes et dans un deuxième temps une mesure des variables dépendantes.

La mesure peut être effectuée au moyen de questions ouvertes ou fermées, utilisant différentes types d'échelles. Les questions ouvertes laissent toute latitude au répondant pour s'exprimer. Cependant les questions fermées restreignent le choix du répondant en un nombre prédéterminé de réponse. Trois types d'échelles de mesures sont utilisés dans la recherche :

- **Les échelles nominales** : qui permettent de répéter des catégories (les questions concernant la situation personnelle du dirigeant Algérien de la PME internationalisée).
- **Les échelles ordinales** : qui permettent en particulier un classement par ordre de préférence.
- **Les échelles d'intervalles** : nous allons utiliser l'échelle de LIKERT comme intervalle, une échelle qui est constitué d'affirmation au sujet desquelles il faut donner l'intensité du désaccord ou de l'accord

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

### 2.4.1. Les variables indépendantes

Les variables indépendante de la recherche est la dimension des compétences en matière d'internationalisation, en effet le modèle **d'Adler (2002)**, classifie la compétence

<sup>1</sup> Ghiglione R, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Op-cit, page 127

<sup>2</sup> Blanchet A, Ghiglione R, Massonnat J et Trognon A, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, Dunod, Paris, 2013, page 165

d'internationalisation en quatre dimensions. Le **tableau 6** a pour but d'évaluer les **compétences de négociation** en matière d'internationalisation. :

**Tableau 6 : Les compétences de négociation**

Les items	Code
La capacité à déléguer dont vous disposez est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.	Neg01
la capacité à construire un réseau et de négocier à l'étranger est une plate forme efficace pour l'internationalisation de votre entreprise.	Neg02
La capacité à construire des relations basées sur l'intérêt et l'opportunité vous permet de négocier des contrats à l'international.	Neg03
La capacité à préparer et à mener une négociation dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.	Neg04
Construire et présenter une offre pendant votre négociation permet à votre entreprise de s'internationaliser	Neg05
La capacité à finaliser une négociation et arriver à un accord permet à votre entreprise de s'internationaliser	Neg06
La capacité d'exprimer vos idées pendant la négociation vous incite de s'internationaliser	Neg07

Source : Conçu à partir de Adler N , International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

Le **tableau 7** a pour but d'évaluer les **compétences techniques** en matière d'internationalisation des dirigeants des PME Algériennes internationalisées

**Tableau 7 : Les compétences techniques**

Les items	Code
La capacité à mettre en œuvre et gérer les opérations internationales est un facteur fondamental pour le développement du processus d'internationalisation de votre entreprise.	Tech01
Les compétences en gestion ont rendu le processus d'internationalisation un processus fiable.	Tech02
La nécessité de la maîtrise des techniques financières internationales a un rôle très important dans l'internationalisation de votre entreprise.	Tech03
La capacité à identifier les objectifs internationaux est un facteur important dans la réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise.	Tech04
La capacité d'avoir une idée claire des développements internationaux est un élément primordial dans la sélection des marchés étrangers visés.	Tech05
La capacité à vous innover permet à votre entreprise de s'internationaliser	Tech06
La capacité à maîtriser les connaissances techniques en matière d'industrie permet à votre entreprise de s'internationaliser	Tech07

Source: Conçu à partir de Adler N , International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

**Le tableau 8** a pour but d'évaluer les **compétences de communication** en matière d'internationalisation des dirigeants des PME Algériennes internationalisées :

**Tableau 8 : Les compétences de communication**

Les items	Code
La maîtrise des langues étrangères est un facteur clé de l'internationalisation de votre entreprise.	Comm01
La capacité à identifier des opportunités d'affaire à l'étranger permet à votre entreprise de s'internationaliser	Comm02
La capacité à collecter des informations concernant la localisation des marchés opportuns permet à votre entreprise de s'internationaliser	Comm03
La capacité à contacter des clients potentiels à l'étranger facilite l'internationalisation de votre entreprise	Comm04
La capacité de recevoir, comprendre et d'émettre des communications à l'étranger est une plate forme de l'internationalisation de votre entreprise	Comm05
La capacité de se servir des techniques de communication (internet, médias...) de manière efficace en fonction vos objectifs internationaux	Comm06

Source: conçu à partir de Adler N , International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

**Le tableau 9** a pour but d'évaluer les **compétences multiculturelles** en matière d'internationalisation des dirigeants des PME Algériennes internationalisées:

**Tableau 9 : Les compétences multiculturelles**

Les propositions	Code
Capacité à mobiliser les connaissances culturelles acquises et extraire de nouvelles connaissances clarifie votre vision à l'international	Cult01
Capacité à gérer les phénomènes de contact entre cultures différentes vous facilite à s'installer dans un marché étranger	Cult02
Capacité à gérer culturellement le vivre ensemble dans une société multiculturelle vous permet de pénétrer un marché étranger	Cult03
Capacité à adopter et/ou créer une culture d'action commune avec des entreprises de cultures différentes vous permet de pénétrer un marché étranger	Cult04
reconnaître les influences culturelles sur les pratiques commerciales dans un marché étranger vous permet de sauvegarder une part de marché	Cult05
Utilisez les différences culturelles pour obtenir un avantage concurrentiel est un facteur de réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise	Cult06

Source : conçu à partir de Adler N , International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

#### 2.4.2. La variable dépendante

La variable dépendante de la recherche est le degré d'internationalisation des PME, en effet on distingue généralement plusieurs types d'approches de mesure. Certains auteurs se basent sur une seule et unique mesure relativement à un seul critère des investissements engagé à l'international. L'approche la plus utilisée privilégie essentiellement quelques indice comme pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total, le pourcentage des actifs étrangers par rapport au total des actifs ou bien le nombre de filiales établies à l'étranger comme

indicateur unique. Dans cette étude nous allons prendre comme indice de mesurabilité du degré d'internationalisation des PME Algériennes : *pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total*

**Tableau 10 : Modes d'internationalisations**

Modes d'internationalisations	code
L'exportation indirecte.	<b>Expindir</b>
L'exportation directe.	<b>Expdir</b>
La cession d'une licence ou d'une franchise.	<b>Lice</b>
La sous-traitance à l'étranger.	<b>Soustrait</b>
Une alliance.	<b>Allia</b>
la création à l'étranger d'une entreprise conjointe (joint-venture).	<b>jointV</b>
La création d'une filiale de commercialisation à l'étranger.	<b>Filcom</b>
La création d'une filiale de production à l'étranger.	<b>Filpro</b>
La prise du contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise existante à l'étranger.	<b>Acquifio</b>

Source: conçu à partir des travaux de Basly S, L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, Université Montesquieu-Bordeaux, 2005, page 236.

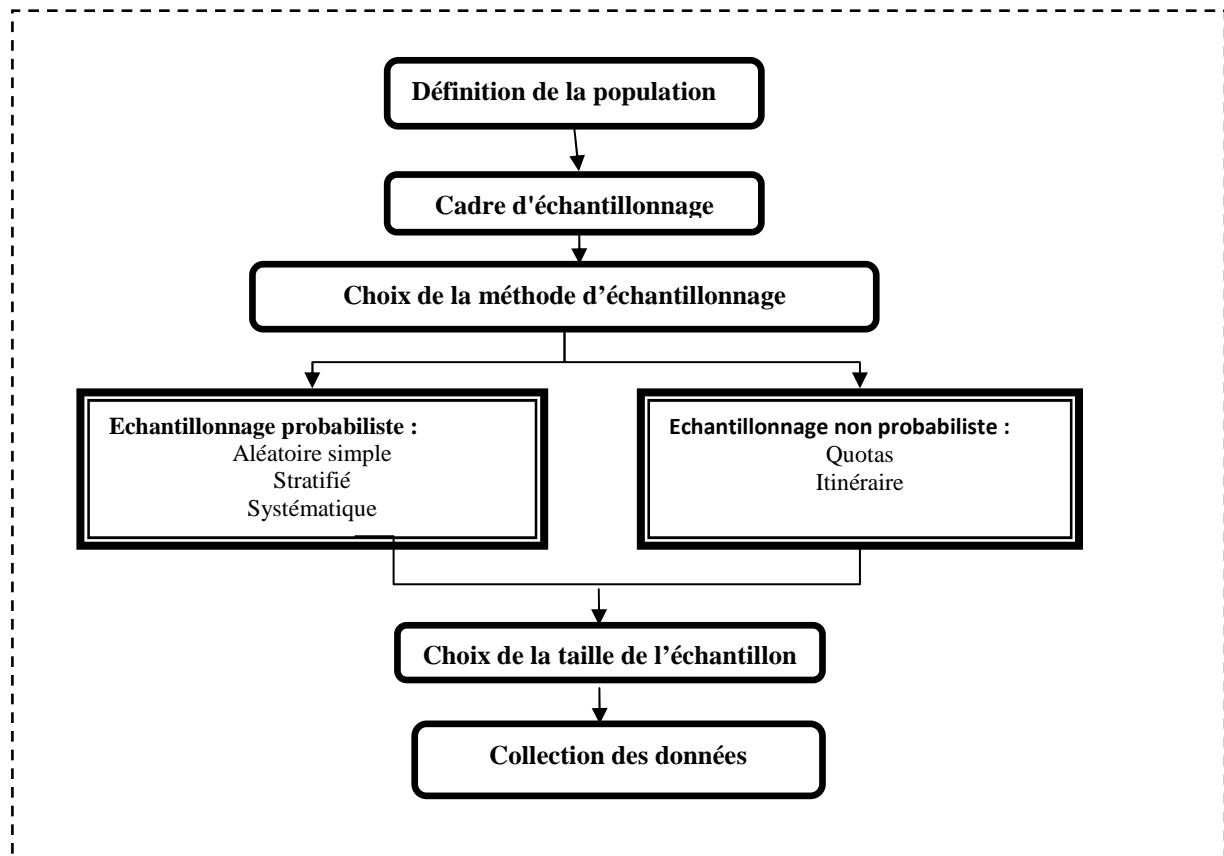
## 2.5. Processus d'échantillonnage

**Poupart et al (1997)<sup>1</sup>** définissent l'échantillon comme une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème, autrement dit l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de la transférabilité des connaissances qui seront produites par la recherche. L'échantillonnage constitue, pour sa part, l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon.

Poser le problème de l'échantillon s'avère alors être d'une importance stratégique et centrale car le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité. La littérature propose quelques typologies pour permettre à un chercheur qui s'engage dans une recherche de réfléchir à la nature de l'échantillon qu'il veut constituer, ou aux stratégies sous-jacentes à sa constitution.

<sup>1</sup> Poupart J, Deslauriers J P, Groulx L H, Laperrière A, Mayer P et Pirès A P, La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Boucherville, France, 1997, Page 122

Figure 28 : Processus d'échantillonnage



Source : Dubois P L et Jolibert A, Le Marketing : fondement et pratique, Economisa, Paris, 1989, page 145.

Dubois et Jolibert (1989)<sup>1</sup> rappellent que la collection d'information est un processus d'échantillonnage. La figure 28 illustre bien la démarche d'un tel processus d'échantillonnage. En effet, lorsqu'une enquête est effectuée afin d'obtenir un échantillon qui représente la population et permettre d'évaluer ses caractéristiques, un certain nombre de décisions doivent être prises, en l'occurrence la définition de la population à étudier, la détermination de la base de sondage et le choix de la taille de l'échantillon.

### 2.5.1. Définition de la population

Pour Kahané (2012)<sup>2</sup>, le terme de population statistique est antérieur à la démographie et s'appliquait à l'origine à des catégories d'humains. Les populations n'étaient en effet pas pensées en bloc, leurs membres n'étant pas considérés comme égaux. En statistique, le terme de population est plus général et peut désigner des humains, mais aussi des objets, des villes, des pays, des entreprises, des logements, etc., l'essentiel étant, comme pour la définition d'un ensemble en mathématiques, que l'on puisse dire clairement de tout élément qu'il appartient ou n'appartient pas à la population.

La population de la recherche est composée de PME algériennes internationalisées. En vue d'assurer la meilleure homogénéité possible des résultats à obtenir, nous avons décidé de ne pas

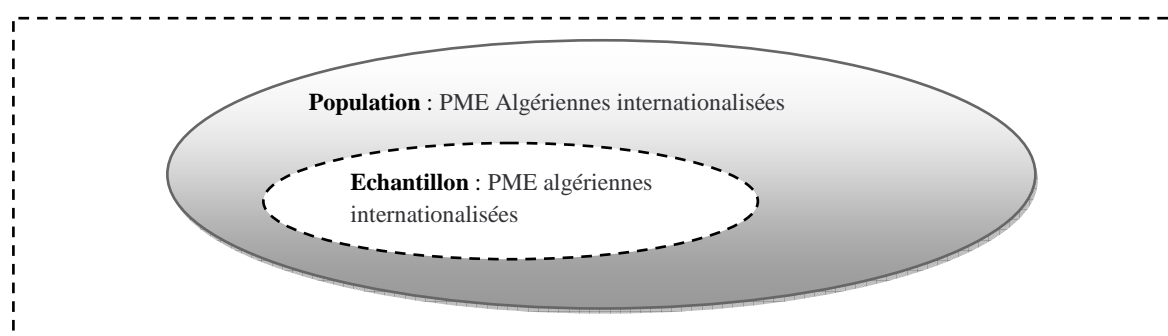
<sup>1</sup> Dubois P L et Jolibert A, Le Marketing : fondement et pratique, Economisa, Paris, 1989, page 144.

<sup>2</sup> Kahané J C, Statistique descriptive, Étienne Bressoud, Pearson, France, 2012, page 02.

contrôler certaines variables telles que la variable du secteur d'activité et la variable mode d'internationalisation.

Les PME sont souvent distinguées selon leurs tailles, mesurées le plus souvent en termes d'effectif et de chiffres d'affaires. Il est important d'élaborer une définition qui tient en compte les critères tels que la taille et le chiffre d'affaires. Ainsi, seront considérées comme PME faisant partie de la population statistique de l'étude, pour le mode d'internationalisation, nous avons pris en considération tout mode existant dans la revue de la littérature du concept internationalisation, c'est-à-dire qui n'excluent aucun mode de pénétration des marchés internationaux. **La figure 29** illustre l'échantillon des PME algériennes internationalisées qui est l'extrait de la population de l'ensemble des PME algériennes internationalisées.

**Figure 29: La population statistique de la recherche**



Source : adapté de Gauthy-Sinécha M et Vandercammen M, Études de marchés: méthodes et outils, De Boeck Université, Bruxelles, 2005, page 249

### 2.5.2. Cadre d'échantillonnage

La notion d'échantillon étant associée à la fiabilité des résultats obtenus, celui-ci doit posséder les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier, c'est-à-dire permettre d'estimer avec une marge d'erreur acceptable les caractéristiques de la population qui nous intéressent à partir des résultats de l'analyse de celles de l'échantillon. Nous avons élaboré cet échantillonnage à la base de la population des PME Algériennes internationalisées, à partir des organismes qui nous ont fourni la liste des PME internationalisées, ces organismes sont :

- 1) Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) ;
- 2) Association National des Exportateurs Algériens (ANEXAL) ;
- 3) Chambre Algériennes de Commerce et d'Industrie (CACI) ;
- 4) Direction Générale de la PME (Ministère des Finances);
- 5) Office Nationale des Statistiques (ONS).

Nous avons ainsi répertorié les PME Algériennes internationalisées comme suit :

**Tableau 11 : Cadre d'échantillonnage de l'étude**

Modes d'internationalisations	Taille de l'entreprise		Total
	PME	Grande entreprise	
L'exportation	Disponible	Disponible	Disponible
La cession d'une licence ou d'une franchise.	Indisponible	Indisponible	Indisponible
La sous-traitance à l'étranger.	Indisponible	Indisponible	Indisponible
Une alliance.	Indisponible	Indisponible	Indisponible
la création à l'étranger d'une entreprise conjointe (joint-venture).	Indisponible	Indisponible	Indisponible
La création d'une filiale de commercialisation à l'étranger.	Indisponible	Indisponible	Indisponible
La création d'une filiale de production à l'étranger.	Indisponible	Indisponible	Indisponible
acquisition, fusion d'une entreprise existante à l'étranger.	Indisponible	Indisponible	Indisponible

Source: Développé à partir de la base de données d' ALGEX (2014), ANEXAL (2014), CACI (2014), ONS (2014), DG PME (2014)

La définition de l'internationalisation retenue dans la recherche, est l'expansion géographique des activités économiques au delà des frontières nationales et les différentes stratégies développées par les entreprises pour pénétrer les marchés. D'après le **tableau 11**, cette liste fournie ne répond pas à tous les critères de la population statistique des PME Algériennes internationalisées, il apparaît que la base de données des PME Algériennes internationalisée ne contient que les PME Algériennes internationalisée par le mode « exportation »

### 2.5.3. Méthode d'échantillonnage

Les méthodes d'échantillonnage se divisent en deux grandes catégories: la méthode empirique (méthode non probabiliste) et la méthode aléatoire ou probabiliste. Dans la première catégorie, il s'agit de construire un échantillon qui ressemble à la population dont il est issu, c'est à dire qui en soit au sens courant du mot : représentatif.

Par contre, les méthodes probabilistes sont celles où l'on affecte à chacune des unités de la population une probabilité différente de zéro d'appartenir à l'échantillon. Cette recherche se rattache aux méthodes d'échantillonnages, ce choix est justifié par la non-disponibilité de la base de données concernant les PME Algériennes internationalisées.

### 2.5.4. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon global est de **42** PME Algériennes internationalisées. Ni les contraintes matérielles ainsi que temporelles nous ont empêchés d'atteindre un échantillon plus grand, mais la plus grande contrainte, l'information concernant les modes d'internationalisation des PME Algériennes qui n'est pas disponible au niveau des organismes spécialisés en la matière. Cependant nous avons utilisé tous les moyens formels et informels afin de couvrir l'ensemble des PME internationalisées dans le territoire national.

### 2.5.5. Collection des données

Sachant qu'avec une enquête postale les chances d'avoir des réponses dans le cas des l'entreprises algériennes sont minimales, il va falloir opter pour l'administration directe du questionnaire. La collecte des données de l'échantillon des entreprises Algériennes s'est donc faite par entrevues structurées en assurant l'encadrement et le contrôle direct de cette collecte. Nous avons visité chacune des entreprises de l'échantillon de la recherche à une seule reprise, pour une entrevue d'environ **45** minutes, rencontre structurée avec le dirigeant de la PME internationalisée de manière à amasser le maximum d'informations.

Par ailleurs, la collecte des données de l'échantillon s'est faite aussi de manière postale. Plus précisément, nous avons procédé par des entretiens téléphoniques présentant l'objet de l'étude et invitant les responsables contactés à collaborer. Sur les **42** entreprises représentant notre cadre d'échantillonnage, **9** ont été interviewés par téléphone et ont accepté de répondre au questionnaire. Par suite, un questionnaire électronique à été envoyé via mail aux entreprises intéressées par notre recherche. Nous avons enfin collecté **2** questionnaires électroniques. L'enquête s'est déroulée durant l'année **2014-2015**.

## 3. Les outils Statistiques et mathématiques de la recherche

Afin de déterminer les outils statistiques d'une recherche, il va falloir présenter le modèle statistique utilisé dans l'étude. Un modèle paramétrique ou non-paramétrique est défini à partir des testes de normalité de données.

### 3.1. Test de normalité

#### 3.1.1. Test de Shapiro-Wilk

Le test de Shapiro-Wilk est basé sur la statistique  $W$ . En comparaison des autres tests, **Nornadiah et Yap (2011)**<sup>1</sup> rappellent qu'il est particulièrement puissant pour les petits effectifs ( $n \leq 50$ ). Le test de Shapiro-Wilk teste l'hypothèse nulle selon laquelle un échantillon  $x_1, \dots, x_n$  est issu d'une population normalement distribuée. La statistique du test s'écrit :

$$W = \frac{\sum_{i=1}^{\lfloor \frac{n}{2} \rfloor} \alpha_i (x_{(n-i+1)} - x_{(i)})}{\sum (x_i - \bar{X})}$$

Où :

- $x_{(i)}$  correspond à la série des données triées ;
- $\lfloor \frac{n}{2} \rfloor$  est la partie entière du rapport  $\frac{n}{2}$  ;
- $\bar{X}$  : la moyenne arithmétique

<sup>1</sup> Nornadiah MR and Yap BW, Power coparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogrov-smirnov, Lilliefors and anderson-Darling tests, Journal of statistics modeling and analytics, Vol.2, N°1, 2011, page 23-25.

- $\alpha_i$  sont des constantes générées à partir de la moyenne et de la matrice de variance covariance des quantiles d'un échantillon de taille  $n$  suivant la loi normale. Ces constantes sont fournies dans des tables spécifiques.

### 3.1.2. Le coefficient de symétrie (skewness)

Mesure l'asymétrie d'une distribution. Une distribution normale est symétrique, c'est-à-dire que les valeurs sont les mêmes de part et d'autre du centre de la distribution, et possède une valeur de skewness de 0.

$$\gamma_1 = \frac{1}{n\sigma^3} \sum_i (x_i - m)^3$$

**Daone et Seward (2011)**<sup>1</sup> notent qu'une distribution avec un skewness positif significatif est une distribution asymétrique à droite (la distribution prend la forme d'une longue queue à droite) et une distribution avec un skewness négatif significatif est une distribution asymétrique à gauche (la distribution prend la forme d'une longue queue à gauche). Cette asymétrie s'explique par le fait que les écarts sont plus importants dans une direction que dans l'autre.

## 3.2. Les outils de la fiabilité des mesures

La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population. L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire. **Ursachi et al (2015)**<sup>2</sup> rappellent que la mesure de la fiabilité peut être réalisée grâce à un indicateur de fiabilité entre les items d'une même échelle. L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach et l'analyse des composantes principales ACP.

### 3.2.1. L'alpha de Cronbach

C'est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. La pratique consiste à réduire un grand nombre d'items initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1 plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte. On élimine donc les items qui diminuent le score et on conserve l'alpha. L'examen de l'alpha nous évite de tomber dans un travers fréquent qui consiste à reprendre un questionnaire existant sans préoccuper de ses problèmes de mesures.

L'alpha est calculé ainsi :  $\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma^2 y_i}{\sigma^2 x} \right]$

<sup>1</sup> Daone D P and Seward L E, Measuring Skewness: A Forgotten Statistic, Journal of Statistics Education, Vol. 19, N°2,2011, page 03.

<sup>2</sup> Ursachi G, Horodnic I A, and Adriana Zait A, How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators Procedia Economics and Finance Vol.20, 2015, Pages 680.

Carricano et Poujol (2009)<sup>1</sup> rappellent que le seuil d'acceptabilité de l'alpha varie selon l'objectif de la recherche. Pour une étude exploratoire, un coefficient faible est acceptable ( $\alpha$  varie entre 0.5 et .07) alors dans le cadre d'une recherche fondamentale, il doit être plus élevé ( $\alpha > 0.7$ ).

**Tableau 12 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach**

Alpha cronbach	Interprétation
< 0.60	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.70	Minimum acceptable
Entre 0.70 et 0.80	bon
Entre 0.80 et 0.90	Très bon
> 0.90	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Carricano M et Poujol F, Analyse de données avec le logiciel SPSS, édition Pearson Education, France, 2009, page 53

Il existe une relation entre le nombre d'items et la valeur de l'alpha, un nombre restreint d'items (deux à trois) donne un alpha plus faible (0.60) qu'une mesure de quatre énoncés (0.70) au-delà de 0.90 l'alpha risque en revanche de traduire davantage une redondance d'inter-items, il est alors recommandé de ne pas dépasser le seuil de 0.90.

### 3.2.2. L'analyse des composantes principales (ACP)

Shen et Huang (2008)<sup>2</sup> notent que l'analyse en composantes principales est une méthode d'analyse des données multi variées. Elle permet de décrire et d'explorer les relations qui existent entre plusieurs variables simultanément à la différence des méthodes bi variées qui étudient les relations potentielles entre deux variables. L'ACP cherche une solution pour refléter au mieux l'ensemble de la variance des variables mesurées, de sorte que les composantes soient orthogonales, c'est-à-dire indépendantes entre elles. La procédure s'appuie sur un tableau R comprenant n individus et p variables ( $R_{i,j}$ ). Le but est de trouver un nombre plus réduit de variables pour décrire efficacement les phénomènes structurant d'un groupe de données.

En d'autres termes, nous cherchons les corrélations existant entre les p variables initiales pour rapprocher au sein de "composantes" (facteurs), les variables les plus proches entre elles. On regroupe donc les variables pour qu'elles composent des dimensions dans le but de réduire le nombre de caractéristiques décrivant les individus afin de mieux interpréter les données. Les composantes (facteurs) sont en quelque sorte des méta-variables.

Carricano et Poujol (2009)<sup>3</sup> rappellent que les techniques d'analyses factorielles, telles que l'ACP, visent les objectifs principaux:

<sup>1</sup> Carricano M et Poujol F, Analyse de données avec le logiciel SPSS, édition Pearson Education, France, 2009, page 53

<sup>2</sup> Shen H and Huang J Z, Sparse principal component analysis via regularized low rank matrix approximation, Journal of Multivariate Analysis, 2008. Page 1015.

<sup>3</sup> Carricano M et Poujol F, Analyse de données avec le logiciel SPSS, op-cit, page 57

1. Comprendre la structure d'un ensemble de variables (dans un questionnaire, voir quelles variables sont associées)
2. Concevoir et raffiner des instruments de mesure comme les tests psychométriques et les questionnaires basés sur des échelles de type Likert permettant de mesurer des construits latents (qu'il est impossible de mesurer directement comme le degré de stress ou de bonheur d'une personne).
3. Condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables (d'items d'un questionnaire ou d'un test, par exemple) en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites tout en assurant une perte minimale d'informations. On cherche donc à faire émerger les construits ou les dimensions sous-jacentes à un ensemble de variables.

### Application de l'ACP :

a. Construction de la matrice initiale : On applique usuellement une ACP sur un ensemble de  $n$  variables aléatoires  $X_1, \dots, X_N$  connues à partir d'un échantillon de  $K$  réalisations conjointes de ces variables. Cet échantillon de ces  $N$  variables aléatoires peut être structuré dans une matrice  $C$ , à  $K$  lignes et  $n$  colonnes.

$$C = \begin{bmatrix} x_{1,1} & \dots & x_{1,n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{k,1} & \dots & x_{k,n} \end{bmatrix}$$

b. Calcul de la matrice :  $X = [x_{ij}]$ , matrice des données transformées par centrage et réduction et multiplication par la constante  $1/\sqrt{n}$ .

$$X_{i,j} = \frac{r(i,j) - r(j)}{\delta(j)} \cdot \frac{1}{\sqrt{n}}$$

Cette transformation permet d'éviter des distorsions dans les représentations, ce qui arrive lorsque les écarts-types entre les variables sont très différents, notamment lorsque les variables sont exprimées dans des unités très différentes. Cette transformation réduit donc l'effet des variables très dispersées sur la distance entre individus. Nous procédons donc à une ACP normée.

c. Calcul de ma matrice  $C = X^t \cdot X$ .  $X$  = matrice des corrélations linéaires entre les variables deux à deux. Cette matrice est symétrique de dimension  $(p, p)$  et sa diagonale est formée de 1. La somme des éléments de la diagonale = trace de  $C = p$  (nombre de variables initiales).

Détermination des axes factoriels : pour cela, nous sommes amenés à calculer les valeurs propres et les vecteurs propres associé à la matrice de corrélation  $C$ . Les valeurs propres  $\lambda$  sont obtenues en **diagonalisant la matrice des corrélations**.

d. Les rotations des facteurs : afin de pouvoir interpréter les facteurs, il est nécessaire de réaliser une rotation, celle-ci permettra d'identifier des groupes de variables fortement liés les uns aux autres. La rotation fait en sorte que chaque item ne soit fortement lié qu'à un seul facteur. Pour élaborer une telle rotation, nous allons choisir la méthode **Varimax**.

- e. **Varimax**, c'est une rotation orthogonale qui minimise le nombre de variables ayant forte corrélation sur chaque facteur.

### 3.3. Les outils de corrélation et de régression

#### 3.3.1. Coefficient de PEARSON

Le coefficient de corrélation de Bravais-Pearson est un indice statistique qui exprime l'intensité et le sens (positif ou négatif) de la relation linéaire entre deux variables quantitatives. C'est une mesure de la liaison linéaire, c'est à dire de la capacité de prédire une variable x par une autre y à l'aide d'un modèle linéaire.

$$C_p = \frac{Cov(X,Y)}{\sigma(X).\sigma(Y)}$$

Il permet de mesurer l'intensité de la liaison entre deux caractères quantitatifs. C'est donc un paramètre important dans l'analyse des régressions linéaires (simples ou multiples). En revanche, ce coefficient est nul ( $C_p = 0$ ) lorsqu'il n'y a pas de relation linéaire entre les variables (ce qui n'exclut pas l'existence d'une relation autre que linéaire). Par ailleurs, le coefficient est de signe positif si la relation est positive (directe, croissante) et de signe négatif si la relation est négative (inverse, décroissante). Ce coefficient varie entre -1 et +1 ; l'intensité de la relation linéaire sera donc d'autant plus forte que la valeur du coefficient est proche de +1 ou de -1, et d'autant plus faible qu'elle est proche de 0.

#### 3.3.2. La régression multiple

La régression multiple est un outil de la statistique qui a pour but d'expliquer la variabilité existante dans une variable aléatoire (Y) lorsque le comportement de cette variable est conditionné par les valeurs certaines que peuvent prendre d'autres variables, contrôlées ou non par l'expérimentateur :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

##### Notation :

Y = variable dépendante ou expliquée à caractère aléatoire (le degré d'internationalisation de PME);

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>,... X<sub>p</sub>= variables indépendantes ou explicatives mesurées sans erreur ou fixées à des niveaux arbitraires (les compétences du dirigeant);

La régression multiple est complexifiée par la présence de multicoléarité. En effet la majorité des études mettent en jeu des variables explicatives qui sont corrélées. Une méthode simple pour détecter une grande corrélation entre variables indépendantes consiste à effectuer des tests de colinéarité.

### 3.3.3. La tolérance

**Carricano et Poujol (2009)**<sup>1</sup> définissent la tolérance comme la part de variabilité indépendante qui n'est pas expliquée par une variable indépendante, une tolérance élevée correspond à un faible degré de colinéarité. Le seuil de 0.3 est recommandé.

### 3.3.4. Le facteur d'inflation de la variance (R2)

Pour **Carricano et Poujol (2009)**<sup>2</sup> le facteur d'inflation de la variance permet de détecter l'existence de colinéarité entre régresseurs, à l'inverse de la tolérance le seuil du facteur d'inflation de la variance doit être faible (<0.3).

## 3.4. Le T-Student

**Guyon (2001)**<sup>3</sup> note que le test de Student est la loi d'un quotient, en effet, c'est un ensemble de tests d'hypothèse paramétriques où la statistique calculée suit une loi de Student lorsque l'hypothèse nulle est vraie.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$$

**Gara et al (2008)**<sup>4</sup> rappellent que le principe du test de Student est le suivant : on veut déterminer si la valeur d'espérance  $\mu$  d'une population de distribution normale et d'écart type  $\sigma$  non connu est égale à une valeur déterminée  $\mu_0$ . Pour ce faire, on tire de cette population un échantillon de taille  $n$  dont on calcule la moyenne  $\bar{x}$  et l'écart-type empirique. Un test de Student peut être utilisé notamment pour tester statistiquement l'hypothèse d'égalité de l'espérance de deux variables aléatoires suivant une loi normale et de variance inconnue. Il est aussi très souvent utilisé pour tester la nullité d'un coefficient dans le cadre d'une régression linéaire.

## 3.5. L'analyse de variance

L'analyse de variance entre dans ce cadre général du modèle linéaire où une variable quantitative est expliquée par une variable qualitative. L'objectif essentiel est de comparer les moyennes empiriques de variable quantitative observées pour les variables qualitatives, il s'agit de savoir si un facteur ou une combinaison de facteurs a un effet sur la variable quantitative expliquée.

### 3.5.1. ANOVA à un facteur

Pour **Guyon (2001)**<sup>5</sup>, l'ANOVA à un facteur sert à tester l'hypothèse d'égalité des moyennes. Cette technique est une extension du t-test pour deux échantillons indépendants. Elle permet de traiter les différences de moyennes d'une variable dépendante quantitative  $Y$  lorsque la variable indépendante a plus de deux modalités. Ce type d'analyse de variance permet de savoir si au moins

<sup>1</sup> Carricano M et Poujol F, Analyse de données avec le logiciel SPSS, op-cit, page 57

<sup>2</sup> Ibid. page 58.

<sup>3</sup> Guyon X, statistique et Econométrie : du modèle linéaire aux modèles non-linéaires, ellipses, Paris, 2001, page 152.

<sup>4</sup> Bara M E, Barnichon D, Germa L, Labouré M J, Lovat B et Muller H, Mathématique et Statistique appliquées à l'économie, Bréal, France, 2008, page

<sup>5</sup> Guyon X, statistique et Econométrie : du modèle linéaire aux modèles non-linéaires, op-cit, page 152.

une moyenne diffère d'autres. Deux conditions sont nécessaires pour que les conclusions d'une ANOVA soient valides. L'homogénéité de la variance intragroupe et la normalité des données.

### 3.5.2. Test post-hoc

**Carricano et Poujol (2009)**<sup>1</sup> notent que lorsqu'on a déterminé qu'il existe des différences parmi les moyennes ( $\alpha < 0.05$ ), le test d'intervalle post-hoc détermine les moyennes qui diffèrent. Ce type de test sert à connaître parmi plusieurs niveaux de modalités ceux qui sont significativement différents des autres.

### 3.6. Les Algorithmes Génétiques (AG) :

L'algorithme génétique (AG) est un algorithme de recherche basé sur les mécanismes de la sélection naturelle et de la génétique. Il combine une stratégie de "survie des plus forts" avec un échange d'information aléatoire mais structuré<sup>2</sup>, il est de la famille des algorithmes évolutionnistes. Leur but est d'obtenir une solution approchée à un problème d'optimisation, lorsqu'il n'existe pas de méthode exacte (ou que la solution est inconnue) pour le résoudre en un temps raisonnable. Les algorithmes génétiques utilisent la notion de sélection naturelle et l'appliquent à une population de solutions potentielles au problème donné. La solution est approchée par « bonds » successifs, comme dans une procédure de séparation et évaluation, à ceci près que ce sont des formules qui sont recherchées et non plus directement des valeurs.

$$x_1 = 0011$$

$$x_2 = 1010$$

$$x_3 = 0100$$

La séquence totale serait la suivante :  $x = \{x_1 0011 | x_2 1010 | x_3 0100\}$

### Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la réflexion du paradigme de la recherche, qui doit être au cœur de toute recherche scientifique. Nous avons présenté, tout en le justifiant, le choix épistémologique qui nous a conduits à adopter une démarche déductive. Avoir une perception claire et précise, par conséquent la recherche s'orientera vers la vérification de ce paradigme. Ainsi, nous avons l'orientation de tester le modèle de recherche qui implique le rôle de la compétence dans le processus d'internationalisation des PME.

Le choix hybride favorise le recours simultané à l'exploration qualitative et à la confirmation quantitative. Pour cette dernière opération, la méthode des régressions multiples a été la plus appropriée pour appréhender le lien entre les compétences du dirigeant et le degré d'internationalisation des PME algériennes. Pour l'analyse des hypothèses une revue de littérature a été faite et confrontée aux hypothèses de la recherche tout en justifiant les outils statistiques utilisés.

<sup>1</sup> Carricano M et Poujol F, Analyse de données avec le logiciel SPSS, op-cit, page 109.

<sup>2</sup> Barnier N et Brisset P, Optimisation par algorithme génétique sous contraintes technique et science informatiques. Vol. 18, N° 1, 1999, page 03

---

**CHAPITRE V :**

**ETUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION  
DES PME ALGERIENNES**

---

## Introduction

Ce chapitre se propose d'éprouver l'approche des ressources et compétences sur le degré d'internationalisation des PME dans le contexte algérien. Le chapitre se décompose en six principaux points, ouvrant sur une analyse qui teste les propositions de la recherche. Le premier point aborde la présentation de l'échantillon de l'étude en question. Le deuxième point se porte sur l'analyse statistique de la recherche, par le traitement de la fiabilité et la validité du questionnaire, et la modélisation structurelle du questionnaire dans le contexte algérien. Le troisième point analyse les différentes hypothèses afin de permettre d'évaluer les propositions issues de la réflexion théorique, le quatrième point a pour objet d'identifier les compétences clés d'internationalisation des PME algériennes internationalisées. Le cinquième point a pour objectif de déterminer le profil des dirigeants des PME internationalisée en utilisant les algorithmes génétique, et enfin, dans le sixième point, nous y présentons les résultats de l'étude en trois phases. La première relative au degré de l'internationalisation des PME algériennes, la seconde relative à l'identification des compétences clé de l'internationalisation et la troisième phase, la vérification des hypothèses de la recherche.

### 1. Présentation de l'échantillon de la recherche

L'objectif de la présente recherche est d'analyser le processus d'internationalisation des PME algériennes à travers l'impact de la compétence des dirigeants de ces PME. L'échantillonnage est basé alors sur trois critères ; les caractéristiques du dirigeant, les caractéristiques de la PME et enfin les caractéristiques de l'engagement à l'international.

#### 1.1. Les caractéristiques du dirigeant

Il est opportun de présenter les caractéristiques des dirigeants des PME algériennes interviewées, afin de cerner le profil du dirigeant algérien de la population statistique de l'étude. Il va falloir déterminer les caractéristiques démographiques des dirigeants (l'âge, le genre et la région) des caractéristiques fonctionnelles (l'expérience, le vécu à l'étranger, les langues maîtrisées, niveau de formation et la propriété).

##### 1.1.1. La répartition des dirigeants selon le genre

La variable « genre » est une variable dichotomique, elle comporte deux valeurs et nous informe sur le genre (Homme/Femme) des individus interviewés. La répartition des dirigeants des PME algériennes internationalisées par genre est comme suit :

**Tableau 13 : La répartition des dirigeants selon le genre**

Genre	Effectifs	Pourcentage
Valide Homme	41	97.62 %
Femme	1	2.38 %
Total	42	100 %

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

Le **tableau 13** résume en quelque chiffre la base de données en matière de répartition des dirigeants algériens des PME internationalisées en fonction de leur genre. Notre échantillon de 42 dirigeants est constitué de 41 Hommes dirigeants et une seule femme dirigeante.

### 1.1.2. La répartition des dirigeants selon l'âge

Certaines techniques d'analyse, comme l'analyse factorielle, traitent exclusivement des variables qualitatives. Créer alors une variable ordinale classe d'âge à partir de la variable quantitative d'âge ne pose aucun problème. Le choix du nombre de modalités et la répartition des âges en classes dépend de l'étendue des valeurs de la variable, de la fréquence de ces valeurs et des objectifs de la recherche. Cinq classes d'âges ont été constituées :

**Tableau 14 : Répartition des dirigeants selon l'âge**

Classe d'âge	Effectifs	Pourcentage
Valide moins de 35ans	4	9.5 %
Entre 36 et 45 ans	16	31.5 %
Entre 46 et 55 ans	9	21.4 %
Entre 56 et 65 ans	9	21.4 %
Plus de 65 ans	4	9.5%
Total	42	100 %

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

D'après le **tableau 14**, l'échantillon d'étude est constitué de cinq classes d'âge, 16 dirigeants algériens des PME internationalisées leurs classe d'âge est entre 36 et 45 ans, et le reste des classes est réparti entre 4 et 9 dirigeants

### 1.1.3. La répartition des dirigeants selon le niveau de formation

Le Niveau de formation est un exemple de variable ordinale, dans la mesure où la personne interrogé accédera à un diplôme de niveau supérieur implique, dans la plupart des cas, que soit acquis le diplôme du niveau inférieur.

**Tableau 15 : Répartition des dirigeants selon le niveau de formation**

Niveau de formation	Effectifs	Pourcentage
Valide moins que le bac	11	26.19
bac	7	16.67
bac + 4	8	19.05
bac + 5 et plus	16	38.10
Total	42	100 %

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

À noter que plus de 38% des dirigeants interviewés ont un niveau de formation Bac+ 5 et plus, cependant 26% des dirigeants algériens des PME internationalisées de notre échantillon n'ont pas eu leur baccalauréat.

#### 1.1.4. La répartition des dirigeants selon leurs années passées à l'étranger

La variable année passée à l'étranger est une variable ordinale, dont l'objectif est de classer les dirigeants en fonction de leurs années passées à l'étranger. Le choix du nombre d'années, était réparti en classe :

**Tableau 16 : Répartition des dirigeants selon leurs années passées à l'étranger**

Classe d'âge	Effectifs	Pourcentage
Valide : Aucune	21	50,00 %
Moins de 2 ans	14	33.30 %
De 2 ans à 5 ans	4	9.50%
Plus de 5 ans	3	7.10%
Total	42	100 %

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

D'après le **tableau 16** sur un échantillon de 42 dirigeants algériens des PME internationalisées, 50% des dirigeants algériens qui ont accepté de répondre au questionnaire, n'ont aucun vécu à l'étranger, contre 50% des dirigeants qui ont un vécu entre 2 ans et plus de 5 ans à l'étranger ( moins de 2 ans 33.3 %, de 2 an à 5 ans 9.5 % et plus de 5 ans 7.1 %).

#### 1.1.5. La répartition des dirigeants selon l'expérience

La variable expérience est une variable ordinale, dans l'objectif est de classer les dirigeants en fonction de leur expérience. Le choix du nombre d'années, était réparti en classe : Moins de 5 ans d'expérience. Entre 5 à 10 ans d'expérience. Plus de 10 ans d'expérience

**Tableau 17 : Répartition des dirigeants selon l'expérience**

Classe d'âge	Effectifs	Pourcentage
Valide Moins de 5 ans d'expérience	4	9.5 %
Entre 5 à 10 ans d'expérience	15	35.7 %
Plus de 10 ans d'expérience	23	54.8 %
Total	42	100 %

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

D'après le **tableau 17**, sur un échantillon de 42 dirigeants algériens des PME internationalisées, 54% des dirigeants algériens qui ont accepté de répondre au questionnaire ont plus de 10 ans d'expérience contre 35.7% qui ont une expérience entre 5 ans à 10 ans et enfin 9.5% des dirigeants ont une expérience inférieure à 5 ans.

### 1.1.6. La répartition des dirigeants selon la propriété

La variable propriété est une variable ordinale, dans le but est d'identifier et classer les dirigeants en fonction de la propriété, le choix de la propriété, était réparti en deux catégories: dirigeant propriétaire et dirigeant non propriétaire.

**Tableau 18: Répartition des dirigeants selon la propriété**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	propriétaire	34	81%
	non propriétaire	08	19%
Total		42	100 %

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

D'après le **tableau 18**, 81% des dirigeants algériens qui ont accepté de répondre au questionnaire sont des propriétaires dirigeants, contre 19% des dirigeants non propriétaires.

### 1.1.7. La répartition des dirigeants par langue

La variable langue est une variable nominale, dans l'objectif est de répartir les dirigeants en fonction des langues qui maitrisent. Le choix était réparti en trois catégories: français, Anglais, autres.

**Tableau 19(a) : Répartition des dirigeants par langue**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>Français</b>	32	76.2 %
	<b>Anglais</b>	10	23.8 %
	<b>Autres</b>	0	0 %
Total		42	100 %

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

D'après le **tableau 19(a)**, nous remarquons que parmi les 42 dirigeants algériens de l'échantillon de l'étude, 76% maitrisent la langue française contre 24% des dirigeants qui maitrisent la langue anglaise.

**Tableau 19(b) : Répartition des dirigeants par langue**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>la maitrise de deux langues</b>	6	14.29 %
	<b>la maitrise d'une seule langue</b>	36	85.71 %
	<b>aucune langue</b>	0	0 %
Total		42	100 %

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

D'après le **tableau 19(b)**, nous remarquons que parmi les 42 dirigeants algériens de l'échantillon de l'étude, 14.29% maitrisent la langue française et la langue anglaise contre 85.71 % des dirigeants qui maitrisent une seule langue.

## 1.2. Les caractéristiques de la PME

Il est nécessaire de présenter les caractéristiques des PME algériennes interviewées, afin de cerner le profil de la PME algérienne de la population statistique de l'étude. Parmi les caractéristiques des PME de cet échantillon : la taille de la PME, la forme juridique, la région géographique et le secteur d'activité.

### 1.2.1. La répartition des entreprises selon la taille

La variable taille des PME est une variable ordinale, dans l'objectif est de mesurer le nombre d'employés au sein des entreprises interviewées, Le choix de la taille de la PME, était réparti en trois catégories: très petite entreprise, petite entreprise et moyenne entreprise « TPE, PE et ME »)

**Tableau 20: Répartition des dirigeants selon la taille des PME**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	Très petite	13	30.95 %
	Petite	11	26.19 %
	Moyenne	18	42.86 %
Total		42	100 %

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

Le **tableau 20** présente le nombre des PME internationalisées de notre échantillon qui est de 42 PME, dont 13 très petite entreprises, 11 petites entreprises et enfin 18 moyennes entreprises.

### 1.2.2. La répartition des entreprises selon la forme juridique

La variable forme juridique est une variable nominale, dans l'objectif est de classer les PME algériens internationalisées en fonction de la forme juridique. Le choix était réparti en quatre catégories: SPA, EURL, SARL, personne physique.

**Tableau 21: Répartition des entreprises selon la forme juridique**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>SPA</b>	7	16.7 %
	<b>EURL</b>	9	21.4 %
	<b>SARL</b>	15	35.7 %
	<b>Personne physique.</b>	11	26.2 %
Total		42	100 %

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

D'après le **tableau 21** plus de 35% des PME algériennes internationalisées de notre échantillon ont une forme de SARL, 26% de PME ont une forme de personne physique, 21% des PME comme EURL et enfin 16 % des PME algériennes internationalisées ont une forme de SPA.

### 1.2.3. La répartition des entreprises selon la région

La variable la région est une variable nominale, dans l'objectif est de répartir les PME algériennes internationalisées en fonction de la région. Le choix était réparti en quatre catégories: Centre, Ouest, Est et Sud.

**Tableau 22 : Répartition des entreprises selon la région géographique**

Catégorie d'entreprise		Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>Centre</b>	19	45.2%
	<b>Ouest</b>	4	9.5%
	<b>Est</b>	10	23.8 %
	<b>Sud</b>	9	21.4%
Total		42	100 %

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

**Le tableau 22** résume la répartition de notre échantillon en fonction de la région géographique, en effet plus de 45% des PME algériennes internationalisées sont localisées dans la région centre, 24% dans la région Est, 21% dans la région Sud et 9% dans la région Ouest.

### 1.2.4. La répartition des entreprises selon le secteur public et privé

La variable secteur est une variable qualitative, dans l'objectif est de répartir les PME internationalisées en fonction de l'appartenance du secteur public ou privé. Le choix était réparti en deux catégories: publique et privé.

**Tableau 23 : Répartition des entreprises selon le secteur public et privé**

Catégorie d'entreprise		Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>publique</b>	07	16.7 %
	<b>Privé</b>	35	83.3 %
Total		42	100 %

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

D'après **le tableau 23**, plus de 83% des PME algériennes internationalisées qui ont acceptée de répondre à notre questionnaire sont des entreprises privées contre 16% entreprises publiques.

### 1.2.5. La répartition des entreprises par produit

La variable produit est une variable ordinale, dans l'objectif est de répartir les entreprise en fonction de leur output internationalisé à l'étranger. Le choix était réparti en trois catégories: des PME qui internationalisent des produits finis, des PME qui internationalisent des produits semi-finis, des PME qui internationalisent des services.

**Tableau 24 : Répartition des entreprises par produit**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>produit fini,</b>	30	71.4 %
	<b>produit semi fini,</b>	10	23.8 %
	<b>service.</b>	2	4.8 %
Total		42	100 %

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

D'après le **tableau 24**, les PME algériennes internationalisent trois (3) catégories d'output, 71% des PME internationalisent des produits fini, contre 24 % de produits semi-fini et 5% des PME algériennes internationalisent des services.

### 1.3. Les caractéristiques du processus d'internationalisation (l'engagement à l'international)

Il est important de présenter le processus d'internationalisation des PME algériennes interviewées, afin d'analyser le processus d'internationalisation des PME, il va falloir présenter le mode d'internationalisation des PME interviewées, la répartition des entreprises selon leurs marchés à l'international et le secteur d'activité des ces PME.

#### 1.3.1. La répartition des PME selon le mode d'internationalisation

La variable mode d'internationalisation est une variable ordinale, dans l'objectif est de classer les entreprise en fonction de leurs mode d'internationalisation. Le choix était réparti en 9 catégories: L'exportation indirecte, l'exportation directe, la cession d'une licence ou d'une franchise, la sous-traitance à l'étranger, Une alliance, la création à l'étranger d'une entreprise conjointe (joint-venture), la création d'une filiale de commercialisation à l'étranger, la création d'une filiale de production à l'étranger, la prise du contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise existante à l'étranger.

**Tableau 25 : Répartition des entreprises selon le mode d'internationalisation**

	Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide	<b>Exportation indirecte</b>	18	42.9 %
	<b>Exportation directe</b>	22	52.4 %
	<b>Sous-traitance</b>	2	4.8 %
Total		42	100 %

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

D'après le **tableau 25**, il est à noter que parmi les modes d'internationalisations qui figurent dans la littérature de l'internationalisation, notre échantillon comprend seulement 3 modes d'internationalisations, en effet 22 PME de notre échantillon ont choisi le mode d'exportation

directe, contre 18 PME qui ont opté pour une exportation indirecte et 2 PME qui sous-traitent à l'international.

### 1.3.2. La répartition des entreprises selon leurs marchés à l'international

La variable Marché est une variable nominale, dans l'objectif est de classer les entreprises en fonction de leurs marchés à l'international. Le choix des marchés, était réparti en catégorie : Afrique, Europe, Asie, Amérique du Nord, Amérique latine, Océanie

**Tableau 26 : Répartition des entreprises selon leurs marchés à l'international**

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Valide <b>Afrique</b>	16	38.1 %
<b>Europe</b>	22	52.4 %
<b>Asie</b>	4	9.5 %
Total	42	100 %

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

La classification des marchés internationaux des PME algériennes était réparti sur la base de 6 continents, d'après le **tableau 26**, nous remarquons que les PME de notre échantillon se focalise sur trois continent, 38% des PME internationalisent leurs activités sur le marché africain, 52% sur le marché européen et plus de 9% sur le continent asiatique.

### 1.3.3. La répartition des entreprises selon leurs activités

La variable secteur d'activité est une variable nominale, dans l'objectif est de classer les entreprises en fonction de leurs activités à l'international. Le choix du secteur d'activité, était réparti en catégorie : Agro-alimentaire, industrielle, Chimie-Caoutchouc-Plastique, textile, service, bois-liège,-Papier, cuirs-chaussures.

**Tableau 27 : Répartition des entreprises selon leurs activités**

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage
Valide agro-alimentaire	20	47.6%
industriel	5	11.9%
chimie-Caoutchouc-Plastique	5	11.9%
textile	3	7.1%
service	2	4.8%
bois-liège,-Papier	5	11.9%
cuirs-chaussures	2	4.8%
Total	42	100%

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

D'après le **tableau 27**, on constate que 47% des PME algériennes internationalisées de notre échantillon appartiennent au secteur d'activité agro-alimentaire, contre 12% pour le secteur

industriel, chimie-Caoutchouc-Plastique et bois-liège,-Papier, 7% des PME appartiennent au secteur d'activité textile, et enfin 5% des PME dans l'activité service et cuirs-chaussures.

## 2. L'analyse statistique de la recherche

Afin de pouvoir étudier et analyser la problématique de notre recherche, nous allons élaborer une analyse statistique (test de normalité, le test fiabilité, l'analyse de variance et le t-test)\*

### 2.1. Test de normalité

**Avant d'entamer une analyse statistique**, il va falloir procéder au test de normalité pour déterminer la distribution des variables paramétriques et ou non-paramétriques afin de choisir les outils statistiques essentiels pour analyser la problématique. Eu égard au nombre d'observation (qui est de 42 observations), nous testons la normalité de ces variables avec le **test de Shapiro-Wilk**, est un 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)

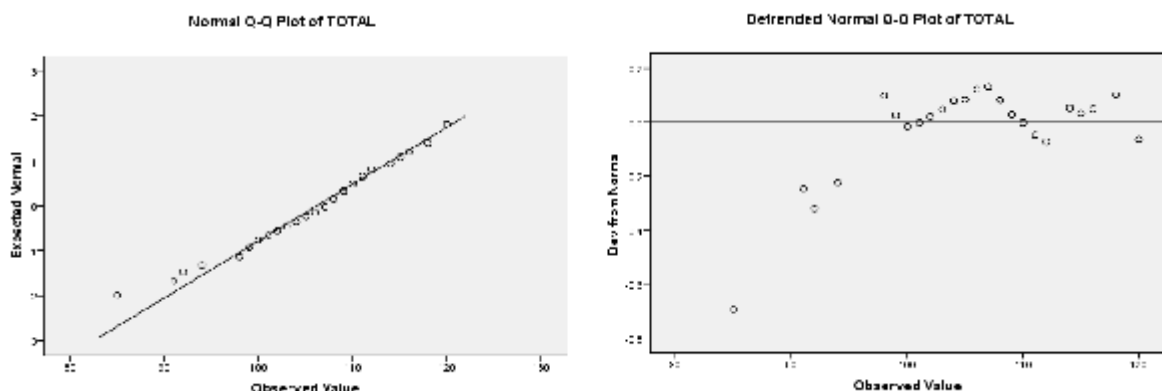
**Tableau 28 : Test de normalité (test Shapiro-Wilk)**

	Statistiques	Ddl	Sig
TOTAL	0,979	42	0,609

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

La signification est estimée à  $\text{sig} = 0.609$  qui est supérieure à  $\alpha = 0.05$ , donc nous pouvons constater que les variables sont distribuées normalement.

**Figure 30: Test de normalité**



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

\* Voir chapitre IV : 3. Les outils Statistiques de la recherche : page 121-126.

D'après la figure 30, nous constatons que les variables sont distribuées normalement, de ce fait les conditions sont remplies pour procéder à une analyse statistique paramétrique.

## 2.2. Le coefficient de symétrie (skewness)

D'après le tableau 29, le coefficient de skewness est négatif (-0.442) est une distribution asymétrique à gauche.

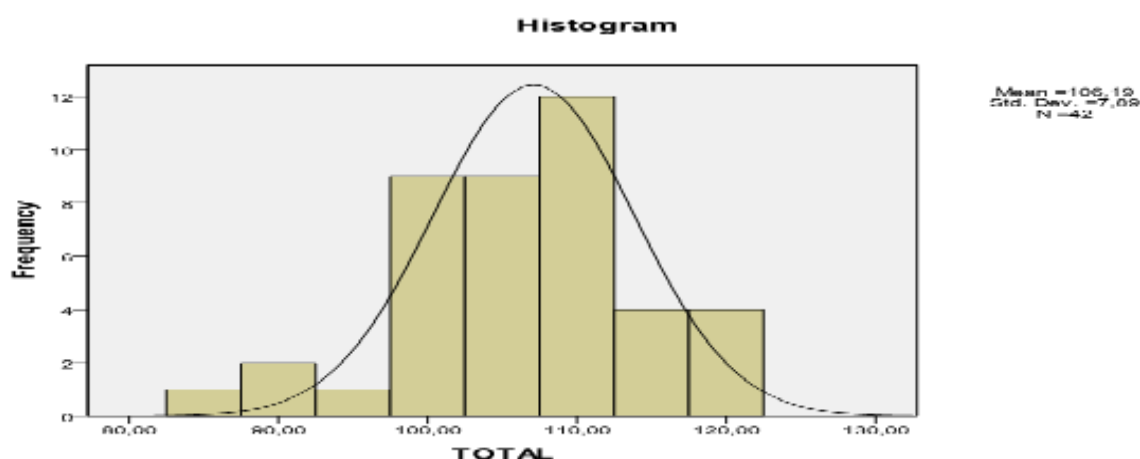
Tableau 29: Le coefficient de symétrie (skewness)

TOTAL	Statistiques
Valide	42
Erreur	0
Skewness	-0.442
Std erreur of skewness	0.365

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

La distribution prend la forme d'une longue queue à gauche. Cette symétrie s'explique par le fait que les écarts sont plus importants dans une direction que dans l'autre.

Tableau 31 : Le coefficient de symétrie (skewness)



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

## 2.3. Analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche

L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach. Il faudra identifier les items ayant la plus faible consistance interne en observant la valeur de l'alpha sans l'item concerné. Cependant, nous n'éliminerons pas directement les items ayant une faible contribution car ils peuvent appartenir à une dimension mise en évidence par l'analyse factorielle.

### 2.3.1. La fiabilité des mesures du premier axe : la compétence de négociation

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle " les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce

construit ". Nous allons évaluer la fiabilité de la **compétence de négociation** en matière d'internationalisation.

Les items	Code
La capacité à déléguer dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.	Neg01
La capacité à construire un réseau et de négocier à l'étranger est une plate forme efficace pour l'internationalisation de votre entreprise.	Neg02
La capacité à construire des relations basées sur l'intérêt et l'opportunité vous permet de négocier des contrats à l'international.	Neg03
La capacité à préparer et à mener une négociation dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.	Neg04
Construire et présenter une offre pendant votre négociation permet à votre entreprise à s'internationaliser	Neg05
La capacité à finaliser une négociation et arriver à un accord permet à votre entreprise de s'internationaliser	Neg06
La capacité d'exprimer vos idées pendant la négociation vous incite à s'internationaliser	Neg07

**Tableau 30: Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 1**

Les items	alpha cronbach	Coefficient de validité
La capacité à déléguer dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.	0.783	0.884
la capacité à construire un réseau et de négocier à l'étranger est une plate forme efficace pour l'internationalisation de votre entreprise.	0.752	0.867
La capacité à construire des relations basées sur l'intérêt et l'opportunité vous permet de négocier des contrats à l'international.	0.801	0.894
La capacité à préparer et à mener une négociation dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.	0.801	0.894
Construire et présenter une offre pendant votre négociation permet à votre entreprise à s'internationaliser	0.767	0.875
La capacité à finaliser une négociation et arriver à un accord permet à votre entreprise de s'internationaliser	0.764	0.874
La capacité d'exprimer vos idées pendant la négociation vous incite à s'internationaliser	0.772	0.878
<b>la compétence de négociation</b>	<b>0.802</b>	<b>0.895</b>

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

L'alpha de Cronbach obtenu (**0.802**) a un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux de 0.7. L'échelle montre une fiabilité. Indiquant la stabilité des paragraphes et des items, il est caractérisé par un Coefficient de validité qui dépassent **les 89,50%** (la racine carrée du coefficient alpha de Cronbach) et est la preuve de la sincérité des diverses réponses.

### **2.3.2. La fiabilité des mesures du deuxième axe : la compétence de communication**

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle " les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit ". Nous allons évaluer la fiabilité de la **compétence technique** en matière d'internationalisation.

Les items	Code
La capacité à mettre en œuvre et gérer les opérations internationales est un facteur fondamental pour le développement du processus d'internationalisation de votre entreprise.	Tech01
Les compétences en gestion ont rendu le processus d'internationalisation un processus fiable.	Tech02
La nécessité de la maîtrise des techniques financières internationales a un rôle très important dans l'internationalisation de votre entreprise.	Tech03
La capacité à identifier les objectifs internationaux est un facteur important dans la réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise.	Tech04
La capacité d'avoir une idée claire des développements internationaux est un élément primordial dans la sélection des marchés étrangers visés.	Tech05
La capacité à vous innover permet à votre entreprise de s'internationaliser	Tech06
La capacité à maîtriser les connaissances techniques en matière d'industrie permet à votre entreprise de s'internationaliser	Tech07

**Tableau 31 : Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 2**

Les items	alpha cronbach	Coefficient de validité
La capacité à mettre en œuvre et gérer les opérations internationales est un facteur fondamental pour le développement du processus d'internationalisation de votre entreprise.	0.768	0.876
Les compétences en gestion ont rendu le processus d'internationalisation un processus fiable.	0.738	0.859
La nécessité de la maîtrise des techniques financières internationales a un rôle très important dans l'internationalisation de votre entreprise.	0.726	0.852
La capacité à identifier les objectifs internationaux est un facteur important dans la réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise.	0.737	0.858
La capacité d'avoir une idée claire des développements internationaux est un élément primordial dans la sélection des marchés étrangers visés.	0.705	0.839
La capacité à vous innover permet à votre entreprise de s'internationaliser	0.758	0.870
La capacité à maîtriser les connaissances techniques en matière d'industrie permet à votre entreprise de s'internationaliser	0.688	0.829
<b>compétence technique</b>	<b>0.762</b>	<b>0.872</b>

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

L'alpha de Cronbach obtenu (**0.762**) a un niveau suffisant. L'échelle montre une fiabilité. Indiquant la stabilité des paragraphes et des items, sauf le dernier item **Tech07** son alpha de cronbach ne dépasse pas le seuil (**0.688**), le coefficient de validité qui dépassent les **87,20%** est la preuve de la sincérité des diverses réponses du deuxième axe.

### 2.3.3. La fiabilité des mesures du troisième axe : la compétence de communication

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle " les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce

construit ". Nous allons évaluer la fiabilité de la **compétence de communication** en matière d'internationalisation.

Les items	Code
La maitrise des langues étrangères est un facteur clé de l'internationalisation de votre entreprise.	Comm01
La capacité à identifier des opportunités d'affaire à l'étranger permet à votre entreprise de s'internationaliser	Comm02
La capacité à collecter des informations concernant la localisation des marchés opportuns permet à votre entreprise de s'internationaliser	Comm03
La capacité à contacter des clients potentiels à l'étranger facilite l'internationalisation de votre entreprise	Comm04
La capacité de recevoir, comprendre et d'émettre des communications à l'étranger est une plate forme de l'internationalisation de votre entreprise	Comm05
La capacité de se servir des techniques de communication (internet, médias...) de manière efficace en fonction vos objectifs internationaux	Comm06

**Tableau 32 : Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 3**

Les items	alpha cronbach	Coefficient de validité
La maitrise des langues étrangères est un facteur clé de l'internationalisation de votre entreprise.	0.894	0.945
La capacité à identifier des opportunités d'affaire à l'étranger permet à votre entreprise de s'internationaliser	0.871	0.933
La capacité à collecter des informations concernant la localisation des marchés opportuns permet à votre entreprise de s'internationaliser	0.871	0.933
La capacité à contacter des clients potentiels à l'étranger facilite l'internationalisation de votre entreprise	0.862	0.928
La capacité de recevoir, comprendre et d'émettre des communications à l'étranger est une plate forme de l'internationalisation de votre entreprise	0.859	0.926
La capacité de se servir des techniques de communication (internet, médias...) de manière efficace en fonction vos objectifs internationaux	0.860	0.927
<b>compétences de communication</b>	<b>0.889</b>	<b>0.942</b>

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

L'alpha de Cronbach obtenu (**0.889**) a un niveau très suffisant. L'échelle montre une fiabilité. Indiquant la stabilité des paragraphes de tous les items, le coefficient de validité qui dépassent les **94,20%** est la preuve de la sincérité des diverses réponses du troisième axe.

#### **2.3.4. La fiabilité des mesures du quatrième axe : la compétence multiculturelle**

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle " les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit ". Nous allons évaluer la fiabilité de la compétence multiculturelle en matière d'internationalisation.

Les propositions	Code
Capacité à mobiliser les connaissances culturelles acquises et extraire de nouvelles connaissances clarifie votre vision à l'international	Cult01
Capacité à gérer les phénomènes de contact entre cultures différentes vous facilite a s'installer dans marché étranger	Cult02
Capacité à gérer culturellement le vivre ensemble dans une société multiculturelle vous permet de pénétrer un marché étranger	Cult03
Capacité à adopter et/ou créer une culture d'action commune avec des entreprises de cultures différentes vous permet de pénétrer un marché étranger	Cult04
Reconnaître les influences culturelles sur les pratiques commerciales dans un marché étranger vous permet de sauvegarder une part de marché	Cult05
Utilisez les différences culturelles pour obtenir un avantage concurrentiel est un facteur de réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise	Cult06

**Tableau 33: Résultats statistiques de la fiabilité et de validité 4**

Les items	alpha cronbach	Coefficient de validité
Capacité à mobiliser les connaissances culturelles acquises et extraire de nouvelles connaissances clarifie votre vision à l'international	0.888	0.974
Capacité à gérer les phénomènes de contact entre cultures différentes vous facilite a s'installer dans marché étranger	0.875	0.935
Capacité à gérer culturellement le vivre ensemble dans une société multiculturelle vous permet de pénétrer un marché étranger	0.883	0.939
Capacité à adopter et/ou créer une culture d'action commune avec des entreprises de cultures différentes vous permet de pénétrer un marché étranger	0.876	0.935
Reconnaître les influences culturelles sur les pratiques commerciales dans un marché étranger vous permet de sauvegarder une part de marché	0.868	0.931
Utilisez les différences culturelles pour obtenir un avantage concurrentiel est un facteur de réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise	0.865	0.930
<b>compétences multiculturelle</b>	<b>0.895</b>	<b>0.946</b>

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

L'alpha de Cronbach obtenu (**0.895**) a un niveau très suffisant. L'échelle montre une fiabilité. Indiquant la stabilité des paragraphes de tous les items, le coefficient de validité qui dépassent les **94,60%** est la preuve de la sincérité des diverses réponses du quatrième axe.

**Tableau 34: La valeur de l'alpha cronbach de la variable compétence**

Dimension de la compétence	items	Alpha cronbach
compétences de négociation	7 items	0.802
compétences techniques	7 items	0.762
compétences de communication	6 items	0.889
compétences multiculturelles	6 items	0.895
<b>La variable compétence</b>		<b>0.837</b>

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

D'après le **tableau 34** le coefficient de la moyenne des axes est de 0.837, montre une stabilité des quatre variables, les trois axes de compétences leur alpha dépasse le seuil 0.8 à l'exception de la compétence technique.

## 2.4. Analyse des Composantes Principale (ACP)

Après avoir procéder à l'analyse de la fiabilité des énoncés, il est nécessaire d'établir une analyse en composantes principales. Il est possible de travailler sur la matrice de corrélation des items. Nous utilisons les données du questionnaire, évaluant les compétences du dirigeant algérien de la PME internationalisée. Ce questionnaire comprend 26 items auxquels les 42 dirigeants ont répondu à l'aide d'une échelle de type Likert.

### 2.4.1. Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage de Kaiser-Moyer-Olkin et Test de sphéricité de Bartlett

Le **tableau 35** présente l'indice KMO de 0.523 peut être qualifié d'acceptable. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de moyenne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p < 0,005$ ). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

**Tableau 35 : Indice de KMO et Test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Moyer-Olkin	KMO	0.523
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	706.356
	Ddl	325
	Signification de Bartlett	0.000

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

### 2.4.2. Choix de la méthode d'extraction

Il est opportun de réaliser une analyse en composantes principales, puisqu'elle permet d'expliquer une grande partie de la variance avec un minimum de facteurs. Nous devons ensuite choisir le nombre de facteurs à extraire. Pour ce faire, nous analysons le tableau de la variance totale expliquée. En regardant la deuxième colonne, nous constatons que sept facteurs (ou composantes) ont une valeur propre plus élevée que 1. Nous les conservons donc pour l'analyse. Le premier facteur explique à lui seul 20,313 % de la variance totale des 26 variables de l'analyse. Mis en communs, les sept facteurs permettent d'expliquer **74.10 %** de la variance. Comme les facteurs 8 à 26 n'expliquent pas suffisamment de variance, ils ne seront pas retenus.

**Tableau 36 : Variance totale**

Items	Valeur propre	Variabilité en %	Cumule en %
1	5,401	20.313	20.313
2	4,601	17.851	38.165
3	3,238	12.149	50.313
4	2,413	9.045	59.226
5	1,526	5.867	65.226
6	1,235	4.819	70.045
7	1,054	4.055	74.100
8	0.863	/	/
9	0.833	/	/
10	0.787	/	/
11	0.745	/	/
12	0.616	/	/
13	0.545	/	/
14	0.398	/	/
15	0.304	/	/
16	0.273	/	/
17	0.239	/	/
18	0.200	/	/
19	0.162	/	/
20	0.125	/	/
21	0.115	/	/
22	0.075	/	/
23	0.064	/	/
24	0.051	/	/
25	0.035	/	/
26	0.033	/	/

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

Le **tableau 36** de la variance totale expliquée\* présente les sept facteurs qui résument l'information. Le premier facteur permet d'expliquer 20.313% de la variance du phénomène. Le second facteur explique 17.851 % de la variance; le troisième facteur explique 12.149% de la variance, jusqu'au septième facteur qui explique 4.055 % de la variance. Les sept facteurs expliquent plus de 74% de la variance totale. On conseille en général d'arrêter l'extraction de facteurs lorsque 60% de la variance cumulée a été extraite. Avant d'extraire les facteurs, nous observons que 11 variables saturent plus fortement sur le facteur 1 et le facteur 2, permettent par conséquent de définir les facteurs. Et entre un et trois variables saturent sur les facteurs 3 et 4. Nous observons également que certaines corrélations se ressemblent d'un facteur à l'autre. Par exemple, la question 7 (**Neg07**) obtient une corrélation de 0,338 sur le facteur 3 et de - 0,361 sur le facteur 4. Il est donc difficile d'établir quelles variables vont réellement avec quel facteur.

\* L'analyse en composantes principales (ACP) est une technique factorielle qui synthétise les informations contenues dans un ensemble de données composé de variables actives exclusivement quantitatives présentées dans le questionnaire de la recherche qui est composé de quatre facteurs principaux ( Neg, Tech, Comm et Cult), après avoir établi la variance total des items, sept items ont une valeur propre  $\geq 1$ .

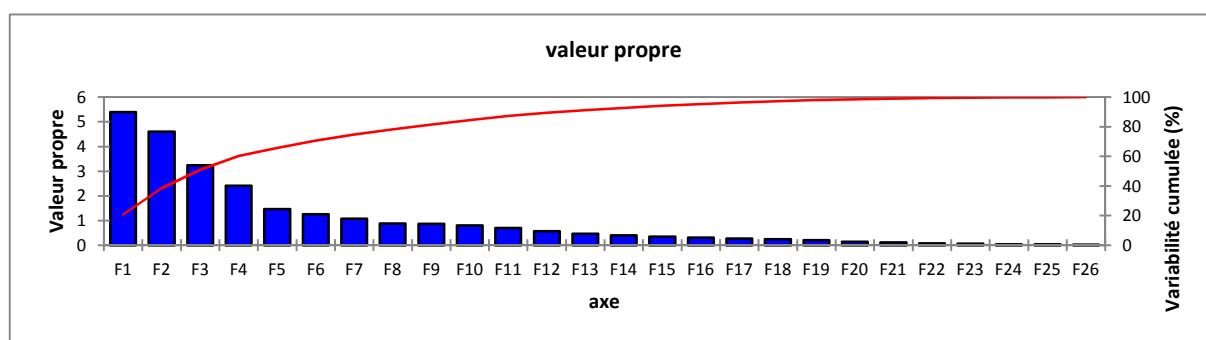
Tableau 37 : Matrice des composantes

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6	Facteur 7
Neg01	0.436	-0.101	0.326	-0.464	0.154	0.290	0.321
Neg02	0.686	-0.123	0.296	-0.289	0.222	0.088	-0.125
Neg03	0.487	0.145	-0.152	-0.337	0.526	0.036	-0.038
Neg04	0.495	-0.098	0.172	-0.030	-0.079	-0.498	0.556
Neg05	0.710	-0.110	0.151	-0.207	-0.248	-0.174	-0.179
Neg06	0.597	0.143	0.367	-0.137	0.355	-0.168	-0.271
Neg07	0.540	0.104	0.338	-0.361	-0.114	-0.222	0.094
tech01	-0.028	-0.126	0.136	0.604	0.540	0.287	0.197
tech02	0.347	-0.030	0.202	0.613	0.262	-0.350	0.086
tech03	0.369	0.118	0.393	0.467	-0.119	-0.066	-0.369
tech04	0.405	-0.136	0.367	0.251	-0.259	0.401	0.184
tech05	0.565	-0.143	0.235	0.378	0.005	0.230	0.110
tech06	0.674	-0.113	0.137	-0.092	-0.213	0.251	-0.081
tech07	0.576	-0.154	0.288	0.491	-0.249	0.015	-0.061
comm01	0.252	0.347	-0.558	0.381	0.003	-0.303	0.058
comm02	0.263	0.537	-0.484	0.150	-0.113	0.213	0.336
comm03	0.373	0.657	-0.366	-0.196	0.030	0.094	0.040
comm04	0.496	0.579	-0.354	-0.022	-0.097	0.080	0.008
comm05	0.394	0.643	-0.419	0.095	0.182	0.267	-0.136
comm06	0.534	0.576	-0.333	0.067	-0.228	-0.134	,021
cult01	-0.349	0.522	0.395	0.084	0.144	-0.136	0.230
cult02	-0.194	0.727	0.347	0.127	0.191	0.023	-0.161
cult03	-0.301	0.662	0.254	0.166	-0.330	0.046	-0.144
cult04	-0.401	0.476	0.589	-0.071	-0.228	0.204	0.187
cult05	-0.230	0.721	0.409	-0.029	0.278	-0.086	0.028
cult06	-0.186	0.729	0.433	-0.236	-0.126	-0.080	0.008

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

Nous désirons toutefois être certains de bien choisir le bon nombre de facteurs à extraire. Nous regardons donc le graphique des valeurs propres illustré dans la figure 32 et examinons où se situe la rupture du coude de Cattell par le logiciel XLSTAT.

Figure 32 : les valeurs propres



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

Nous remarquons un changement après le 3eme facteur. Nous ne retenons donc que 3 facteurs pour l'analyse, puisque ce critère est plus rigoureux que celui des valeurs propres. Cette variance cumulée indique que la réduction des variables à trois composantes permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par 26 fonctions initiales. Notre représentation du phénomène est donc de qualité.

### 2.4.3. Analyse de la matrice des composantes (sans rotation)

Avant de faire la rotation, d'après le **tableau 38** nous observons que 12 variables saturent sur le facteur 1 et permettent par conséquent de le définir, et 11 variables saturent sur le facteur 2, concernant le troisième facteur nous observons que seulement 3 variable sont saturé sur ce facteur.

**Tableau 38 : Matrice des composantes (sans rotation)**

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Neg05	0.710	-0.110	0.151
Neg02	0.686	-0.123	0.296
tech06	0.674	-0.113	0.137
Neg06	0.597	0.143	0.367
tech07	0.576	-0.154	0.288
tech05	0.565	-0.143	0.235
Neg07	0.540	0.104	0.338
Neg04	0.495	-0.098	0.172
Neg03	0.487	0.145	-0.152
Neg01	0.436	-0.101	0.326
tech04	0.405	-0.136	0.367
tech02	0.347	-0.030	0.202
cult06	-0.186	0.729	0.433
cult02	-0.194	0.727	0.347
cult05	-0.230	0.721	0.409
cult03	-0.301	0.662	0.254
comm03	0.373	0.657	-0.366
comm05	0.394	0.643	-0.419
comm04	0.496	0.579	-0.354
comm06	0.534	0.576	-0.333
comm02	0.263	0.537	-0.484
cult01	-0.349	0.522	0.395
cult04	-0.401	0.476	0.589
comm01	0.252	0.347	-0.558
tech03	0.369	0.118	0.393
tech01	-0.028	-0.126	0.136

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

### 2.4.4. Analyse de la matrice des composantes (avec rotation)

Afin d'obtenir une représentation factorielle plus simple, nous faisons une rotation VARIMAX. Ce type de rotation permet de préserver l'orthogonalité (l'indépendance) entre les facteurs. Nous notons cette fois que les variables sont beaucoup mieux réparties sur les différents facteurs. De plus, l'écart entre les corrélations est plus élevé une fois que la rotation a été effectuée. Puisqu'au moins trois variables saturent sur chacun des facteurs, nous pourrions les conserver pour construire des échelles. **D'après le tableau 39**, on constate que certaines variables saturent de façon importante sur plus d'un facteur. Ceci signifie qu'il faudrait probablement retirer ces variables qui ne se positionnent pas de façon adéquate sur un seul facteur et recommencer l'analyse.

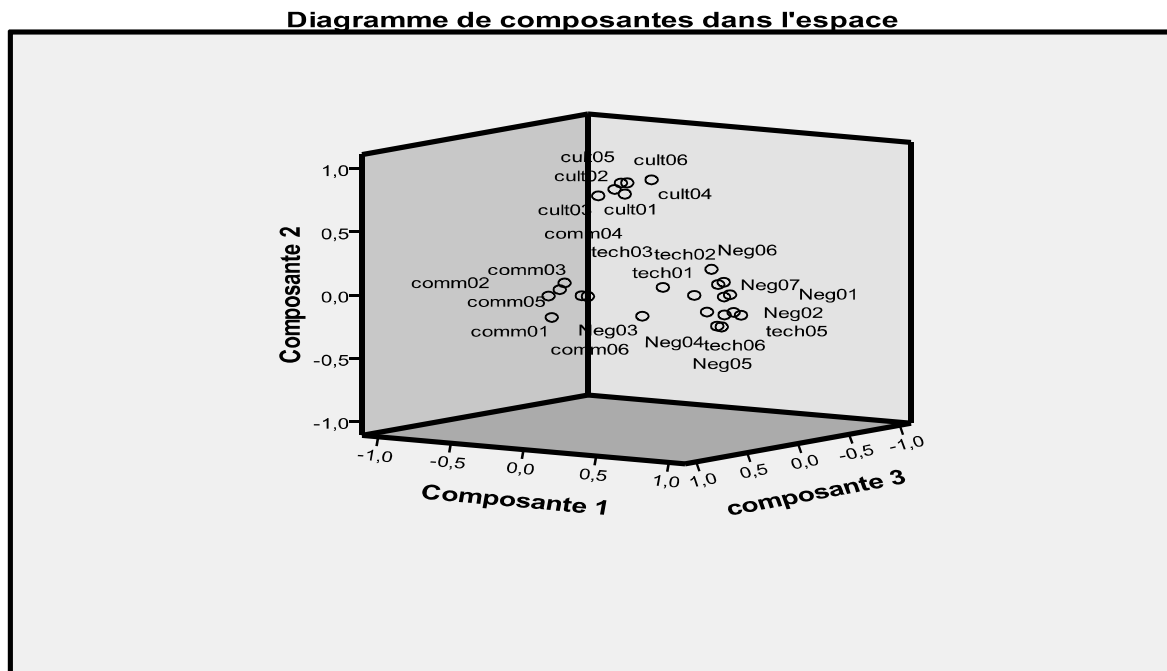
**Tableau 39: Matrice des composantes (avec rotation)**

	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur 2</b>	<b>Facteur 3</b>
<b>Neg02</b>	0,746	-0,128	0,039
<b>Neg06</b>	0,690	0,141	0,129
<b>Neg05</b>	0,688	-0,210	0,148
<b>tech06</b>	0,651	-0,209	0,138
<b>tech07</b>	0,650	-0,123	-0,024
<b>Neg07</b>	0,628	0,112	0,096
<b>tech05</b>	0,612	-0,142	0,011
<b>Neg01</b>	0,548	-0,018	-0,075
<b>tech04</b>	0,546	-0,012	-0,137
<b>Neg04</b>	0,517	-0,123	0,047
<b>tech03</b>	0,512	0,206	-0,005
<b>tech02</b>	0,403	-0,010	0,008
<b>cult06</b>	0,022	0,859	0,124
<b>cult05</b>	-0,028	0,852	0,114
<b>cult04</b>	-0,060	0,823	-0,232
<b>cult02</b>	-0,031	0,810	0,172
<b>cult03</b>	-0,166	0,739	0,140
<b>cult01</b>	-0,122	0,729	-0,059
<b>comm05</b>	0,067	0,125	0,851
<b>comm03</b>	0,077	0,172	0,818
<b>comm06</b>	0,235	0,082	0,815
<b>comm04</b>	0,192	0,084	0,814
<b>comm02</b>	-0,071	0,046	0,765
<b>comm01</b>	-0,106	-0,137	0,682
<b>Neg03</b>	0,322	-0,126	0,403
<b>tech01</b>	0,056	-0,008	-0,178

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

Le diagramme des composantes correspond à la représentation graphique de la matrice des composantes.

Figure 33 : Diagramme des composantes dans l'espace



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

Le diagramme des composantes illustré dans **la figure 33** nous permet de nommer les facteurs et tenter d'identifier le construit latent qu'ils permettent de mesurer les variables. Le questionnaire était composé de 4 facteurs principaux, après avoir testé le questionnaire dans un autre contexte, qui est le contexte algérien et au sein des PME algériennes et avec des dirigeants algériens. Par conséquent la physionomie du questionnaire a connu un changement au niveau structurel du questionnaire, en effet tout un facteur a été éliminé, cependant l'affectation des items a connue aussi un changement structurel.

## 2.5. Les corrélations entre les compétences d'internationalisation

Une procédure de corrélation entre les différents items de chaque dimension des compétences :

### 2.5.1. Les coefficients de corrélation de la variable compétence de négociation

La matrice de corrélation entre les variables des compétences de négociations présenté dans le **tableau 40**, qui indique que le coefficient le plus élevé est celui entre la variable **Neg06** et la variable **Neg02 (0.621)**. Suivi par le coefficient entre la variable **Neg05** et la variable **Neg02 (0.554)**. Cependant le coefficient le plus faible dans cette matrice est entre la variable **Neg04** et la variable **Neg03 (0.117)**.

**Tableau 40 : Corrélacion entre les variables des compétences de négociations**

	Neg01	Neg02	Neg03	Neg04	Neg05	Neg06	Neg07
Neg01	1						
Neg02	0.473	1					
Neg03	0.271	0.463	1				
Neg04	0.297	0.313	0.117	1			
Neg05	0.373	0.554	0.312	0.361	1		
Neg06	0.344	0.621	0.373	0.239	0.452	1	
Neg07	0.382	0.372	0.278	0.417	0.414	0.471	1

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

### 2.5.2. Les coefficients de corrélation de la variable compétence technique

Le tableau 41 confirme que tous les coefficients sont significatifs mais les coefficients sont relativement faibles, à l'exception du coefficient entre la variable **Tech07** et la variable **Tech04** (**0.512**), et le coefficient entre la variable **Tech07** et la variable **Tech05** (**0.522**). Le coefficient le plus faible dans la matrice de corrélation est entre la variable **Tech06** et la variable **Tech01** (**-0.101**).

**Tableau 41 : Corrélacion entre les variables des compétences technique**

	Tech01	Tech02	Tech03	Tech04	Tech05	Tech06	Tech07
Tech01	1						
Tech02	0.338	1					
Tech03	0.222	0.390	1				
Tech04	0.156	0.183	0.283	1			
Tech05	0.258	0.372	0.310	0.390	1		
Tech06	-0.101	0.116	0.289	0.303	0.489	1	
Tech07	0.221	0.428	0.476	0.512	0.522	0.392	1

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

### 2.5.3. Les coefficients de corrélation de la variable compétence de communication

Le tableau 42 confirme une forte corrélation des items **Comm04** ; **comm05** et **comm06** avec les variables **Comm03**, **Comm4**, **Comm4** et **Comm05**. Les coefficients de corrélation varient entre 0.537 et 0.784, ce qui confirme que les compétences de communications qui ont une forte relation.

**Tableau 42 : Corrélacion entre les variables des compétences de communication**

	Comm01	Comm02	Comm03	Comm04	Comm05	Comm06
Comm01	1					
Comm02	0.537	1				
Comm03	0.324	0.612	1			
Comm04	0.407	0.533	0.688	1		
Comm05	0.484	0.596	0.672	0.784	1	
Comm06	0.584	0.573	0.645	0.675	0.636	1

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

### 2.5.4. Les coefficients de corrélation de la variable compétences multiculturelle

Le **tableau 43** de la matrice de corrélation confirme une forte corrélation des variables **Cult02**, **Cult03**, **Cult04** et **Cult05** avec les variables **Cult02**, **Cult03**, **Cult04**, **Cult05** et **Cult06**. Les coefficients de corrélation varient de 0.524 à 0.734.

**Tableau 43: Corrélation entre les variables des compétences multiculturelle**

	<b>Cult01</b>	<b>Cult02</b>	<b>Cult03</b>	<b>Cult04</b>	<b>Cult05</b>	<b>Cult06</b>
<b>Cult01</b>	1					
<b>Cult02</b>	0.569	1				
<b>Cult03</b>	0.402	0.602	1			
<b>Cult04</b>	0.528	0.577	0.589	1		
<b>Cult05</b>	0.614	0.647	0.541	0.593	1	
<b>Cult06</b>	0.524	0.573	0.659	0.662	0.743	1

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

### 2.5.5. Corrélation entre les dimensions

La matrice de corrélation entre les dimensions présenté dans le **tableau 44** montre qu'il ya une faible relation entre les quatre dimensions de compétence. En effet le coefficient le plus élevé est entre la dimension **NEG** et la dimension **Tech** avec un coefficient qui ne dépasse pas (0.406), nous remarquons aussi que la dimension **CULT** a des coefficients de corrélation négatifs et faibles avec les dimensions **NEG** et **TECH** (-0.121) et (-0.121) respectivement.

**Tableau 44: Corrélation entre les variables des compétences**

	<b>NEG</b>	<b>TECH</b>	<b>COMM</b>	<b>CULT</b>
<b>NEG</b>	1			
<b>TECH</b>	0.406	1		
<b>COMM</b>	0.187	0.079	1	
<b>CULT</b>	-0.121	-0.124	0.122	1

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

## 2.6. La relation entre la compétence d'internationalisation et le degré d'internationalisation

Examinons d'abord les statistiques descriptives de la variable dépendante «degré d'internationalisation» qui représente le chiffre d'affaire réalisé à l'étranger. Nous remarquons notre étude qui a été menée auprès de 42 PME algériennes internationalisées, la moyenne du chiffre d'affaire réalisé à l'étranger est de 51 % du chiffre d'affaire global.

**Tableau 45: Statistiques descriptives**

Variable dépendante	moyenne	Ecart type
CAE	51.3810	33.70746

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

Le **tableau 46**, fourni par SPSS concerne les corrélations entre les variables étudiées. Nous remarquons qu'il y a une faible corrélation positive entre la chiffre d'affaire réalisée à l'étranger et la variable indépendante, la compétence technique (0.202), par contre nous remarquons qu'il y'a une faible relation négative entre la variable dépendante et la compétence de communication (-0.242).

**Tableau 46 : Corrélations entre les variables des compétences et le chiffre d'affaire à l'international**

	CAE	NEG	TECH	COMM	CULT
CAE	1				
NEG	-0.087	1			
TECH	0.202	0.406	1		
COMM	-0.242	0.187	0.079	1	
CULT	-0.116	-0.121	-0.124	-0.122	1

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

### 2.6.1. Les variables introduites/éliminées du modèle

Le **tableau 47**, représente les variables retenus du modèle, on constate que toutes les variables sont introduites dans le modèle de régression, puisque nous n'avons pas spécifié de méthode de régression particulière. Nous allons alors sélectionner toutes les variables indépendantes pour la réalisation de la régression multiples.

**Tableau 47: Variables introduites/supprimées**

modèle	Variable introduite	Variabes supprimée	méthode
1	CULT NEG COMM TECH <sup>a</sup>	-	entrée

a : tous variables requise saisies

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

### 2.6.2. Evaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Le tableau **récapitulatif** du modèle permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variable.

**Tableau 48: récapitulatif du modèle**

modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur de R <sup>2</sup>						Durbin Watson
					Variation de R <sup>2</sup>	Variation de T	ddl	ddl	sig F	
1	0.356 <sup>a</sup>	0.133	0.039	33.0363	0.133	1.421	4	37	0.246	1.131

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

**Le tableau 48** contient plusieurs informations utiles pour notre analyse. La valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points, la valeur est de (0.356) cette valeur suggère que les données ne sont pas ajustées de manière satisfaisantes au modèle.

La signification de R<sup>2</sup> est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. Les variables indépendantes (NEG, TECH, COMM et CULT) expliquent seulement 3.9 % de la variable dépendante (CAE). Pour le test Durbin Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Il est à noter que notre test Durbin Watson est acceptable car la valeur statistique est de 1.131.

### 2.6.3. Evaluation de la qualité du modèle

Il va falloir évaluer la qualité du modèle. On vérifie si le modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur (variables indépendantes). **Le tableau 49** de l'ANOVA atteste que le modèle n'est pas significatif car  $p < sig$  ( $sig=0.246$ )

**Tableau 49: Analyse de Variance ANOVA du modèle**

Modèle	Sommes des carrés	ddl	Moyennes des carrés	F	sig
Régression	6202.142	4	1550.536	1.421	0.246
Résidu	40381.762	37	1091.399		
Total	46583.905	41			

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

### 2.6.4. Évaluation des paramètres du modèle

Il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y. L'équation de base était la suivante :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

**Notation :**

Y = variable dépendante ou expliquée à caractère aléatoire (le degré d'internationalisation de PME);

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>,... X<sub>p</sub>= variables indépendantes ou explicatives mesurées sans erreur ou fixées à des niveaux arbitraires (les compétences du dirigeant)

**Tableau 50 : Evaluation du modèle**

Modèle	Coefficient non standardisés		Coefficient standardisés	t	sig
	B	Erreur standard	Béta		
1 (constante)	77.385	74.154		1.044	0.303
NEG	-13.191	13.534	-0.167	-0.975	0.336
TECH	21.327	12.899	0.278	1.653	0.107
CM	-11.071	7.816	-0.223	-1.147	0.165
CULT	-3.878	8.119	-0.075	-0.477	0.636

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

$$Y = 77.783 - 13.191 \text{ NEG} + 21.327 \text{ TECH} - 11.071 \text{ COMM} - 3.878 \text{ CULT}$$

D'après le **tableau 50**, le coefficient de régression standardisé Béta indique que les compétences de négociation, de communication et les compétences culturelles ont une faible influence négative sur le chiffre d'affaire réalisé à l'étranger, cependant la compétence technique a une faible influence positive sur le chiffre d'affaires.

### 3. Vérification des hypothèses de la recherche

Le modèle de notre recherche s'appuie sur le fondement suivant : la compétence du dirigeant est le principal facteur d'internationalisation, pour cela les hypothèses doivent s'orienter vers la compétence. Pour cerner notre étude nous avons défini trois hypothèses principales :

- **Hypothèse 1** : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction des caractéristiques du dirigeant.
- **Hypothèse 2** : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction du profil de l'entreprise.
- **Hypothèse 3** : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction de l'engagement international de la PME.

Afin de tester chacune des hypothèses, pour cela nous ferons appel à des sous-hypothèses présentées dans le **tableau 51**, dans le cadre d'une analyse de variance ANOVA.

**Tableau 51: Sous-hypothèses de la recherche**

sous-hypothèses							
<b>Hypothèse 1</b>	région	Expérience	âge	Le vécu à l'étranger	langue	formation	propriété
<b>Hypothèse 2</b>	taille	Secteur		Forme juridique			
<b>Hypothèse 3</b>	Mode d'internationalisation			produit	Marchés internationaux		

Source : l'auteur

### 3.1. Analyse de la première hypothèse

**Hypothèse 1.1: les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs régions.**

H<sub>0</sub> : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur région.

H<sub>1</sub> : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur région.

#### Homogénéité des variances

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 52: Homogénéité de la variance H.1.1**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
<b>NEG</b>	3.288	3	38	<b>0.031</b>
<b>TECH</b>	1.046	3	38	0.334
<b>COMM</b>	1.815	3	38	0.161
<b>CULT</b>	0.459	3	38	0.717

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

D'après le **tableau 52**, le test de Levene est significatif pour la compétence technique ( $0.334 > 0.05$ ), pour la compétence de communication ( $0.161 > 0.05$ ) et la compétence culturelle ( $0.717 > 0.05$ ) pour la compétence de négociation le test de Levene n'est pas significatif car (le sig=  $0.031 < 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les trois compétences : technique, communication et la compétence culturelle. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 53: ANOVA de la région**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
<b>NEG</b>	-	-	-	-
<b>TECH</b>	7.911	3	0.573	0.636
		38		
<b>COMM</b>	18.940	3	1.027	0.394
		38		
<b>CULT</b>	17.305	3	0.054	0.983
		38		

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

D'après le **tableau 53**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des trois compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.636, 0.394 et 0.9183 qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle (H<sub>0</sub>) qu'il

Il n'y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la région des dirigeants des PME internationalisées.

**Hypothèse 1.2: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience.**

H<sub>0</sub> : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience.

H<sub>1</sub> : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur expérience.

### Homogénéité des variances

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 54: Homogénéité de la variance H.1.2**

	Statistique de Levene	Ddl	Ddl2	signification
NEG	0.242	3	38	0.786
TECH	0.122	3	38	0.556
COMM	0.557	3	38	0.577
CULT	1.025	3	38	0.386

Source : SPSS

D'après le **tableau 54**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences sig >0.05. L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 55 : ANOVA de l'expérience**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3	1.384	0.263
		38		
TECH	7.991	3	0.510	0.604
		38		
COMM	18.940	3	0.483	0.621
		38		
CULT	17.305	3	0.459	0.635
		38		

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

D'après le **tableau 55**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des quatre compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs 0.263, 0.604, 0.621 et 0.635 qui sont supérieurs à Alpha= 0.05, donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle (H<sub>0</sub>) qu'il n'y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de l'expérience des dirigeants des PME internationalisées.

**Hypothèse 1.3: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur âge.**

H<sub>0</sub> : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur âge.

H<sub>1</sub> : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur âge.

### Homogénéité des variances

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 56: Homogénéité de la variance H.1.3**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
<b>NEG</b>	2.616	3	38	0.051
<b>TECH</b>	0.952	3	38	0.445
<b>COMM</b>	0.590	3	38	0.672
<b>CULT</b>	0.071	3	38	0.991

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

D'après le **tableau 56**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences sig >0.05. L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 57 : ANOVA de l'âge**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
<b>NEG</b>	7.427	3	1.548	0.209
		38		
<b>TECH</b>	7.991	3	0.424	0.790
		38		
<b>COMM</b>	18.940	3	0.672	0.575
		38		
<b>CULT</b>	17.305	3	0.408	0.250
		38		

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

D'après le **tableau 57**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des quatre compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs 0.209, 0.790, 0.575 et 0.250 qui sont supérieurs à Alpha= 0.05, donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle (H<sub>0</sub>) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de l'âge des dirigeants des PME internationalisées.

### Hypothèse 1.4: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs années passées à l'étranger.

H<sub>0</sub> : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leurs années passées à l'étranger.

H<sub>1</sub> : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs années passées à l'étranger.

### Homogénéité des variances

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 58: Homogénéité de la variance H.1.4**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
<b>NEG</b>	2.616	3	38	<b>0.002</b>
<b>TECH</b>	0.952	3	38	0.420
<b>COMM</b>	0.590	3	38	0.415
<b>CULT</b>	0.071	3	38	0.133

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

D'après le **tableau 58**, le test de Levene est significatif pour la compétence technique ( $0.420 > 0.05$ ), pour la compétence de communication ( $0.415 > 0.05$ ) et pour la compétence culturelle ( $0.133 > 0.05$ ) pour la compétence de négociation le test de Levene n'est pas significatif car (le sig=  $0.002 < 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les trois compétences : technique, communication et la compétence culturelle. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 59: ANOVA années passées à l'étranger**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
<b>NEG</b>	-	-	-	-
<b>TECH</b>	7.991	3 38	0.210	0.889
<b>COMM</b>	18.940	3 38	0.989	0.408
<b>CULT</b>	17.305	3 38	4.854	<b>0.006</b>

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

D'après le **tableau 59**, on constate l'inexistence de signification statistique de la compétence technique et la compétence de communication, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.889 et 0.408, qui sont supérieurs a  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de leurs années passées à l'étranger. Pour la compétence culturelle l'ANOVA rejette l'hypothèse nulle, car le test de Fisher calculé ( $F=4.854$ ) supérieur a la valeur théorique, le sig (0,006) est inférieur à  $\alpha = 0.05$  donc il 'ya une différence entre les moyennes des réponses en fonction de leur années passées à l'étranger. Les années passées à l'étranger des dirigeants des PME algériennes internationalisées ont un effet sur les compétences culturelles, mais a ce stade nous ne savons pas quelle est l'intervalle d'année qui a davantage d'impact sur les compétences culturelles. Pour cela, il faut réaliser un test de comparaisons multiples « **Post Hoc** ». Nous allons choisir le **test Duncan**, souvent utilisé pour les tests de comparaisons de plusieurs moyennes.

**Tableau 60: Sous-ensemble homogène de la compétence multiculturelle**

Les intervalles	N	Sous-ensemble pour alpha=0.05	
		1	2
Moins de 2 ans	14	3.1429	
Entre 2 ans et 5 ans	4	3.5000	
Aucune	21	3.7222	3.7222
Plus de 5 ans	3		4.3337
<b>Signification</b>		<b>0.115</b>	<b>0.080</b>

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

D'après le **tableau 60**, le test de Duncan montre que l'intervalle **plus de 5 ans** passées à l'étranger des dirigeants des PME internationalisées (4.3337) est supérieur aux autres intervalles, **ce qui signifie que plus le dirigeants algériens des PME internationalisées passe des années à l'étranger plus sa compétence multiculturelle est supérieur à ses homologues dirigeants qui passent moins d'années à l'étranger.**

**Hypothèse 1.5: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur maîtrise de langue.**

H<sub>0</sub> : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur maîtrise de langue.

H<sub>1</sub> : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur maîtrise de langue.

### Homogénéité des variances

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 61: Homogénéité de la variance H.1.5**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
NEG	1.920	3	38	0.174
TECH	0.038	3	38	0.846
COMM	0.007	3	38	0.935
CULT	0.486	3	38	0.490

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

D'après le **tableau 61**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences (sig >0.05). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 62: ANOVA maîtrise de langue**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	0.445	0.509
TECH	7.991	3 38	3.998	0.052
COMM	18.940	3 38	1.014	0.320
CULT	17.305	3 38	0.071	0.791

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

D'après le **tableau 62**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des quatre compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs 0.509, 0.052, 0.320 et 0.791 qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la maîtrise des langues.

**Hypothèse 1.6: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la propriété.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur propriété de la PME.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur propriété de la PME.

**Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 63: Homogénéité de la variance H.1.6**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
NEG	3.423	1	40	0.072
TECH	0.077	1	40	0.782
COMM	0.000	1	40	0.992
CULT	1.211	1	40	0.278

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

D'après le **tableau 63**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences ( $\text{sig} > 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 64: ANOVA de la propriété**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	3.848	0.057
TECH	7.991	3 38	0.013	0.910
COMM	18.940	3 38	0.001	0.975
CULT	17.305	3 38	6.975	<b>0.122</b>

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

D'après le **tableau 64**, on constate l'inexistence de signification statistique de la compétence de négociation, technique et la compétence de communication et la compétence culturelle, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.057, 0.910, 0.975 et 0.122, qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la propriété.

**Hypothèse 1.7: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation.

**Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 65: Homogénéité de la variance H.1.7**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
NEG	1.465	1	40	0.239
TECH	0.316	1	40	0.814
COMM	0.671	1	40	0.575
CULT	1.483	1	40	0.235

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

D'après le **tableau 65**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences ( $\text{sig} > 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 66: ANOVA de la propriété**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	2.239	0.099
TECH	7.991	3 38	0.593	0.624
COMM	18.940	3 38	1.790	0.166
CULT	17.305	3 38	1.205	<b>0.321</b>

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

D'après le **tableau 66**, on constate l'inexistence de signification statistique de la compétence de négociation, technique et la compétence de communication et la compétence culturelle, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.099, 0.624, 0.166 et 0.321, qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la formation des dirigeants.

### 3.2. Analyse de la deuxième hypothèse

**Hypothèse 2.1: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la taille de la PME.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de la taille de la PME.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la taille de la PME.

#### Homogénéité des variances

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 67: Homogénéité de la variance H.2.1**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
NEG	2.227	2	39	0.121
TECH	0.945	2	39	0.397
COMM	1.291	2	39	0.286
CULT	0.054	2	39	0.947

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

D'après le **tableau 67**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences (sig > 0.05). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 68: ANOVA de la taille**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	1.644	0.206
TECH	7.991	3 38	0.850	0.435
COMM	18.940	3 38	1.772	0.183
CULT	17.305	3 38	2.075	<b>0.139</b>

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

D'après le **tableau 68**, on constate l'inexistence de signification statistique de la compétence de négociation, technique et la compétence de communication et la compétence culturelle, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.206, 0.435, 0.183 et 0.139, qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la taille des PME internationalisées.

**Hypothèse 2.2: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction du secteur de la PME.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction du secteur de la PME.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction du secteur de la PME.

**Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 69 : Homogénéité de la variance H.2.2**

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	signification
NEG	1.298	2	39	0.284
TECH	0.894	2	39	0.507
COMM	0.875	2	39	0.523
CULT	0.708	2	39	0.600

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

D'après le **tableau 69**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences ( $\text{sig} > 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 70: ANOVA du secteur d'activité**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	0.780	0.591
TECH	7.991	3 38	0.231	0.964
COMM	18.940	3 38	0.626	0.708
CULT	17.305	3 38	0.166	<b>0.984</b>

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

D'après le **tableau 70**, on constate l'inexistence de signification statistique de la compétence de négociation, technique et la compétence de communication et la compétence culturelle, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.591, 0.964, 0.708 et 0.984, qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction du secteur d'activité de la PME.

**Hypothèse 2.3: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la forme juridique de la PME.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de **la forme juridique de la PME**.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de **la forme juridique de la PME**.

**Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 71: Homogénéité de la variance H.2.3**

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	signification
NEG	1.298	2	39	0.284
TECH	0.894	2	39	0.507
COMM	0.875	2	39	0.523
CULT	0.708	2	39	0.600

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

D'après le **tableau 71**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences ( $\text{sig} > 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 72: ANOVA de la forme juridique**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	0.780	0.591
TECH	7.991	3 38	0.231	0.964
COMM	18.940	3 38	0.626	0.708
CULT	17.305	3 38	0.166	<b>0.984</b>

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

D'après le **tableau 72**, on constate l'inexistence de signification statistique de la compétence de négociation, technique et la compétence de communication et la compétence culturelle, car la probabilité morale a pris les valeurs : 0.591, 0.964, 0.708 et 0.984, qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la **forme juridique de la PME**.

### 3.3. Analyse de la troisième hypothèse :

- **Hypothèse 3** : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction de l'engagement international de la PME.

#### **Hypothèse 3.1: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur mode d'internationalisation.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leur mode d'internationalisation.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur mode d'internationalisation.

#### **Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 73: Homogénéité de la variance H.3.1**

	Statistique de Levene	ddl	ddl2	signification
NEG	0.146	3	38	0.865
TECH	0.446	3	38	0.643
COMM	0.544	3	38	0.585
CULT	0.029	3	38	0.971

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

D'après le **tableau 73**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences (sig > 0.05). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 74 : ANOVA mode d'internationalisation.**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	0.167	0.846
TECH	7.991	3 38	0.128	0.880
COMM	18.940	3 38	2.123	0.133
CULT	17.305	3 38	0.761	0.474

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

D'après le **tableau 74**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des quatre compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs 0.848, 0.880, 0.133, 0.474 qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction du mode d'internationalisation.

**Hypothèse 3.2: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs marchés internationaux.**

$H_0$  : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leurs marchés internationaux.

$H_1$  : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs marchés internationaux.

**Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 75: Homogénéité de la variance H. 3.2**

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	signification
NEG	0.603	2	39	0.552
TECH	0.311	2	39	0.735
COMM	1.166	2	39	0.322
CULT	0.003	2	39	0.997

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

D'après le **tableau 75**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences ( $\text{sig} > 0.05$ ). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 76: ANOVA des marchés internationaux**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	0.513	0.602
TECH	7.991	3 38	2.087	0.138
COMM	18.940	3 38	1.792	0.180
CULT	17.305	3 38	1.279	0.290

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

D'après le **tableau 76**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des quatre compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs 0.602, 0.0.138, 0.180 et 0.290 qui sont supérieurs a 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 des marchés internationaux.

**Hypothèse 3.3: Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs produits vendus à l'étranger.**

H<sub>0</sub> : les compétences en matière d'internationalisation ne sont pas identifiées par les dirigeants en fonction de leurs produits vendus à l'étranger.

H<sub>1</sub> : les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs produits vendus à l'étranger.

**Homogénéité des variances**

Avant d'examiner les résultats de l'ANOVA, il importe de vérifier la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

**Tableau 77: Homogénéité de la variance H.3.3**

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	signification
NEG	0.232	2	39	0.797
TECH	0.894	2	39	0.894
COMM	0.472	2	39	0.472
CULT	0.484	2	39	0.484

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

D'après le **tableau 77**, le test de Levene est significatif pour les quatre compétences (sig >0.05). L'hypothèse d'homogénéité des échantillons est donc acceptée pour les quatre compétences. Nous pouvons alors procéder à l'analyse des résultats ANOVA.

**Tableau 78: ANOVA des produits vendus à l'étranger**

	Somme des carrés	ddl	F	Sig
NEG	7.427	3 38	0.153	0.858
TECH	7.991	3 38	0.084	0.915
COMM	18.940	3 38	0.233	0.793
CULT	17.305	3 38	0.013	0.983

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

D'après le **tableau 78**, les résultats de l'analyse, nous constatons l'inexistence de signification statistique des quatre compétences, car la probabilité morale a pris les valeurs 0.858, 0.915, 0.793, et 0.983 qui sont supérieurs à  $\alpha = 0.05$ , donc nous acceptons l'argument de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction du produit vendu à l'étranger.

#### 4. Identification des Compétences clés d'internationalisation

Le questionnaire a été construit pour nous permettre d'analyser deux questions principales de la recherche : quel est l'impact de la compétence en matière d'internationaliser sur le degré d'internationalisation et quelles sont les compétences du dirigeant intervenant dans la conduite du processus d'internationalisation des Petite et Moyenne entreprises algériennes? Le questionnaire contenait 26 questions, répartis sur quatre axes. Il est également important de mentionner que nous nous sommes appuyés sur l'échelle de Likert (*Likert scale*) comme un outil d'étude et d'analyse du questionnaire, avec l'octroi de notes suivantes (1.2.3.4.5). Pour déterminer la longueur des évaluations d'échelle, nous avons calculé les limites de l'échelle ( $5-1=4$ ) en suite diviser cette valeur (4) sur le nombre d'évaluation ( $4 \div 5=0,8$ ) et puis ajuster cette nouvelle valeur (0,8) à l'évaluation la plus inférieure (1) nous déterminons la nouvelle échelle présentée dans le **tableau 79**.

**Tableau 79: L'échelle de Likert**

1 à 1,79	pas du tout d'accord	1,80 à 2,59	Pas d'accord	2,60 à 3,39	Moyennement d'accord
3,40 à 4,19	D'accord			4,20 à 5	Tout à fait d'accord

Source : Izz abdefatah, Introduction to descriptive statistics and inferential using spss, edition : khawarizm el ilmiya, jeddah, 2008, page 540

Pour identifier les compétences clés des dirigeants des PME algériennes internationalisée, nous allons établir l'hypothèse suivante : ***H0 : la compétence du dirigeant est considérée comme compétence clé si  $\alpha \geq 4.20$*** . Afin d'analyser cette hypothèse, nous procédons comme suit :

### 4.1. Identification des compétences de Négociation clés

Le **tableau 80** représente la première variable, la compétence de négociation en matière d'internationalisation, se compose de 7 paragraphes.

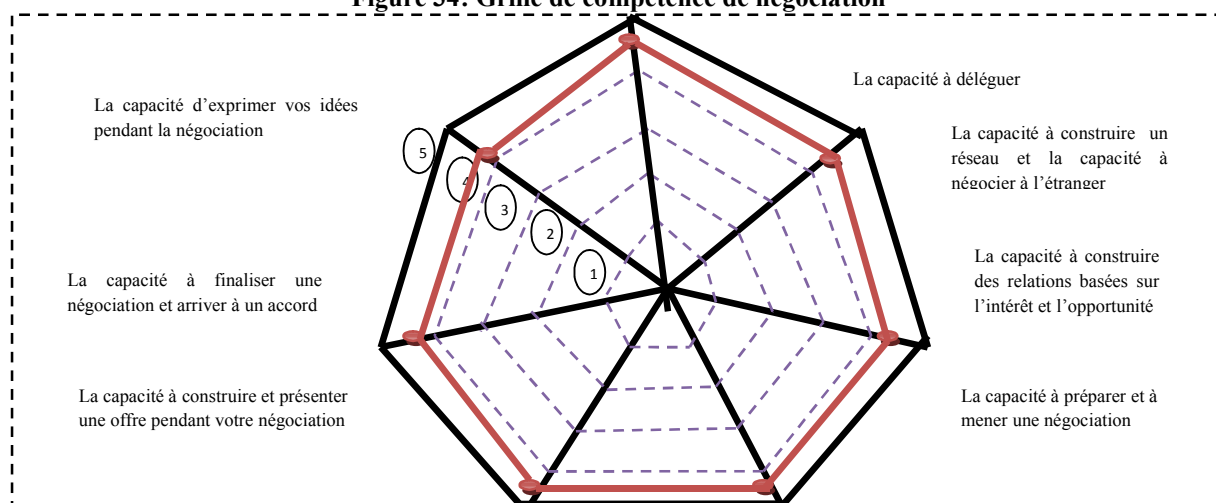
**Tableau 80: Identification des compétences de Négociation clés**

	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
Neg01	4.595	0.627	16.488	0,000	+
Neg02	4.452	0.550	17.112	0.000	+
Neg03	4.404	0.700	12.996	0.000	+
Neg04	4.285	0.635	13.106	0.000	+
Neg05	4.452	0.592	15.880	0.000	+
Neg06	4.404	0.664	13.695	0.000	+
Neg07	4.351	0.617	14.239	0.000	+
<b>NEG</b>	<b>4.422</b>	<b>0.425</b>	<b>21.650</b>	<b>0.000</b>	<b>+++++++</b>

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

On constate que les dirigeants des PME algériennes internationalisées considèrent que la compétence de négociation en matière d'internationalisation comme un facteur qui incite le dirigeant de la PME à s'internationaliser, et nous pouvons le constater à partir de la moyenne de la compétence de négociation qui est de **4.422**, le test de student nous permet de classier les compétences de négociation en matière de leurs importance vis-à-vis au dirigeant, en premier rang la compétence Neg02 avec un t-test de (17.112), suivi par la compétence Neg01 (16.488), en dernier rang nous retrouvons la compétence Neg03 avec un t-test de (12.996) cependant nous remarquons aussi que tout les dirigeants algériens des PME internationalisées de notre échantillon considèrent toutes les compétences de négociation en matière d'internationalisation comme des compétences clés pour la réussite du processus d'internationalisation. Le degré de signification est indiqué sous la colonne **Sig** tout les paragraphes sont significatifs ( $0.000 < 0.05$ ).

**Figure 34: Grille de compétence de négociation**



Source : Bayad M, Boughattas Y, Schmitt C, Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétence, 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Octobre 2007, page 09.

D'après **Figure 34**, nous pouvons constater que le dirigeant (de notre population statistique) de la PME internationalisée considère l'ensemble des compétences de négociation comme compétence clés pour la réussite du processus d'internationalisation de son entreprise. En effet les moyennes des sept compétences de négociation (Neg01, Neg02, Neg02, Neg03, Neg04, Neg05, Neg07, Neg07) dépassent le seuil d'acceptabilité total (tout a fait d'accord).

## 4.2. Identification des compétences Techniques clés

Le **tableau 81** représente la deuxième variable, la compétence technique en matière d'internationalisation, se compose de 7 paragraphes.

**Tableau 81: Identification des compétences Techniques clés**

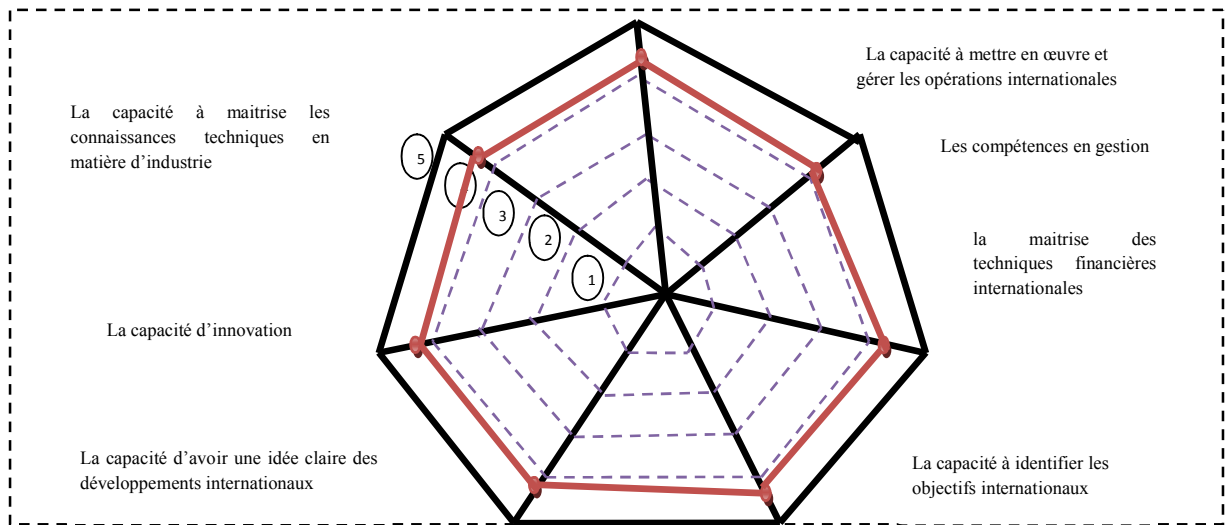
	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
<b>Tech01</b>	4.285	0.553	15.048	0,000	+
<b>Tech02</b>	4.166	0.793	9.525	0.000	-
<b>Tech03</b>	4.285	0.708	11.763	0.000	+
<b>Tech04</b>	4.309	0.643	13.189	0.000	+
<b>Tech05</b>	4.190	0.633	12.171	0.000	-
<b>Tech06</b>	4.309	0.748	11.337	0.000	+
<b>Tech07</b>	4.214	0.682	11.538	0.000	+
<b>TECH</b>	<b>4.251</b>	<b>0.439</b>	<b>18.468</b>	<b>0.000</b>	<b>+++++</b>

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

On constate que les dirigeants des PME algériennes internationalisées considèrent que la compétence technique en matière d'internationalisation comme un facteur qui motive le dirigeant de la PME à s'internationaliser, et nous pouvons le constater à partir de la moyenne de la compétence technique qui est de 4.251, cependant nous remarquons que tout les dirigeants de notre échantillon des PME internationalisées ne considèrent pas toutes les compétences techniques en matière d'internationalisation comme des compétences clés pour la réussite du processus d'internationalisation. Le degré de signification est indiqué sous la colonne **Sig** tout les paragraphes sont significatifs ( $0.000 < 0.05$ ). Le t-test nous permet aussi de classer les compétences en matière d'importance, la compétence Tech01 avec un t-test de 15.048 en premier rang suivi par la compétence Tech04 (13.189), en dernier rang nous retrouvons la compétence Tech02 (9.525).

**D'après la figure 35**, nous pouvons constater que les dirigeants des PME internationalisées considèrent cinq compétences de l'ensemble des compétences de Techniques comme compétence clés pour la réussite du processus d'internationalisation. En effet cinq compétences techniques (Tech01, Tech03, Tech04, Tech06, Tech07) leurs moyennes dépassent pas le seuil d'acceptabilité total ( $\alpha \geq 4.20$ ).

Figure 35: Grille de compétence technique



Source : Bayad M, Boughattas Y, Schmitt C, Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétence, 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Octobre 2007, page 09.

### 4.3. Identification des compétences de Communication clés

Le tableau 82 représente la troisième variable, la compétence de communication en matière d'internationalisation, se compose de 6 paragraphes.

Tableau 82: Identification des compétences de Communication clés

	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
Comm01	4.261	0.828	9.875	0,000	+
Comm02	4.119	0.861	8.422	0.000	-
Comm03	3.976	1.023	6.179	0.000	-
Comm04	4.000	0.796	8.138	0.000	-
Comm05	3.928	0.777	7.740	0.000	-
Comm06	3.881	0.771	7.400	0.000	-
COMM	4.027	0.679	9.800	0.000	+

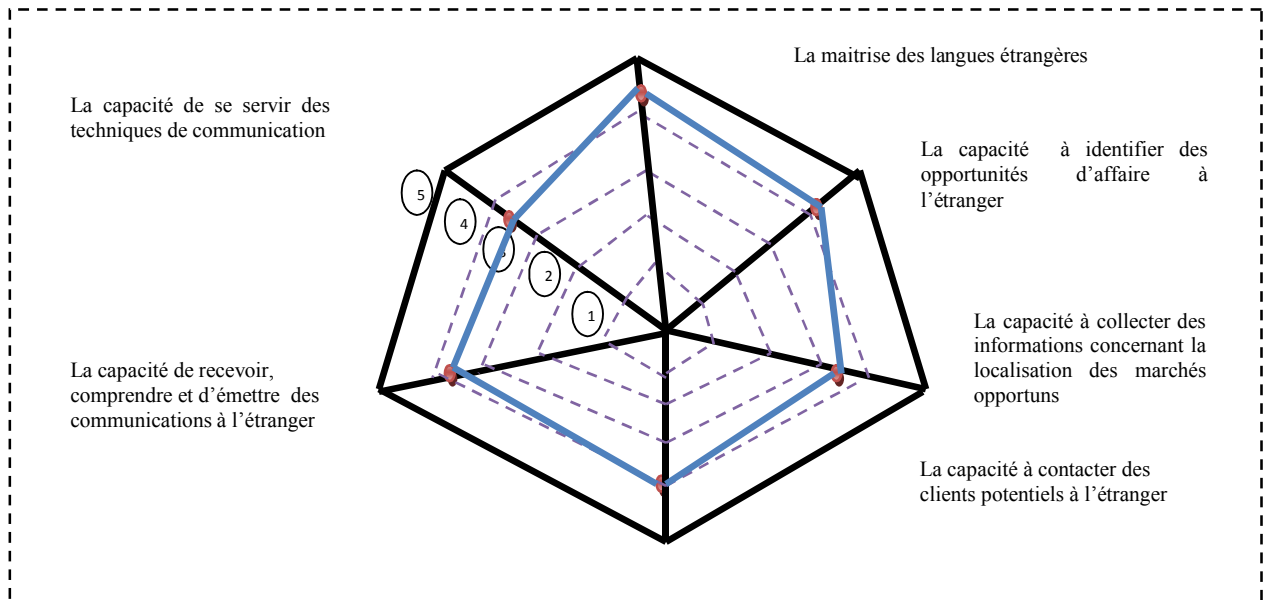
Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 82 nous pouvons analyser les compétences de communication en matière d'internationalisation des dirigeants des PME algériennes internationalisées. La moyenne de la compétence de communication est de 4.027. Concernant Le degré de signification est indiqué sous la colonne **Sig** tout les paragraphes sont significatifs ( $0.000 < 0.05$ ). Nous remarquons que tous les dirigeants algériens des PME internationalisées ne considèrent pas toutes les compétences de communications en matière d'internationalisation comme des compétences clés pour la réussite du processus d'internationalisation. Le t-test calculé est assez faible par rapport aux deux compétences précédentes, en effet le t-test le plus élevé est de 9.875 pour la compétence Comm01\*.

\* Ce qui confirme notre analyse que la compétence de communication est moins importante par rapport à la compétence de Négociation et Technique vis-à-vis au dirigeant de la PME internationalisée.

D'après la **figure 36**, nous pouvons constater que les dirigeants des PME internationalisées considèrent seulement une compétence de l'ensemble des compétences de Communication comme compétence clés pour la réussite du processus d'internationalisation. En effet une compétence de communication (Comm01) sa moyenne dépasse le seuil d'acceptabilité total ( $\alpha \geq 4.20$ ).

**Figure 36 Grille de compétence de Communication**



Source : Bayad M, Boughattas Y, Schmitt C, Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétence, 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Octobre 2007, page 09.

#### 4.4. Identification des compétences multiculturelles clés

Le **tableau 83** représente la quatrième variable, la compétence multiculturelle en matière d'internationalisation, se compose de 6 paragraphes

**Tableau 83: Identification des compétences Culturelles clés**

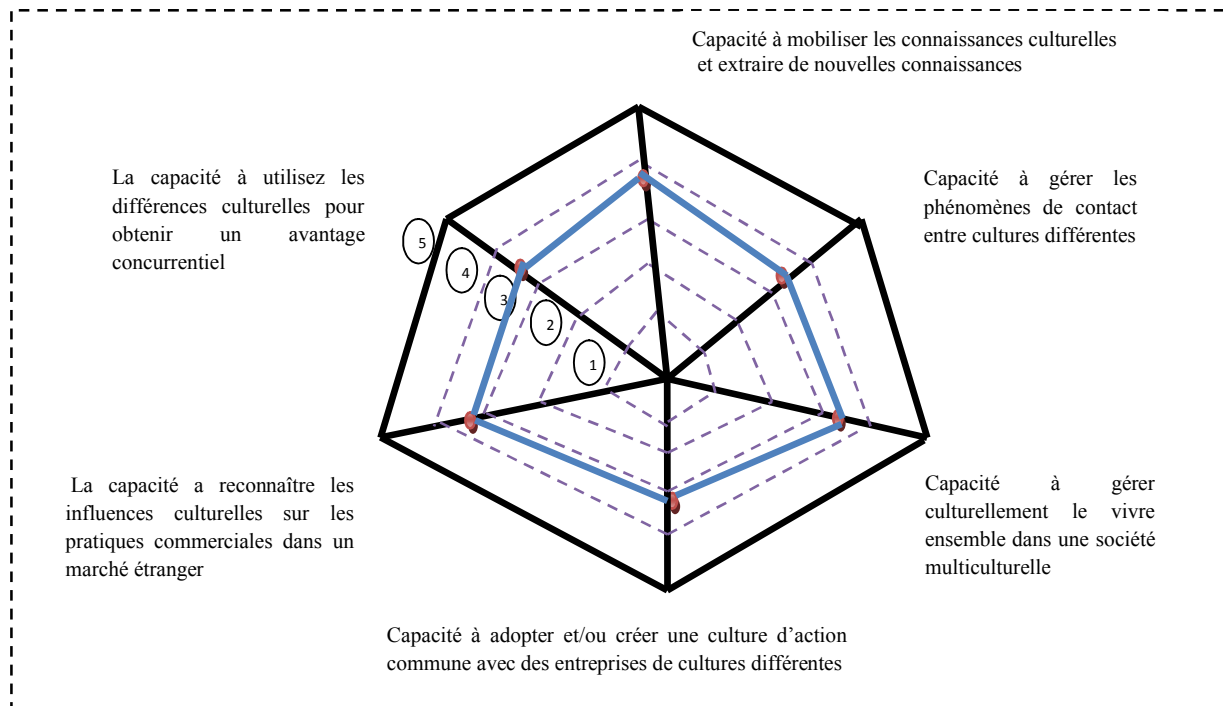
	Moyenne	Ecart-type	T-test	Sig	Compétence clé
<b>Cult01</b>	3.976	0.780	8.106	0,000	-
<b>Cult02</b>	3.476	0.740	4.168	0.000	-
<b>Cult03</b>	3.523	0.740	4.585	0.000	-
<b>Cult04</b>	3.357	0.790	2.927	0.060	-
<b>Cult05</b>	3.523	0.943	3.599	0.001	-
<b>Cult06</b>	3.452	0.802	3.653	0.001	-
<b>CULT</b>	<b>3.551</b>	<b>0.649</b>	<b>5.502</b>	<b>0.000</b>	-

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

On constate que les dirigeants des PME algériennes internationalisées considèrent que la compétence multiculturelle en matière d'internationalisation comme un facteur qui incite le dirigeant de la PME à s'internationaliser, et nous pouvons le constater à partir de la moyenne de la compétence multiculturelle qui est de **3.551**, le test de student nous permet de classer les

compétences culturelles en matière de leurs importance vis-à-vis au dirigeant, en premier rang la compétence Cult01 avec un t-test de (8.106), suivi par la compétence Cult03 (4.585), en dernier rang nous retrouvons la compétence Cult04 avec un t-test de (2.927). Le degré de signification est indiqué sous la colonne **Sig** tout les paragraphes sont significatifs ( $0.000 < 0.05$ ) à l'exception du paragraphe Cult04 qui n'est pas significatif.

**Figure 37: Grille de compétence multiculturelle**



Source : Bayad M, Boughattas Y, Schmitt C, Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétence, 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Octobre 2007, page 09.

D'après la **figure 37**, nous pouvons constater que les dirigeants des PME internationalisées ne considèrent aucune compétence de l'ensemble des compétences de multiculturelle comme compétence clés pour la réussite du processus d'internationalisation. En effet toutes les compétences Culturelles leurs moyennes n'atteignent pas le seuil d'acceptabilité total de **4.20** (tout à fait d'accord).

## 5. Identification du profil des dirigeants des PME internationalisées

La sélection des dirigeants constitue un enjeu important dans les organisations contemporaines. En effet, une typologie floue\* a été établie sur la base d'un ensemble de dirigeant. Ensuite, nous avons validé quatre paramètres d'identification des segments des dirigeants.

### 5.1. Les paramètres du modèle d'identification du profil de dirigeant

L'échantillon de l'étude est composé de 42 dirigeants. La collecte des données a été effectuée sur plusieurs sites différents où le questionnaire a été administré auprès de 42 dirigeants des PME algérienne internationalisées. L'âge, le niveau de formation, l'expérience dans la gestion et le vécu à l'étranger, ont été réparti en cinq catégories présentés dans le **tableau 84**.

**Tableau 84 : Paramètre d'identification du profil de dirigeant**

Paramètre	La note	catégorie
<b>L'âge [1-5]</b>	moins de 35ans	<b>1</b>
	Entre 36 et 45 ans	<b>2</b>
	Entre 46 et 55 ans	<b>3</b>
	Entre 56 et 65 ans	<b>4</b>
	Plus de 65 ans	<b>5</b>
<b>le niveau de formation [1-5]</b>	moins que le bac	<b>1</b>
	Bac+3	<b>2</b>
	bac + 4	<b>3</b>
	bac + 5	<b>4</b>
	bac + 6 et plus	<b>5</b>
<b>l'expérience dans la gestion [1-5]</b>	Aucune	<b>1</b>
	Moins de 2ans d'expérience	<b>2</b>
	Entre 2 à 5 ans d'expérience	<b>3</b>
	Entre 6 à 10 ans d'expérience	<b>4</b>
	Plus de 10 ans d'expérience	<b>5</b>
<b>le vécu à l'étranger [1-5]</b>	Aucun	<b>1</b>
	Moins de 2 ans	<b>2</b>
	De 2 ans à 5 ans	<b>3</b>
	De 5 ans à 8 ans	<b>4</b>
	Plus de 8 ans	<b>5</b>

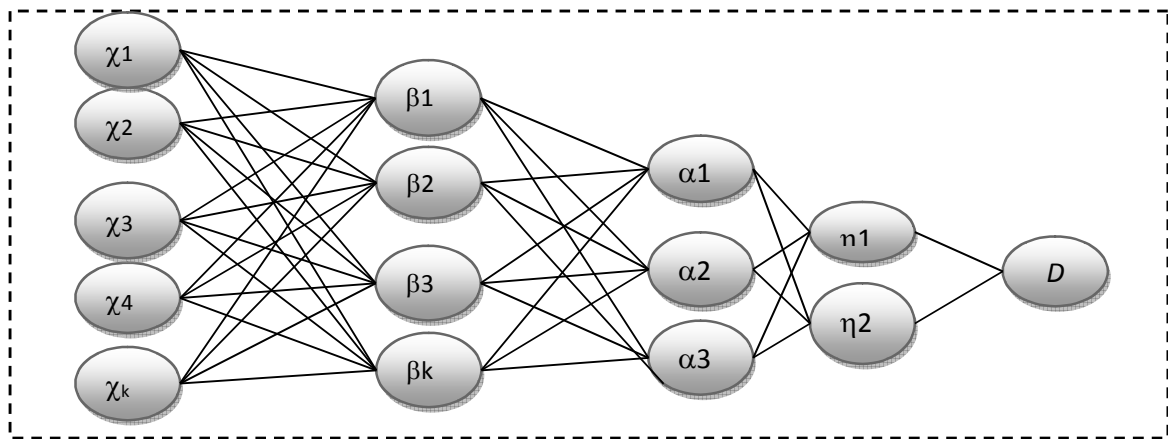
Source : l'auteur

Une manière courante et commode de présenter un réseau neuronal est de le décrire sous forme de réseau. En ce qui concerne notre étude, nous nous intéressons à un type de réseaux dit

\* L'utilisation des principes de la logique floue permet de modéliser le raisonnement subjectif de l'expert "manager" qui traite des informations qualitatives pour la caractérisation des compétences et l'élaboration des référentiels.

multi-couches<sup>1</sup> ou « *feedforward* » composé d'une couche d'entrée (la première génération des dirigeants), d'une couche (le segment de dirigeants type) de sortie et d'une ou plusieurs couches intermédiaires appelées couches cachées\*. Chacune de ces différentes couches est composée d'un certain nombre de dirigeant appelées neurones illustrées dans la **figure 38** et qui sont munies de fonctions d'activation (fonctions de transfert).

Figure 38 : réseau de neurones artificiels



Source : conçu à partir de : Kailan S, Zakir H, Application de la logique floue à l'évaluation des risques et à la prise de décisions, casualty Actuarial Society, Canada, Novembre 2013, page 24

## 5.2. Le modèle d'identification du profil du dirigeant

Nous allons introduire les mêmes notes pour les paramètres de sélection d'un dirigeant (âge, formation, expérience, le vécu à l'étranger), la relation est comme suit :

$$\max ( ) = 0 + 1 + 2 + 3 + 4$$

$$\max ( ) = 0 + [ 1 + 2 + 3 + 4 ]$$

**Notation:** = è  
: ( ) = ' ,

Au niveau de cette étape on s'intéresse à calculer la force de chaque chromosome (dirigeant) ce qui permet de retenir la catégorie des dirigeants les plus forts lors de la sélection. Soit  $C(x)$  la valeur du critère à optimiser pour le dirigeant  $x$ . La fonction force  $F(x)$  du dirigeant  $x$  de notre modèle est :

$$Fitness = \frac{C(x)}{0} <$$

Il y'a plusieurs façons de calculé le fitness, dans notre étude nous allons calculer le fitness à la base de la fonction d'optimisation.

$$( ) = \frac{( )}{\sum ( )}$$

<sup>1</sup> Kailan S, Zakir H, Application de la logique floue à l'évaluation des risques et à la prise de décisions, casualty Actuarial Society, Canada, Novembre 2013, page 23

\* Nous nous limiterons à une seule couche cachée pour une raison simple, car nous allons introduire les mêmes notes pour les paramètres de sélection d'un dirigeant (âge, formation, expérience, le vécu à l'étranger)

Le calcul de la probabilité est fait à la base d'un chromosome fitness par rapport l'ensemble des fitness.

Après avoir établi une démarche floue, en appliquant les algorithmes génétique, d'après le **tableau 85** nous constatons un ensemble de m solutions dans l'espace de recherche m=42 (le nombre des dirigeants interviewés), le code génétique est binaire (0/1), les solutions ont été codées de manière à obtenir le génotype d'un dirigeant. Le fitness a été calculé a partir de la fonction d'optimisation ( $\text{Max} ( ) = 1 \sum + 2 \sum + 3 \sum + 4 \sum$  ), ensuite nous avons calculé le fitness par segment pour aboutir au calcul de probabilité qui va nous permettre de sélectionner le segment optimal des dirigeant, par déductibilité nous constatons que la probabilité la plus forte est celle du segment (2) avec 0.23 suivi par le segment (5) avec 0.22, le segment (1) et (4) ont la même probabilité se sélection, enfin le segment (3) est caractérisé par la plus faible probabilité dans les cinq segments.

Le segment du profil des dirigeants de notre recherche et celui du deuxième intervalle, c'est-à-dire les dirigeants qui ont l'âge entre 36 et 45 ans, issu d'une formation de bac+3, avec une expérience dans le domaine de la gestion, et enfin un vécu de moins de deux ans à l'étranger.

Tableau 85 : Codage de l'ensemble des paramètres

Génération (1)	génotype	Codage Génétique	Fitness	Fitness C	Probabilités C	Génération (2)	codage
1	1	001010	54.68	502.84	0.19	1	001010
2	1.10	001011	54.97			2	001011
3	1.20	001100	55.27			3	001100
4	1.30	001101	55.57			4	001101
5	1.40	001110	55.87			5	001110
6	1.50	000110	56.17			6	000110
7	1.60	000111	56.47			7	000111
8	1.70	001000	56.77			8	001000
9	1.80	001001	57.07			9	001001
10	1.90	001010	57.37	623.16	0.23	10	001010
11	2.00	001011	57.67			11	001011
12	2.10	001100	57.97			12	001100
13	2.20	001101	58.27			13	001101
14	2.30	001110	58.57			14	001110
15	2.40	001111	58.87			15	001111
16	2.50	010000	59.17			16	010000
17	2.60	010001	59.47			17	010001
18	2.70	010010	59.77			18	010010
19	2.80	010011	60.07	427.39	0.16	19	010011
20	2.90	010100	60.37			20	010100
21	3.00	010101	60.67			21	010101
22	3.10	010110	60.97			22	010110
23	3.20	010111	61.27			23	010111
24	3.30	011000	61.57			24	011000
25	3.40	011001	61.87			25	011001
26	3.50	011010	62.17			26	011010
27	3.60	011011	62.47			27	011011
28	3.70	011100	62.77	508.16	0.19	28	011100
29	3.80	011101	63.07			29	011101
30	3.90	011110	63.37			30	011110
31	4.00	011111	63.67			31	011111
32	4.10	101000	63.97			32	101000
33	4.20	101001	64.27			33	101001
34	4.30	101010	64.57			34	101010
35	4.40	101011	64.87			35	101011
36	4.50	101100	65.17			36	101100
37	4.60	101101	65.47	593.43	0.22	37	101101
38	4.70	101110	65.77			38	101110
39	4.80	101111	66.07			39	101111
40	4.90	110001	66.37			40	110001
41	4.95	110001	66.67			41	110001
42	5.00	110010	66.97			42	110010

Source : l'auteur (calcul manuel)

## 6. Discussion des résultats

Comme nous l'avons souligné, une double question animait notre réflexion : quel est l'impact de la compétence sur le processus d'internationalisation et Quelles sont les compétences du dirigeant intervenant dans la conduite du processus d'internationalisation des Petite et Moyenne entreprises algériennes?

Tout d'abord, l'étude exploratoire de ces PME nous a permis de tester l'influence des compétences du dirigeant sur le degré d'internationalisation, après avoir élaboré notre modèle d'analyse.

Les résultats montrent que l'impact de la compétence sur le degré d'internationalisation est faible, en effet les compétences de négociation, de communication et les compétences multiculturelles ont aucune influence sur le degré d'internationalisation qui se manifeste par le chiffre d'affaire réalisé à l'étranger, cependant la compétence technique a une influence positive très faible sur le chiffre d'affaires, par conséquent l'impact de la compétence du dirigeant de la PME algérienne sur le processus d'internationalisation est quasiment faibles.

Les résultats de notre analyse corroborent certains travaux conceptuels et empiriques présenter dans notre revue de littérature, qui ont eu pour objectif de tester l'impact des compétences sur le processus d'internationalisation à l'occurrence les travaux de **Joseph Hassid (2003)**, il démontre que certaines compétences techniques en matière d'internationalisation impactent positivement sur le degré d'internationalisation, il démontre aussi que cette compétence a un rôle important dans l'expansion géographique.

Ce résultat ne souligne pas le poids important de la compétence technique sur le degré d'internationalisation des PME algériennes. En effet, On a constaté que les dirigeants des PME algériennes internationalisées considèrent que la compétence technique en matière d'internationalisation comme un facteur qui motive le dirigeant de la PME à s'internationaliser, mais qui n'influence pas sur le degré d'internationalisation.

Ensuite, l'étude de ces PME, nous a permis de mettre en évidence l'ensemble des compétences mobilisées dans leur conduite à l'international, et en particulier dans la conduite de leur processus d'expansion géographique. Nous avons ainsi, identifié différentes compétences du dirigeant intervenant au cours de ce processus :

- ✓ La capacité à déléguer pendant une négociation.
- ✓ La capacité à construire un réseau et de négocier.
- ✓ La capacité à construire des relations internationales.
- ✓ La capacité à préparer et à mener une négociation.
- ✓ La capacité à construire et présenter une offre pendant votre négociation.
- ✓ La capacité à finaliser une négociation et arriver à un accord.
- ✓ La capacité d'exprimer des idées pendant la négociation.
- ✓ La capacité à mettre en œuvre et gérer les opérations.
- ✓ La maîtrise des techniques financières internationales.
- ✓ La capacité à identifier les objectifs internationaux.
- ✓ La capacité à innover.
- ✓ La maîtrise des langues étrangères.

Pour l'identification du profil des dirigeants des PME internationalisées, nous avons procéder à des algorithmes génétique en adoptant le modèle flou, qui a pour objet de sélectionner les segments des dirigeants qui ont un du profil d'un dirigeants des PME internationalisée. Le segment de ces dirigeants est celui d'une dirigeant qui a l'âge entre 36 et 45 ans, issu d'une formation de bac+3, avec une expérience dans le domaine de la gestion de moins de deux et enfin un vécu de moins de deux à l'étranger.

Cette recherche laisse également apparaître quelques résultats. L'analyse des composantes principales, nous a permis de restructurer notre questionnaire, qui été composé de quatre facteurs principaux, et après avoir établi une rotation la physionomie du questionnaire a connu un changement au niveau structurel en éliminant un facteur. Ce changement structurel est vérifié lors des corrélations entre les quatre facteurs. En effet, un facteur se démarque d'autres facteurs par ces coefficients négatifs.

Nous avons, en outre, démontré que ce facteur, est la compétence multiculturelle. Les corrélations obtenues sont généralement faibles. Les plus fortes se trouvent entre les compétences de négociation et les compétences techniques. A la perception des répondants, plus la compétence de négociation a un rôle dans l'internationalisation, plus il est nécessaire d'avoir des compétences technique en matière d'internationalisation. Notre modèle de recherche s'appuie sur le fondement de la compétence du dirigeant comme facteur principal d'internationalisation, pour cela les hypothèses sont orientées vers la compétence. Nous avons cerné trois hypothèses principales :

***H01 : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction des caractéristiques du dirigeant.***

La variable caractéristique du dirigeant mesure est en relation causale avec la compétence en matière d'internationalisation facilitant alors l'internationalisation des PME. Les caractéristiques du dirigeant sont multiples, en effet on a choisi sept caractéristiques : la région, l'âge, l'expérience, la propriété, la formation, la langue et le vécu à l'étranger du dirigeant de la PME algérienne internationalisée. Un modèle prédominant du processus d'internationalisation proposé par l'approche des ressources et compétences, selon laquelle la conception des compétences en matière d'internationalisation est en fonction des caractéristiques du dirigeant. Le raisonnement qui sous-tend ce modèle est qu'une compétence à l'internationale se façonne autour de l'expérience, de l'âge, des années passées. Pour cela nous avons testé chacune des caractéristique afin d'avoir un aperçu sur la conception de la compétence des dirigeants à l'international dans un contexte algérien.

***H02 : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction du profil de l'entreprise.***

Les compétences se réfèrent toujours à des personnes, il n'existe pas de compétence sans individu, cette évidence des compétences par les personnes ne doit pas conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Existe-t-il une relation entre la compétence et l'endroit ou l'individu exerce son activité. Afin d'analyser notre hypothèse, il va falloir déterminer le profil des PME de notre échantillon, on choisissant trois caractéristiques des PME algériennes internationalisées : la taille de la PME, le secteur d'activité et la forme juridique des PME.

***H03 : Les compétences en matière d'internationalisation sont en fonction de l'engagement international de la PME.***

Tous les travaux sur l'internationalisation des PME considèrent que l'internationalisation est un ensemble de forme d'engagement à l'étranger. Afin d'analyser la relation entre les stratégies de

l'internationalisation et la conception des compétences internationales, nous avons choisi trois type d'engagement : le mode d'internationalisation, le produit destiné à l'international et le marchés internationaux.

L'objectif des ces hypothèses est d'avoir une perception sur la conception des compétences des dirigeants en matière d'internationalisation dans le contexte algérien. D'après le **tableau 86**, nous constatons que l'ensemble des hypothèses proposées sont infirmés, à l'exception d'une seule hypothèse, qui s'articule autour de l'identification des compétences en matière d'internationalisation en fonction des années passées à l'étranger par le dirigeant des PME algérienne. Cela signifie que davantage le dirigeant algérien de la PME internationalisée passe des années à l'étranger plus sa compétence multiculturelle est supérieure à ses homologues dirigeants qui passent moins d'années à l'étranger, par conséquent la conception de la compétence multiculturelle est fondée sur le vécu du dirigeant à l'étranger.

Tableau 86: Analyse des hypothèses

hypothèses	Sous-hypothèses	Compétences	Analyse
H01	les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs régions.	NEG	<i>infirmer</i>
		TECH	<i>infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs expériences.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur âge.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs années passées à l'étranger.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<b>Confirmer</b>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur maîtrise de langue.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la propriété.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur formation.	NEG	<i>Infirmer</i>	
	TECH	<i>Infirmer</i>	
	COMM	<i>Infirmer</i>	
	CULT	<i>Infirmer</i>	
H02	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la taille de la PME.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction du secteur de la PME.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de la forme juridique de la PME.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
		CULT	<i>Infirmer</i>
H03	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur mode d'internationalisation.	NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leur des marchés internationaux.	CULT	<i>Infirmer</i>
		NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>
	Les compétences en matière d'internationalisation sont identifiées par les dirigeants en fonction de leurs produits vendus à l'étranger.	CULT	<i>Infirmer</i>
		NEG	<i>Infirmer</i>
		TECH	<i>Infirmer</i>
		COMM	<i>Infirmer</i>

Source : l'auteur

## Conclusion

A la lumière des résultats présentés dans ce chapitre, concernant l'étude et l'analyse de l'impact des compétences en matière d'internationalisation sur le degré d'internationalisation des PME algériennes ainsi que sur les compétences du dirigeant intervenant dans la conduite du processus d'internationalisation des PME algériennes, nous pouvons conclure que la première proposition de recherche, structurant notre modèle de compétence a été largement analysé dans le cadre de cette recherche. En effet, durant toutes les étapes de la recherche (études quantitative) et les divers processus de validation, nous pouvons constater que les compétences requises pour la l'internationalisation des PME algériennes se sont avérées importantes pour une expansion géographique des marchés, en revanche ces compétence n'ont aucun impact sur le degré d'internationalisation.

Cependant, ces compétences se structurent selon notre modèle de recherche en trois dimensions : négociation, technique et de communication. Sur la base de notre modèle d'analyse nous avons identifié sept compétences de négociation, quatre compétences techniques et une seule compétence de communication. Pour l'identification du profil des dirigeants des PME internationalisées algériennes, le segment de ces dirigeants est celui d'une dirigeant qui a l'âge entre 36 et 45 ans, issu d'une formation de bac+3, avec une expérience dans le domaine de la gestion de moins de deux et enfin un vécu de moins de deux à l'étranger.

---

## **CONCLUSION GENERALE**

---

## Conclusion Générale

L'objectif principal de cette recherche, était d'analyser l'impact des compétences en matière d'internationalisation du dirigeant sur le degré d'internationalisation des PME algériennes. Cette question impliquait tout d'abord de rendre compte du déroulement de ce processus dans ces entreprises, mais également d'identifier les facteurs qui interviennent au sein de ce processus d'internationalisation des PME algériennes. Pour étudier l'impact des facteurs d'internationalisation sur le degré d'internationalisation des PME, il était nécessaire d'analyser la revue de littérature sur le concept de l'internationalisation. Le travail de recherche (la thèse) retrace l'émergence du champ théorique de l'internationalisation des PME. Elle couvre un ensemble de travaux empirique sur l'internationalisation des PME. Nous avons présenté les théories d'internationalisation des PME qui interprètent le comportement et l'attitude des PME sur la scène internationale.

Le thème de l'internationalisation des PME a donné lieu à une innombrable littérature. Pour autant et comme souvent, lorsqu'il s'agit de la PME, les travaux et les résultats de nombreuses études sur le sujet, sont souvent contradictoires. Ainsi de l'influence de la taille de l'entreprise ou du profil type de la PME internationalisée. L'absence de définition commune de la PME pèse évidemment sur ce premier constat. Toutefois, les contradictions révélées par la littérature peuvent être salutaires et cela pour deux raisons principales. En premier lieu, parce qu'elles permettent de battre en brèche un certain nombre de fausses évidences, comme par exemple la nécessité absolue pour les PME de s'insérer dans des processus d'internationalisation. En second lieu, parce qu'elles permettent précisément de se poser des questions relevant de l'ordre de la complexité et donc ne se laissent pas enfermer dans la catégorie des ventes effectuées à l'étranger. Dans cette perspective, un état des lieux pourrait constituer le moment privilégié où les acquis se mêlent aux interrogations, qui peuvent paraître des pistes de recherche en matière d'internationalisation des PME pour l'avenir. Les PME comme les autres entreprises sont concernées par l'internationalisation des activités, il existe de nombreuses études sur le sujet des facteurs d'internationalisation des PME, sans qu'il soit véritablement possible de présenter des résultats convergents. Les raisons du choix de la recherche sont multiples mais proviennent principalement de la manière dont on définit la PME. Les définitions pouvant varier d'une approche à une autre, ou même d'un lieu à un autre, dans la même tendance l'interprétation de l'internationalisation des PME et la détermination des facteurs qui incitent l'internationalisation de ce genre d'entreprise varient d'une approche à une autre, l'objectif de la thèse était alors de déterminer un facteur qui influence l'internationalisation des PME. Le choix du facteur d'internationalisation n'était pas possible sans établir un état des lieux des facteurs d'internationalisation des PME.

Souvent le concept de l'internationalisation a été réduit à la seule question de l'exportation. Or, en accord avec les théories de l'internationalisation des PME, le centrage exclusif de l'internationalisation sur la pratique de l'exportation est théoriquement erroné. En effet, l'internationalisation des PME n'est pas facilement explicable par une seule théorie, car il s'agit d'un phénomène vaste et évolutif (dynamique). Pour la théorie comportementale (les deux modèles Uppsala et I-model), l'internationalisation des entreprises constitue un processus se déroulant en plusieurs étapes. Les entreprises commencent leur internationalisation lorsqu'elles ont encore une taille limitée et qu'elles cherchent à développer leurs activités de manière progressive sur les

marchés étrangers. Elles se développent d'abord sur leur marché domestique avant de s'internationaliser par le biais d'une série de décisions incrémentales. Cependant, la théorie comportementale a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques et autant de tests de validation empirique. La critique majeure de cette théorie se trouve dans son déterminisme dans le processus d'internationalisation.

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 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. Elles 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 stimuli ou de freins influençant cette fois-ci le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation et remettant en question la décision d'engagement à l'international. Cependant, le modèle de compétence a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques. La critique centrale de cette approche, se traduit par la détermination de la théorie des ressources et compétences sur le facteur compétences, en revanche l'approche théorique ne prend pas en considération les autres facteurs qui peuvent stimuler l'internationalisation des entreprises. Pour la théorie des réseaux, elle considère l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Le degré d'internationalisation du marché et de l'entreprise impactent le processus d'internationalisation. La théorie des réseaux interprète l'internationalisation par l'interaction du degré d'internationalisation de l'entreprise et celui du marché. Cependant, il est à signaler que des entreprises ne figurent pas dans des réseaux internationaux s'internationalisent plus que des entreprises qui ont des réseaux internationaux.

Pour la théorie éclectique, l'entreprise a le choix entre trois modalités de pénétration du marché étranger. Premièrement, en exportant son produit. Deuxièmement, en « déléguant » à une autre entreprise le soin de distribuer le produit, soit en donnant une licence d'importation ou de fabrication, soit en faisant appel à de la sous-traitance. Troisièmement, l'entreprise peut établir une filiale sous contrôle total, soit en la créant entièrement, soit en exerçant une opération de fusions-acquisitions avec une entreprise locale. Le modèle éclectique, reste marqué par son approche purement microéconomique de la question de la localisation et de l'absence d'une analyse macroéconomique en termes d'avantages comparatifs des pays. En outre, dans l'approche éclectique, le choix de la modalité de pénétration du marché résulte d'un simple arbitrage statique entre des coûts ou des avantages, ce qui réduit le cadre d'analyse de la localisation

La théorie des entreprises nouvellement internationales (international new venture), décrit la situation particulière d'une PME qui internationalise son activité après peu de temps de sa création. Pour ce genre d'entreprise, le processus d'internationalisation est rapide et ne suit pas la dynamique incrémentale postulé par le modèle Uppsala. Les auteurs de cette approche défendent l'idée qu'il ne s'agit pas de cas exceptionnels mais de situations organisationnelles relevant d'un véritable modèle d'internationalisation, alternatif à celui d'Uppsala.

Contrairement à l'approche incrémentale, la théorie des entreprises nouvellement internationales mettent davantage en avant la personne de l'entrepreneur et ses compétences pour expliquer la dynamique des entreprises nouvelles et internationales. Bien souvent, l'entrepreneur démarre l'internationalisation avant même la création de l'entreprise et commence à tisser des liens à l'international pendant la gestation de l'entreprise.

Cette approche est fondée à partir d'un nombre d'observation limité de la situation particulière des PME qui internationalisent leurs activités après peu de temps de leur création. Cette théorie s'intéresse avant tout à la sélection de modes d'entrée susceptibles de minimiser les coûts de transaction, tout en recherchant une exploitation optimale des avantages existants, mais elle ignore la question principale, qui est comment et à quel moment la PME peu s'internationaliser.

Les théories d'internationalisations étudient souvent le processus d'internationalisation à un moment donné dans le temps et considèrent l'internationalisation comme un effet causale entre différentes variables. Or, ces théories marginalisent la dimension temporelle (quand s'internationaliser ?) du processus d'internationalisation. En effet, l'internationalisation est un processus qui se déroule dans le temps.

Le choix de la compétence comme facteur d'internationalisation qui trouve son origine dans l'approche des ressources et compétences reflète à ce niveau toute son importance. Elle constitue un élément fédérateur dans la mesure où le processus d'internationalisation nécessite la mobilisation d'un ensemble de ressources et de compétences qui touchent l'ensemble des composantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou orientées vers son environnement. À la lumière de la présentation des différentes théories d'internationalisation des PME, nous avons validé le modèle des compétences pour ce qu'il peut nous apporter comme un outil d'analyser pour nous aider à comprendre l'impact de cette compétence sur le processus d'internationalisation et le mode d'entrée privilégié par la les petites et moyennes entreprises algériennes selon les compétences identifiés.

Il était nécessaire aussi de présenter une revue de littérature sur le concept compétence. Une définition a été adoptée qui trouve son origine dans plusieurs disciplines afin de bien cerner le concept compétence. Après avoir validé empiriquement le concept compétence, nous avons présenté les différents modèles d'évaluations des compétences en matière d'internationalisation. L'adoption d'un modèle de recherche ne se fait pas hasardeusement, il était opportun de justifier cette adoption. Le modèle d'**Adler (2002)** était le choix d'identification des compétences en matière d'internationalisation afin d'analyser l'impact des compétences des dirigeants sur le processus d'internationalisation des PME algériennes. Les raisons du choix de ce modèle sont multiples, en l'occurrence la compatibilité de la définition de la recherche et la perception du modèle envers la compétence En effet, **Adler (2002)** définit la compétence comme un processus qui se finalise par le savoir être de l'individu.

A la lumière des résultats de la recherche, concernant l'étude et l'analyse de l'impact des compétences en matière d'internationalisation sur le degré d'internationalisation des PME algériennes ainsi que sur les compétences du dirigeant intervenant dans la conduite du processus d'internationalisation des PME algériennes :

Sur le plan théorique, la principale contribution de notre démarche concerne la lecture autour du concept des compétences dans le processus d'internationalisation des PME. Cette lecture permet d'intégrer l'ensemble des apports des approches théoriques afin de mieux rendre compte de la diversité des processus d'internationalisation des PME. Cette analyse de l'impact de la compétence du dirigeant sur le degré d'internationalisation, nous a permis de s'interroger non seulement sur le « pourquoi » mais également le « comment » du processus d'internationalisation des PME. En outre, privilégiant l'étude des compétences du dirigeant, cette approche nous a permis aussi d'introduire une dimension spatiale (« ou » : les marchés internationaux) dans l'analyse de l'internationalisation des PME algériennes.

Sur le plan quantitatif de la recherche, les résultats montrent que l'impact de la compétence du dirigeant sur le degré d'internationalisation est faible. En effet, les compétences de négociation, de communication et les compétences multiculturelles n'ont aucun impact sur le degré d'internationalisation. Ensuite, l'étude de ces PME, a permis de mettre en évidence l'ensemble des compétences mobilisées dans leur conduite à l'international et en particulier dans la conduite de leur processus d'expansion géographique. Nous avons ainsi, identifié différentes compétences du dirigeant intervenant au cours de ce processus d'internationalisation. Parmi les 26 compétences en matière d'internationalisation identifiées, seulement 12 compétences interviennent dans le processus d'internationalisation des PME algériennes. Pour l'identification du profil des dirigeants des PME algériennes internationalisées, le segment de ces dirigeants est celui d'un dirigeant qui a l'âge entre 36 et 45 ans, issu d'une formation de bac+3, avec une expérience dans le domaine de la gestion de moins de deux ans, et enfin un vécu de moins de deux ans à l'étranger.

On peut concevoir le terrain comme concept englobant tous les aspects de l'observation et de la collecte des données. Cependant les contraintes majeures rencontrées pendant cette recherche, d'une part étaient au niveau de la fiabilité de l'information obtenue par les organismes nationaux concernant le nombre de PME internationalisées. Après avoir obtenu un panel d'information concernant les PME internationalisées, nous avons analysé ce panel afin de vérifier la fiabilité de ces informations. En effet, sur une liste de 487 entreprises internationalisées (par mode d'exportation) 211 entreprises ont exercé l'activité de l'internationalisation. Sur les 211 entreprises algériennes internationalisées 78 PME algériennes ont exercé l'internationalisation (par mode d'exportation). D'autre part, l'information concernant la PME internationalisée (hors exportation) n'était pas disponible aux niveaux de ces organismes nationaux. Une autre contrainte rencontrée pendant la recherche, était au niveau de l'entretien avec les dirigeants algériens. En effet, nous avons constaté un problème de confiance entre les chercheurs universitaires et les dirigeants d'entreprises. Durant le déroulement des entretiens que nous avons effectué auprès des 42 dirigeants de PME algériennes, ces derniers n'ont à aucun moment montrés beaucoup d'enthousiasme ni de signe de confiance. En fait, ces dirigeants étaient plutôt réservés, doutaient de l'objet et la finalité du questionnaire, soupçonnaient le chercheur d'être un agent des services de renseignements, ou même un agent des impôts.

Les recommandations que nous formulons pour les futurs travaux de recherche se basent sur le choix des approches théorique, sur le choix des facteurs d'internationalisation et sur le choix de la taille de l'échantillon.

L'objectif de la thèse n'est aucunement de remettre en question les approches théoriques avancées pour expliquer le processus d'internationalisation des PME mais de valoriser leurs apports en les situant les unes par rapport aux autres. En effet, l'internationalisation des PME apparaît comme un processus complexe et relativement hétérogène qui sera mieux expliqué si l'on croise les apports des différentes approches théoriques. Le processus d'internationalisation apparaît alors comme le résultat d'une combinaison de différents facteurs détenues ou contrôlées par les entreprises. Ces entreprises, en fonction de leurs caractéristiques, peuvent construire cette combinaison d'une façon évolutive en s'internationalisant par étapes successives, comme elles peuvent la construire d'une manière instantanée et ponctuelle en s'internationalisant dès sa fondation (*Born global*). De ce fait, il serait peut être intéressant de mener une étude qui analyse l'ensemble des facteurs d'internationalisation. Cette étude multifactorielle pourrait identifier les principaux facteurs impactant le processus d'internationalisation.

L'une des lacunes majeures des théories d'internationalisation des PME, se trouve dans la difficulté de suivre le cheminement du processus d'internationalisation tel qu'il est décrit par ces approches théoriques et réussir l'internationalisation de son entreprise. Les théories d'internationalisation des PME décrivent principalement le processus d'internationalisation mais n'apportent pas des éléments de réponses suffisamment claires et précises à des questions majeurs concernant le Ou, le Pourquoi, le Quand et le Comment en matière d'internationalisation des PME. Nous recommandons de mener une étude sur la vitesse du processus d'internationalisation des PME.

Nous recommandons aussi, une recherche portant sur un échantillon plus large. En effet, après avoir établi une analyse factorielle en utilisant l'analyse des composantes principale (ACP) de suivre cette procédure par l'analyse structurelle des variables en utilisant l'analyse factorielle confirmatoire (AFC). Afin de valider le questionnaire dans le contexte algérien. Il y a lieu de noter que le questionnaire utilisé était inspiré du modèle **Adler (2002)**, donc un contexte qui n'est pas algérien. Cependant, une analyse structurelle du questionnaire pourrait nous aider à concevoir le même principe d'identification des compétences dans un contexte algérien (dirigeants algérien - PME algériennes). Le seul handicap qui nous a empêché d'établir une analyse structurelle, c'était la taille de l'échantillon idéal pour une telle analyse (plus de 150 observations). Nous recommandons donc une recherche portant sur un échantillon qui dépasse les 150 observations.

---

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Abedelatif M, L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises: coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), 18 conférence AIMS, Grenoble, 2009.
- Achtenhagen L, Internationalization competence of SMEs, Jönköping International Business School, Novembre 2011.
- Adler N, International Dimensions of Organizational Behavior, 4th ed, Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.
- Ageron B, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001.
- Aktouf O, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, 1987.
- Allali B, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, Publibook, Paris, 2005.
- Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, Bruxelles, 2010.
- Amin S, Les défis de la mondialisation, l'Harmattan, Montréal 1996.
- Aubret J, Gilbert P et Pigeyre F, Savoir et pouvoir, Les compétences en questions, Presses universitaires de France, Paris, 1993.
- Bara M E, Barnichon D, Germa L, Labouré M J, Lovat B et Muller H, Mathématique et Statistique appliquées à l'économie, Bréal, France, 2008.
- Barnier N et Brisset P, Optimisation par algorithme génétique sous contraintes Technique et science informatiques. Vol. 18, N° 1, Paris, 1999.
- Bayad M, Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. Revue internationale PME, vol. 10, N°3-4, 1997.
- Basly S, L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, Université Montesquieu-Bordeaux, 2005.
- Beamish P, The Internationalization Process for Small Ontario Firms : A Research Agenda, in Research in Global Strategic Management- International Business Research for the Twenty-First Century, JAI Press, 1990.
- Berman Brown, R, Reframing the Competency Debate. Management Knowledge and Meta-competence in Graduate Education. Management Learning, Vol. 25(2), 1994.
- Bilkey W J and Tesar G, The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal of International Business Studies, Vol. 8, 1977.
- Blanchet A, Ghiglione R, Massonnat J et Trognon A, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, Dunod, Paris, 2013.
- Boyatzis R, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, J.Wiley, New York, 1982.
- Buigues P-A et Lacoste D, Stratégie d'internationalisation des entreprise : Menace et opportunité, de boeck, Bruxelles, 2011.
- Cabrol M et Nlemvo F, Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises, revue Management & Avenir, 10 (20), 2011.
- Cabrol M et Favre-Bonté V, L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise, Revue internationale PME, Vol. 24, N° 2, 2011.
- Calof J and Beamish P, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International Business Review, Vol. 4, N°2, 1995.
- Calof J, The relationship between firm size and export behaviour revisited, Journal of International Business Studies, Vol 25, N° 02, 1994.

- Carricano M et Poujol F, Analyse de données avec le logiciel SPSS, édition Pearson Education, France, 2009.
- Caviello N and Murno H, Network relationship and the internationalization process of small software firms, *International Business review*, Vol 6, N°4, 1997.
- Chapellier P, Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 10, N°1, 1999.
- Croué C, Marketing international, 4e édition, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2003.
- Daone D P and Seward L E, Measuring Skewness: A Forgotten Statistic, *Journal of Statistics Education*, Vol. 19, N°2, 2011.
- Daval H, Deschamps B et Greindre S, Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, in Fontaine-saparot- verstraetr, Actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999.
- De Montmollin M, L'intelligence de la tâche, P. Lang Berne, 1984.
- De Singly F, L'enquête et des méthodes : Le Questionnaire, Armand Colin, Paris, 2006.
- Dejoux C, Les éléments constants qui permettent de définir la compétence individuelle, Éditions d'organisation, Paris, 2001.
- Delacolette J, Les contrats de commerce internationaux, de boeck, Bruxelles 1996.
- Deslauriers J P, Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : McGraw-Hill, 1991.
- Dubois P L et Jolibert A, le marketing : fondement et pratique, Economica, Paris, 1989.
- Dunning J H, International Production and the Multinational Enterprise, Allen and Unwin: London, 1981.
- Dunning J H and Lundan S M, Multinational Enterprises and the Global Economy, 2<sup>nd</sup> Edition, Edward Elgar, USA, 2008.
- Dunning J H, Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988.
- Dunning JH, International Business in a Changing World Environment, Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988.
- Dunning J H, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, N° 2, 2001.
- Dutot V, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales, Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2011.
- ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, N°04, Luxembourg, 2004.
- Ettighoffer D, L'entreprise virtuelle : nouveaux modes de travail nouveaux modes de vie, Editions d'Organisation Collection, Paris, 2001.
- Favier M et Coat F, Comment gérer une équipe virtuelle ?, Actes du 3<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, Strasbourg, Mai 1997.
- Fayolle A et Filion L J, Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils, Pearson, Paris, 2006.
- Filion L J, Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers, Cahier de recherche HEC N° 97-02, 1997.
- Filion L J, entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME, dans P-A. Julien (dir.), les PME : bilan et perspectives, 3<sup>ème</sup> édition, Québec, Presses Inter Universitaires, 2005.
- Filion L J, le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *revue internationale PME*, Vol. 10, N°2, 1997.
- Fillon L J, management des PME de la création à la croissance, Pearson, Bruxelles, 2007.
- Foss F, Edith Penrose and the Penrosians : or, why there is still so much to learn from The Theory of the Growth of the Firm, *Copenhagen Business School journal*, N° 98-01, 1998.

- Fouquet A et Lemaître F, Démystifier la mondialisation de l'économie, Les Éditions d'organisation, Paris 1997.
- Garrette B et Dussauge P, Les stratégies d'alliances, Editions d'Organisation, Paris 1995.
- Gauthier B, la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 1992.
- Gauthy-Sinécha M et Vandercammen M, Études de marchés: méthodes et outils, De Boeck Université, Bruxelles, 2005.
- Gavard-Perre M L , Gotteland D, Hoane C et Jolibert A , Méthodologie de la recherche en sciences de gestion , Pearson, France, 2012.
- Gdoura A, Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006.
- Geffroy F et Tüou R, Les outils compétences: tradition et nouvelles approches In Le management des compétences dans les entreprises européennes, INSEP Consulting Éditions, Paris, 2002.
- Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol. 3, N° 3, septembre, 1978.
- Ghiglione R, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Paris : Dunod, Paris, 1987.
- Gilbert P et Parlier M, La compétence : du mot valise au concept opératoire, Actualité de la formation permanente, N°116, janv-fev 1992.
- Guillevic C, Psychologie du travail, Nathan, Paris, 1991.
- Guyon X, statistique et Econométrie : du modèle linéaire aux modèles non-linéaires, ellipses, Paris, 2001.
- Hamel G and Heene A , Competence Based Competition:, editors, Wiley, Chichester, 1994.
- Hamel G et Prahalad C K, La conquête du futur, Inter-Editions, Paris 1995.
- Hatzichronoglou T, La mondialisation des industries dans les pays de l'OCDE. Documents de travail de la DSTI, OCDE, Paris, 1999.
- Hego E, Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires, Revue internationale PME, Vol. 7, N°2, 1994.
- Heinkel R L and et Levi M D, The structure of international banking, Journal of International Money and Finance, Vol. 11, 1992.
- Hill C L, International Business : Competing in the Global Marketplace, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Hoffmann T, The meanings of competency, Journal of European Industrial Training, Vol. 23, 1999.
- Holmlund M, Kock S and Vanyushyn V, Small and medium-sized enterprises internationalisation and the influence of importing on exporting, International Small Business Journal, vol 25 N°5, 2007.
- Horton S, Introduction of The Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, N° 4, 2000.
- Janssen F, Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat, de boeck, Bruxelles, 2009.
- Jaouen A, Typologie de dirigeants de très petite entreprise, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 23, N°1, 2010.
- Jasmin E, Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique. Centre Études internationales et Mondialisation Institut d'études internationales de Montréal, 2003.
- Jauch L-R et Glueck W F, Management stratégique et politique générale, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990.

- Joffre P, Boutin A et Baroli G R, L'exportation dans la turbulence mondiale, Economica, Paris 1986.
- Johanson J and Vahlne J E, The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, Vol. 8, N° 1, 1977.
- Johanson J and Wiedersheim P F, The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, Vol. 12, 1975.
- Johanson J and Mattsson L G, Strategic Action In Industrial Networks And The Development Towards The Single European Market, IMP Conference (5th): Research In Marketing: An International Perspective, University Park, Pennsylvania, USA, 1989.
- Johanson J and Mattsson L G, Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach, Croom Helm, London, 1988
- Johanson J and Vahlne J E, Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process, 2003.
- Johanson J and Vahlne J E, Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model, 2006.
- Johanson J and Vahlne J E, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, 2009.
- Johanson, J and Vahlne J E, The Mechanism of Internationalisation, International Marketing Review, Vol. 7, 1990.
- Joyal A, Des PME et le défi de l'exportation, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996.
- Julien P et Morin M, Mondialisation de l'économie et PME québécoises, Presses de l'université du Québec, 1995.
- Julien P et Morin M, Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Charlesbourg : Fondation de l'entrepreneurship ; Montmagny : Marquis, 1994.
- Julien P A et Marchesnay M, La petite entreprise, Vuibert, Paris, 1988.
- Kahané J C, Statistique descriptive, Étienne Bressoud, Pearson, France, 2012.
- Kahn M, Franchise et Partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant, Dunod, Paris, 2004.
- Kailan S, Zakir H, Application de la logique floue à l'évaluation des risques et à la prise de décisions, casualty Actuarial Society, Canada, Novembre 2013
- Katia Angué et Ulrike Mayrhofer, Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents, revue management international, Vol 15, n°1, 2010.
- Keller R T and Chinta R R, International Technology Transfer: Strategies for Success, Academy of Management review, 1990.
- Khayat I, L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 Octobre, 2004.
- Knight G and Cavusgil, T S, Innovation, organizational capabilities and the bornglobal firm. Journal of International Business Studies35 (2), 2004
- Krugman P, Obstfeld M et Melitz M, Economie internationale, Pearson Education, France, 2012.
- Kuhn, T, La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, Paris, 1983.
- Laghzaoui S, Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, working paper : XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

- Lanlan C, Les Compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : Le cas des distributeurs internationaux en Chine, Thèse de doctorat, Université Paris Est, 2006
- Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006.
- Lefebvre É et Lefebvre L A, Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise Industrielle, Document hors-série, N° 26, décembre, Canada, 2000.
- Legrain M, Théorie et pratique de l'enquête par questionnaire, Edipro, Belgique, 2007
- Legrand G et Hubert M, Commerce International, Dunod, Paris, 2008.
- Legrand G et Hubert M, Gestion des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 2008.
- Lehmann R, Hauser C et Baldegger R, Maîtrise des risques à l'exportation Guide sur la gestion des risques à l'exportation, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013.
- Lemaire J P, Stratégie d'internationalisation, Dunod, Paris, 2003.
- Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, L'Harmattan, France, 1995.
- Leonidou L C, Katsikeas C S and Piercy N.F, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, Journal of International Marketing Vol. 6, N° 2, 1998.
- Leonidou L, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business Management, 2004.
- Lévy-Leboyer C, La gestion des compétences, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- Lincoln Y S and Guba E G, Naturalistic Inquiry, Sage publications London, 1985.
- Maarouf R et Levratto N, Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban, Revue internationale PME, Vol. 24, N° 1, 2011.
- Marchesnay M et Fourcade C, Gestion de la PME/PMI, Editions Nathan, Paris, 1997.
- McClelland D, Testing for Competence Rather Than Intelligence, American Psychologist review, Vol. 28, 1978.
- MCI, National Occupational Standards in Management, London: Management Charter Initiative, 1997.
- Meckl R and Schramm R, Empirical evidence for a theory of international new ventures, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Friedrich-Schiller-Universität Jena, Germany, 2005.
- MEDEF , L'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences, Cahiers du MEDEF, Objectif compétences, des pratiques européennes innovantes, France, 2002.
- Meier O et Meschi P X, Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche "International New Ventures" et aux Théories de la Firme, revue management international, Vol. 15, N° 1, 2010.
- Métails E, Véry P et Hourquet P G, Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009), revue management international, Vol. 15, N°1, 2010.
- Milanzi A M, The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing CountryFirms: Evidence from Tanzania, International Journal of Business and Management, Vol. 7, N° 3, February 2012.
- Mobley W H and McCall M, Advances in global leadership, Emerald editors, UK, 2001.

- Mulder M, Compétence ; l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue, *Revue européenne de formation professionnelle*, N°40, 2007.
- Naji A, Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel, thèse de Doctorat, Université de Montréal, Canada, 2009.
- Nehmé C, *Stratégies commerciales et techniques internationales*, Éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- Nehmé C, *Stratégies commerciales et techniques internationales*, Éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- Nornadiah MR and Yap BW, Power coparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogrov-smirnov, Lilliefors and anderson-Darling tests, *Journal of statistics modeling and analytics*, Vol.2, N°1, 2011.
- O'Hara-Devereau M and Johansen R, *Globalwork: Bridging Distance, Culture, and Time*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,1994.
- OECD, Top barriers and drivers of SME internationalization. Report by the OECD working party on SMEs and Entrepreneurship, OCDE, 2009.
- Okpara J, Strategic Export orientation and internationalization Barriers: ividence from SMEs in a developing economy, *Journal of international business and cultural Studies*, Vol.4, 2010.
- Oviatt B and McDougall P, Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol 36, 2005.
- Oviatt B and McDougall P, Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 29, N°5,2005.
- Oviatt B and McDougall P, Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N°1, 1994.
- Pacitto J C, L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux, 8ème Congrès international Francophone en Entreprenariat et PME Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
- Panet-Raymond A et Robichaud D, *Le commerce international : Une approche nord-américaine*, Les Éditions de la Chenelière, Montréal, 2005.
- Panet-Raymond A, *La filière de l'exportation*. Les Publications du Québec, Québec, 1999.
- Pantin F, Le rôle des compétences des l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises, Université de Caen Basse-Normandie, thèse de doctorat France, 2005.
- Pasco-Berho C, *Marketing international*. Paris : Dunod, 2002.
- Paulet J P, *La mondialisation*, Armand Colin/Masson, Paris, 1998.
- Penrose E, *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York, 1959.
- Petersen N, Saint-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.
- Piaget J, *Logique et Connaissance scientifique*, Gallimard, Paris, 1967.
- Poisson R et Su Z, Les stratégies d'internationalisation des PME. État actuel de recherches et perspectives, Université Laval, Québec, 1996.
- Porter M E, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter Éditions, Paris, 1993.
- Poupart J, Deslauriers J P, Groulx L H, Laperrière A, Mayer P et Pirès A P, *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville, France, 1997.
- Prachantham S, Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol, 3 N°1, 2005.

- Prahalad C K and Hamel G, The core competence of the corporation , Harvard Business Review, Vol. 68, N°3, 1990.
- Prime N et Usunier J-C, Marketing international, Pearson, Bruxelles, 2012.
- Rainelli M, Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Éditions EMS, Paris, 1999.
- Raymond L, Blili S et Alami D, L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives, Gestion, Vol. 28, N°4, hiver 2004.
- Reinold M F et Breillot J M, Qu'est ce que la compétence, l'Harmattan, Paris, 1993.
- Rogers E, Diffusion of Innovations, The Free Press, New York, 1962.
- Rosen R, Digh, P, Singer M and Phillips C, Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures. New York: Simon & Schuster, 2002.
- Rosmah M, Zizah C S, Scott-ladd and Enterkin L, Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia, international Journal of Economics and Management Vol. 4, 2010.
- Ruzzier M, Hisrich R D and Antoncic B, SME internationalization research: past, present, and future, Journal of Small Business and Enterprise Development Bradford, 13(4), 2006.
- Sachwald F, Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l'IFRI, Masson, Paris, 1994.
- Saint-Pierre J et Perrault J L, Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. 9ième CIFEPME : L'Entrepreneur et la PME : vecteurs de changement et d'innovation, Louvain-la-Neuve Belgique, Octobre 2008.
- Saint-Pierre J et Perrault J-L, Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales, Colloque international, Alger (Algérie), Mars 2009.
- Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009.
- Saint-Pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, Revue internationale PME, Vol. 16, N°2, 2003.
- Shen H and Huang J Z, Sparse principal component analysis via regularized low rank matrix approximation, Journal of Multivariate Analysis, 2008.
- Shouchao H, The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications, Research in World Economy Vol. 2, N° 1, April, 2011.
- Sledzik K, Schumpeter's View on innovation and entrepreneurship, Management trends in theory and practice, Stefan Mittmar, 2013.
- Spencer L M and Spencer S M, Competence at Worke, Models for Superior Peiformance, J. Wiley, New York, 1993.
- Tallman S and Flandmoe-Lindquist K, A resource-Based model of the multinational firm, paper presented at the Strategic Management Society Conference, Paris, 1994.
- Tardif J, L'évaluation des compétences Documenter le parcours et le développement, Chenelière Éducation, 2007.
- Teece D J, Pisano G and Schuen A, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol 18, N° 7, 1997.

- 
- Terjesen S, O’Gorman and Acs Z J, Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 20, N°1, 2008.
  - Troudat J, Analyse et comparaison des stratégies d’internationalisation des banques, Thèse de doctorat, Université Montesquieu –Bordeaux IV, France, 2012.
  - Urban S, *Management international*, Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, Paris, 1993.
  - Urban S, *Réussir à l'exportation*, Dunod, Paris, 1979.
  - Ursachi G, Horodnic I A, and Adriana Zait A, How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators *Procedia Economics and Finance* Vol.20, 2015.
  - Van Der Klind M R and Boon J, Competencies: The triumph of a fuzzy concept, *Human Resources Development and Management*, Vol. 3, N° 2, 2003.
  - Vernon-Wortzel H and Wortzel L H, *Strategic Management in the Global Economy*, Wiley, New York, 1996,
  - Welch L S and Luostarinen R, Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, 1988.
  - Whit R W, motivation reconsidered : the concept of competence, *Psychological review*, N°66, 1959.
  - Zarifian P, *des mutations du travail à la compétence, pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris, 1999.

---

# ANNEXES

---

---

**ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE PRINCIPAL DE LA RECHERCHE****Questionnaire destiné aux entreprises internationalisées**

Merci d'avance de votre coopération. Nous vous prions de répondre à toutes les questions. Nous vous rappelons que vos réponses seront utilisées dans le cadre de notre thèse de doctorat. Aussi nous vous garantissant la confidentialité des informations des informations qui nous seront communiquées.

---

Nom de votre entreprise : .....

Raison Sociale : .....

Forme juridique : .....

Entreprise publique .....       Entreprise privée.....

Wilaya : .....

Secteur : .....

Activité principale : .....

Taille de l'entreprise :  Très petite.....  Petite.....  Moyenne .....

Propriétaire  OUI.....  NON .....

---

1. Afin d'évaluer le **degré d'internationalisation** de votre entreprise, veuillez répondre aux questions suivantes (en prenant en compte de 2010 ou les plus récentes) :

<b>A combien s'élève la part de votre chiffre d'affaire à l'étranger ?</b>	<b>%</b>
<b>A combien s'élève la part de vos effectifs à l'étranger ?</b>	<b>%</b>
<b>A combien s'élève la part de vos actifs à l'étranger ?</b>	<b>%</b>
<b>Si votre entreprise possède des filiales, quelle est la part de celles établies à l'étranger ?</b>	<b>%</b>

2. Les questions suivantes concernent le processus d'internationalisation de votre entreprise :

<b>2.1. En quelle année a été créée votre entreprise ?</b>	<b>Année</b>
<b>1.2. De quelle année date la première opération de votre entreprise à l'étranger ?</b>	

3. Les questions suivantes concernent les **modes d'internationalisations** de votre entreprise : Quelles ont été les étapes successives de l'internationalisation de votre entreprise.

<b>Modes d'internationalisations</b>	<b>Ordre Chronologique</b>
<b>L'exportation indirecte.</b>	
<b>L'exportation directe.</b>	
<b>La cession d'une licence ou d'une franchise.</b>	
<b>La sous-traitance à l'étranger.</b>	
<b>Une alliance.</b>	
<b>la création à l'étranger d'une entreprise conjointe (joint-venture).</b>	
<b>La création d'une filiale de commercialisation à l'étranger.</b>	
<b>La création d'une filiale de production à l'étranger.</b>	
<b>La prise du contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise existante à l'étranger.</b>	

4. En quoi consistent vos prestations dans les différentes zones géographiques ?

	<b>Afrique</b>	<b>Europe</b>	<b>Asie</b>	<b>Amérique du Nord</b>	<b>Amérique latine</b>	<b>Océanie</b>
<b>Vente de produits semi-finis</b>						
<b>Vente de produits finis</b>						
<b>Vente de produits et services</b>						

5. Sur quels marchés se positionne votre entreprise :

<b>Continents</b>	<b>Pays</b>
<b>Afrique</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Europe</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Asie</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Amérique du Nord</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Amérique latine</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Océanie</b>	<input type="checkbox"/>

6. En quoi consistent vos prestations dans les différentes zones géographiques ?

	Afrique	Europe	Asie	Amérique du Nord	Amérique latine	Océanie
Vente de produits semi-finis						
Vente de produits finis						
Vente de produits et services						

7. Le tableau suivant a pour but d'évaluer vos **compétences de négociation** en matière d'internationalisation. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes

Les propositions	Pa du tout d'accord	Pas d'accord	Je ne sais pas	D'accord	Tout a fait d'accord
La capacité à déléguer dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.					
la capacité à construire un réseau et de négocier à l'étranger est une plate forme efficace pour l'internationalisation de votre entreprise.					
La capacité à construire des relations basées sur l'intérêt et l'opportunité vous permet de négocier des contrats à l'international.					
La capacité à préparer et à mener une négociation dont vous disposer est un facteur qui vous incite à arriver à un accord dans un marché international.					
Construire et présenter une offre pendant votre négociation permet à votre entreprise à s'internationaliser					
La capacité à finaliser une négociation et arriver à un accord permet à votre entreprise de s'internationaliser					
La capacité d'exprimer vos idées pendant la négociation vous incite à s'internationaliser					

8. Le tableau suivant a pour but d'évaluer vos **compétences techniques** en matière d'internationalisation. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

Les propositions	Pa du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
La capacité à mettre en œuvre et gérer les opérations internationales est un facteur fondamental pour le développement du processus d'internationalisation de votre entreprise.					
Les compétences en gestion ont rendu le processus d'internationalisation un processus fiable.					

La nécessité de la maîtrise des techniques financières internationales a un rôle très important dans l'internationalisation de votre entreprise.					
La capacité à identifier les objectifs internationaux est un facteur important dans la réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise.					
La capacité d'avoir une idée claire des développements internationaux est un élément primordial dans la sélection des marchés étrangers visés.					
La capacité à vous innover permet à votre entreprise de s'internationaliser					
La capacité à maîtriser les connaissances techniques en matière d'industrie permet à votre entreprise de s'internationaliser					

9. Le tableau suivant a pour but d'évaluer vos **compétences de communication** en matière d'internationalisation. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

<b>Les propositions</b>	<b>Pa du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Moyennement d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
La maîtrise des langues étrangères est un facteur clé de l'internationalisation de votre entreprise.					
La capacité à identifier des opportunités d'affaire à l'étranger permet à votre entreprise de s'internationaliser					
La capacité à collecter des informations concernant la localisation des marchés opportuns permet à votre entreprise de s'internationaliser					
La capacité à contacter des clients potentiels à l'étranger facilite l'internationalisation de votre entreprise					
La capacité de recevoir, comprendre et d'émettre des communications à l'étranger est une plate forme de l'internationalisation de votre entreprise					
La capacité de se servir des techniques de communication (internet, médias...) de manière efficace en fonction vos objectifs internationaux					

10. Le tableau suivant a pour but d'évaluer vos **compétences multiculturelles** en matière d'internationalisation. Veuillez indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

Les propositions	Pa du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
Capacité à mobiliser les connaissances culturelles acquises et extraire de nouvelles connaissances clarifie votre vision à l'international					
Capacité à gérer les phénomènes de contact entre cultures différentes vous facilite a s'installer dans marché étranger					
Capacité à gérer culturellement le vivre ensemble dans une société multiculturelle vous permet de pénétrer un marché étranger					
Capacité à adopter et/ou créer une culture d'action commune avec des entreprises de cultures différentes vous permet de pénétrer un marché étranger					
reconnaître les influences culturelles sur les pratiques commerciales dans un marché étranger vous permet de sauvegarder une part de marché					
Utilisez les différences culturelles pour obtenir un avantage concurrentiel est un facteur de réussite du processus d'internationalisation de votre entreprise					

11. Veuillez encercler le nombre d'année l'expérience dans la gestion:

	Aucune	Moins de 2ans	Entre 2 à 5 ans	Entre 6 à 10 ans	Plus de 10 ans
<b>l'expérience dans la gestion</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience professionnelle en lien avec des activités internationales du dirigeant(e)

Nombre d'année d'expérience (activités internationales)	Aucune	Moins de 3 ans	3 ans à 7 ans	8 ans à 15 ans	Plus de 16 ans
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Veuillez indiquer le nombre d'années passées à l'étranger par le dirigeant(e). Il s'agit de faire la sommation de tous les voyages à l'étranger pour des raisons d'affaires et/ou personnelles.

nombre d'années passées à l'étranger	Aucune	Moins de 2 ans	2 ans à 5 ans	6 à 10 ans	Plus de 10 ans
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Indiquez toutes les langues étrangères dont vous avez la maîtrise ou une connaissance pratique

Langues	Anglais	Français	Espagnol	Autre :.....
<b>Maitrise</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 15. Fiche signalétique :

<b>Age du dirigeant</b>		
<b>Moins de 35 ans</b>		
<b>Entre 36 et 45 ans</b>		
<b>Entre 46 et 55 ans</b>		
<b>Entre 56 et 65 ans</b>		
<b>Plus de 65 ans</b>		
<b>Expérience du dirigeant</b>		
<b>Inférieur à 5 ans</b>		
<b>Entre 5 et 10 ans</b>		
<b>Supérieur à 10 ans</b>		
<b>Niveau de formation</b>		
<b>Autodidacte</b>		
<b>Moins que le BAC</b>		
<b>BAC</b>		
<b>BAC + 2</b>		
<b>BAC + 4</b>		
<b>BAC +5 et plus</b>		
<b>Type de formation</b>		
<b>Gestionnaire</b>		
<b>Non gestionnaire</b>		
<b>Sans formation</b>		
<b>Principal but</b>		
<b>Profit</b>		
<b>Croissance</b>		
<b>Stabilité</b>		
<b>Indépendance</b>		
<b>Mode d'accès à la direction</b>		
<b>Création</b>		
<b>Héritage</b>		
<b>Acquisition</b>		

## ANNEXE 2: SORTIE DU LOGICIEL SPSS

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,803	,809	7

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4,5952	,62701	42
item2	4,4524	,55005	42
item3	4,4048	,70051	42
item4	4,2857	,63575	42
item5	4,4524	,59274	42
item6	4,4048	,66478	42
item7	4,3571	,61768	42

### Inter-Item Correlation Matrix

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7
item1	1,000	,473	,271	,297	,373	,344	,382
item2	,473	1,000	,463	,319	,554	,621	,374
item3	,271	,463	1,000	,117	,312	,373	,278
item4	,297	,319	,117	1,000	,361	,239	,417
item5	,373	,554	,312	,361	1,000	,452	,414
item6	,344	,621	,373	,239	,452	1,000	,471
item7	,382	,374	,278	,417	,414	,471	1,000

Inter-Item Covariance Matrix

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7
item1	,393	,163	,119	,118	,139	,143	,148
item2	,163	,303	,178	,111	,181	,227	,127
item3	,119	,178	,491	,052	,130	,174	,120
item4	,118	,111	,052	,404	,136	,101	,164
item5	,139	,181	,130	,136	,351	,178	,152
item6	,143	,227	,174	,101	,178	,442	,193
item7	,148	,127	,120	,164	,152	,193	,382

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4,422	4,286	4,595	,310	1,072
Item Variances	,395	,303	,491	,188	1,622
Inter-Item Covariances	,145	,052	,227	,175	4,344
Inter-Item Correlations	,376	,117	,621	,504	5,291

Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Item Means	,009	7
Item Variances	,004	7
Inter-Item Covariances	,001	7
Inter-Item Correlations	,012	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	26,3571	6,821	,507	,286	,783
item2	26,5000	6,598	,699	,559	,752
item3	26,5476	6,839	,422	,241	,801
item4	26,6667	7,106	,403	,241	,801
item5	26,5000	6,695	,596	,383	,767
item6	26,5476	6,400	,605	,462	,764
item7	26,5952	6,686	,566	,368	,772

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,762	,763	7

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
tech1	4,2857	,55373	42
tech2	4,1667	,79378	42
tech3	4,2857	,70834	42
tech4	4,3095	,64347	42
tech5	4,1905	,63392	42
tech6	4,3095	,74860	42
tech7	4,2143	,68202	42

## Inter-Item Correlation Matrix

	tech1	tech2	tech3	tech4	tech5	tech6	tech7
tech1	1,000	,388	,222	,156	,258	-,101	,221
tech2	,388	1,000	,390	,183	,372	,116	,428
tech3	,222	,390	1,000	,283	,310	,289	,476
tech4	,156	,183	,283	1,000	,390	,303	,512
tech5	,258	,372	,310	,390	1,000	,489	,524
tech6	-,101	,116	,289	,303	,489	1,000	,392
tech7	,221	,428	,476	,512	,524	,392	1,000

## Inter-Item Covariance Matrix

	tech1	tech2	tech3	tech4	tech5	tech6	tech7
tech1	,307	,171	,087	,056	,091	-,042	,084
tech2	,171	,630	,220	,093	,187	,069	,232
tech3	,087	,220	,502	,129	,139	,153	,230
tech4	,056	,093	,129	,414	,159	,146	,225
tech5	,091	,187	,139	,159	,402	,232	,226
tech6	-,042	,069	,153	,146	,232	,560	,200
tech7	,084	,232	,230	,225	,226	,200	,465

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4,252	4,167	4,310	,143	1,034
Item Variances	,469	,307	,630	,323	2,055
Inter-Item Covariances	,147	-,042	,232	,274	-5,556
Inter-Item Correlations	,314	-,101	,524	,625	-5,193

## Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Item Means	,004	7
Item Variances	,012	7
Inter-Item Covariances	,005	7
Inter-Item Correlations	,022	7

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tech1	25,4762	8,256	,280	,237	,768
tech2	25,5952	6,881	,467	,328	,738
tech3	25,4762	7,036	,510	,294	,726
tech4	25,4524	7,425	,461	,295	,737
tech5	25,5714	6,983	,618	,440	,705
tech6	25,4524	7,376	,373	,353	,758
tech7	25,5476	6,595	,683	,495	,688

## Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	42
	Excluded <sup>a</sup>	0
	Total	42

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,889	,893	6

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
comm1	4,2619	,82815	42
comm2	4,1190	,86115	42
comm3	3,9762	1,02382	42
comm4	4,0000	,79633	42
comm5	3,9286	,77752	42
comm6	3,8810	,77152	42

## Inter-Item Correlation Matrix

	comm1	comm2	comm3	comm4	comm5	comm6
comm1	1,000	,537	,324	,407	,484	,584
comm2	,537	1,000	,612	,533	,596	,573
comm3	,324	,612	1,000	,688	,672	,645
comm4	,407	,533	,688	1,000	,748	,675
comm5	,484	,596	,672	,748	1,000	,636
comm6	,584	,573	,645	,675	,636	1,000

## Inter-Item Covariance Matrix

	comm1	comm2	comm3	comm4	comm5	comm6
comm1	,686	,383	,275	,268	,312	,373
comm2	,383	,742	,539	,366	,399	,380
comm3	,275	,539	1,048	,561	,535	,509
comm4	,268	,366	,561	,634	,463	,415
comm5	,312	,399	,535	,463	,605	,382
comm6	,373	,380	,509	,415	,382	,595

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4,028	3,881	4,262	,381	1,098
Item Variances	,718	,595	1,048	,453	1,761
Inter-Item Covariances	,411	,268	,561	,293	2,091
Inter-Item Correlations	,581	,324	,748	,424	2,310

## Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Item Means	,020	6
Item Variances	,029	6
Inter-Item Covariances	,008	6
Inter-Item Correlations	,012	6

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
comm1	19,9048	12,722	,545	,452	,894
comm2	20,0476	11,754	,700	,518	,871
comm3	20,1905	10,743	,721	,622	,871
comm4	20,1667	11,850	,756	,655	,862
comm5	20,2381	11,844	,781	,649	,859
comm6	20,2857	11,916	,773	,624	,860

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,895	6

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
cult1	3,9762	,78050	42
cult2	3,4762	,74041	42
cult3	3,5238	,74041	42
cult4	3,3571	,79084	42
cult5	3,5238	,94322	42
cult6	3,4524	,80251	42

## Inter-Item Correlation Matrix

	cult1	cult2	cult3	cult4	cult5	cult6
cult1	1,000	,569	,402	,528	,614	,524
cult2	,569	1,000	,602	,577	,647	,573
cult3	,402	,602	1,000	,589	,541	,659
cult4	,528	,577	,589	1,000	,593	,662
cult5	,614	,647	,541	,593	1,000	,743
cult6	,524	,573	,659	,662	,743	1,000

## Inter-Item Covariance Matrix

	cult1	cult2	cult3	cult4	cult5	cult6
cult1	,609	,329	,232	,326	,452	,328
cult2	,329	,548	,330	,338	,452	,340
cult3	,232	,330	,548	,345	,377	,391
cult4	,326	,338	,345	,625	,443	,420
cult5	,452	,452	,377	,443	,890	,562
cult6	,328	,340	,391	,420	,562	,644

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	3,552	3,357	3,976	,619	1,184
Item Variances	,644	,548	,890	,341	1,623
Inter-Item Covariances	,378	,232	,562	,330	2,420
Inter-Item Correlations	,588	,402	,743	,341	1,848

## Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Item Means	,047	6
Item Variances	,016	6
Inter-Item Covariances	,006	6
Inter-Item Correlations	,006	6

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cult1	17,3333	11,252	,637	,450	,888
cult2	17,8333	11,069	,726	,553	,875
cult3	17,7857	11,294	,674	,529	,883
cult4	17,9524	10,827	,719	,531	,876
cult5	17,7857	9,733	,777	,656	,868
cult6	17,8571	10,467	,786	,674	,865

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,523
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	706,356
	df
	325
	Sig.
	,000



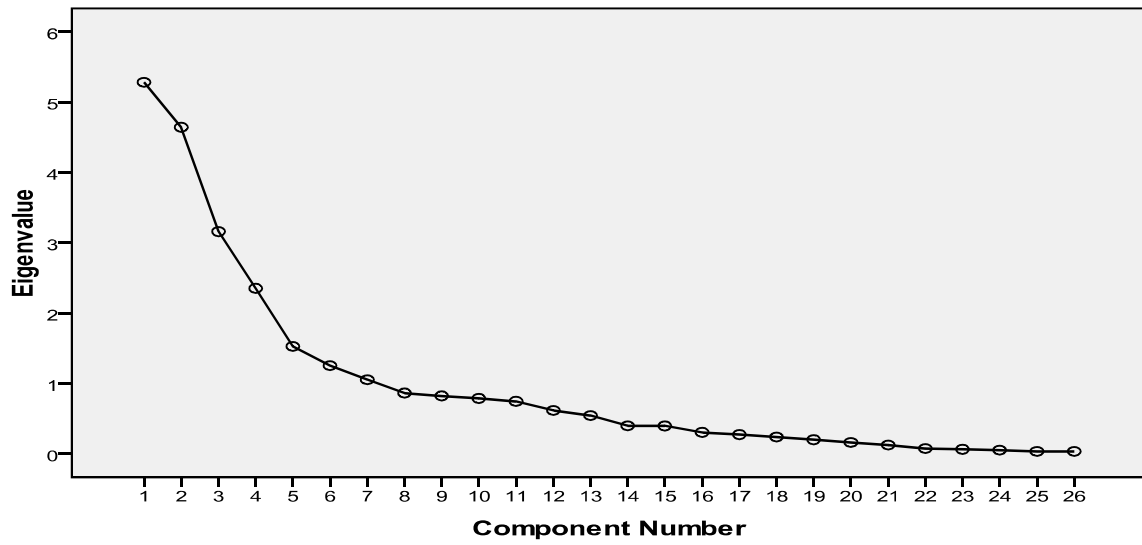
Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
item1	,436	-,101	,326	-,464	,154	,290	,321
item2	,686	-,123	,296	-,289	,222	,088	-,125
item3	,487	,145	-,152	-,337	,526	,036	-,038
item4	,495	-,098	,172	-,030	-,079	-,498	,556
item5	,710	-,110	,151	-,207	-,248	-,174	-,179
item6	,597	,143	,367	-,137	,355	-,168	-,271
item7	,540	,104	,338	-,361	-,114	-,222	,094
tech1	-,028	-,126	,136	,604	,540	,287	,197
tech2	,347	-,030	,202	,613	,262	-,350	,086
tech3	,369	,118	,393	,467	-,119	-,066	-,369
tech4	,405	-,136	,367	,251	-,259	,401	,184
tech5	,565	-,143	,235	,378	,005	,230	,110
tech6	,674	-,113	,137	-,092	-,213	,251	-,081
tech7	,576	-,154	,288	,491	-,249	,015	-,061
comm1	,252	,347	-,558	,381	,003	-,303	,058
comm2	,263	,537	-,484	,150	-,113	,213	,336
comm3	,373	,657	-,366	-,196	,030	,094	,040
comm4	,496	,579	-,354	-,022	-,097	,080	,008
comm5	,394	,643	-,419	,095	,182	,267	-,136
comm6	,534	,576	-,333	,067	-,228	-,134	,021
cult1	-,349	,522	,395	,084	,144	-,136	,230
cult2	-,194	,727	,347	,127	,191	,023	-,161
cult3	-,301	,662	,254	,166	-,330	,046	-,144
cult4	-,401	,476	,589	-,071	-,228	,204	,187
cult5	-,230	,721	,409	-,029	,278	-,086	,028
cult6	-,186	,729	,433	-,236	-,126	-,080	,008

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

**Scree Plot**



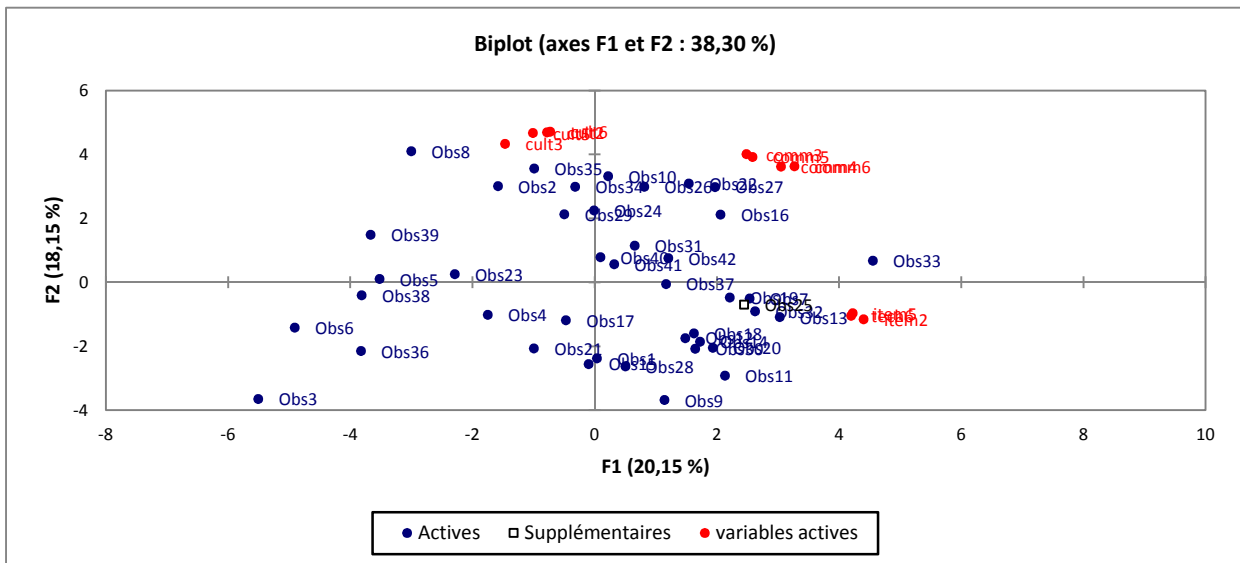
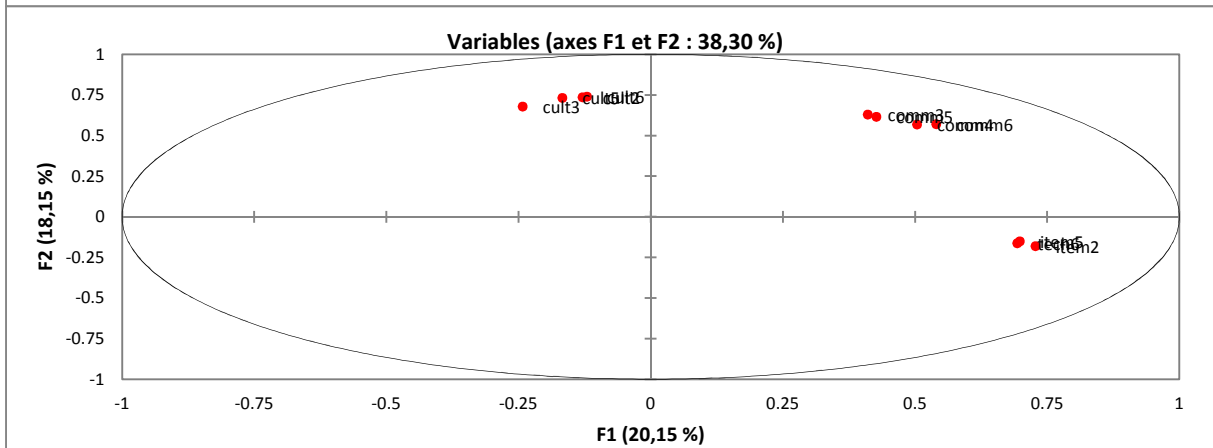
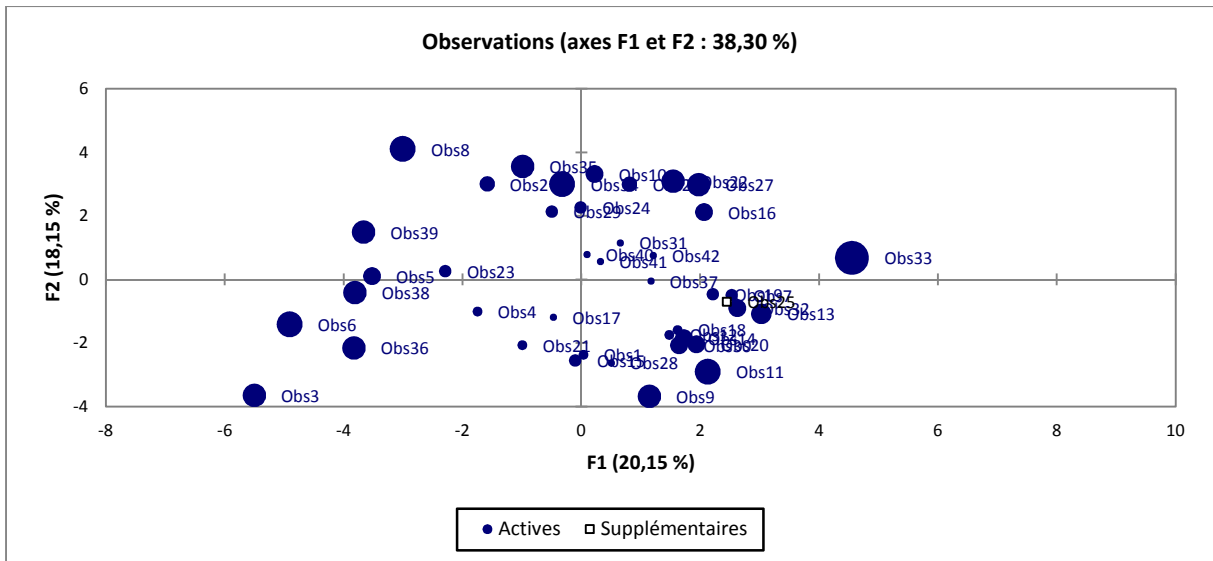
**Component Transformation Matrix**

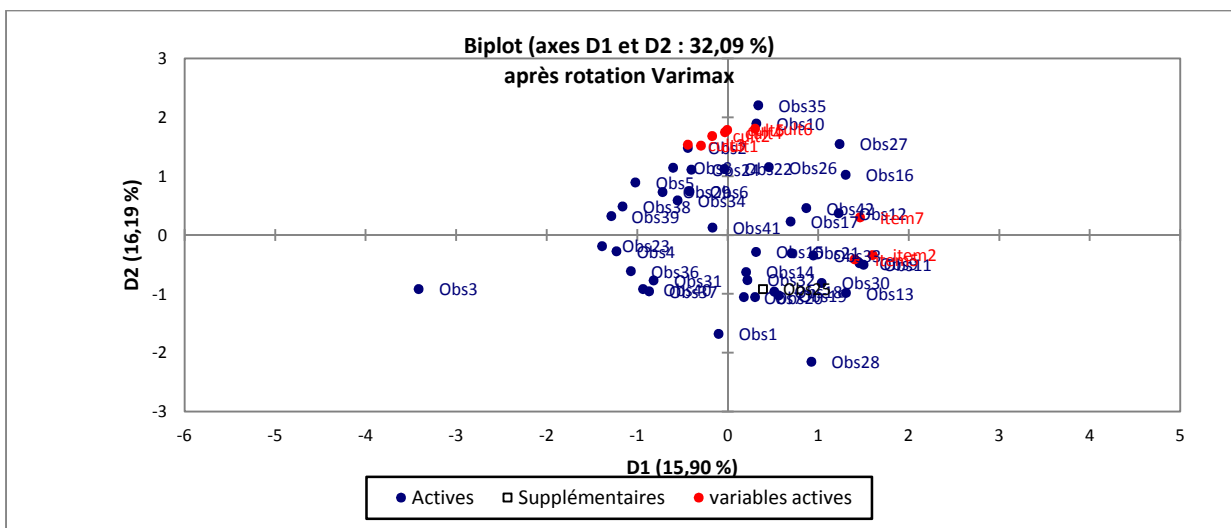
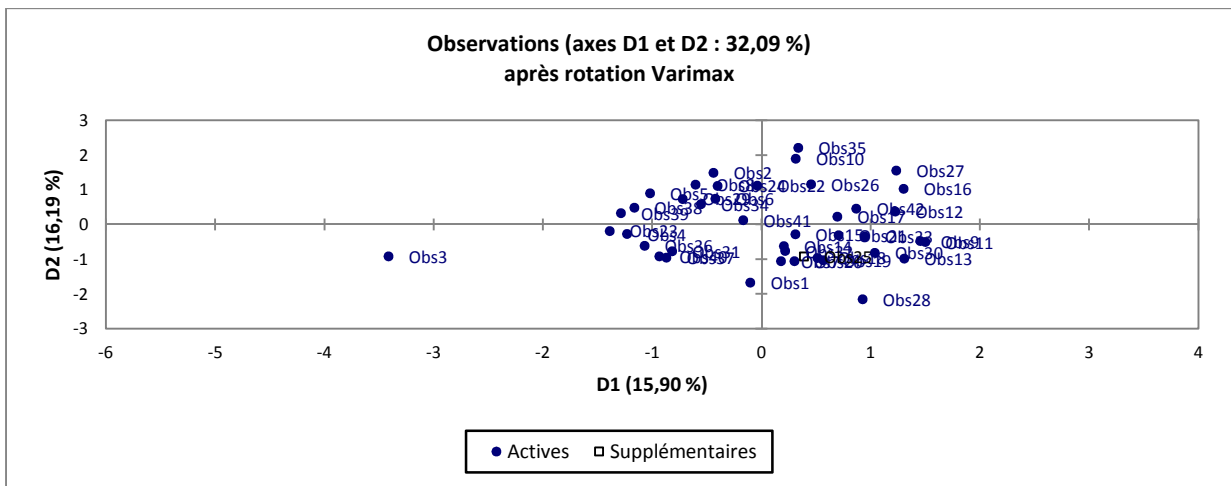
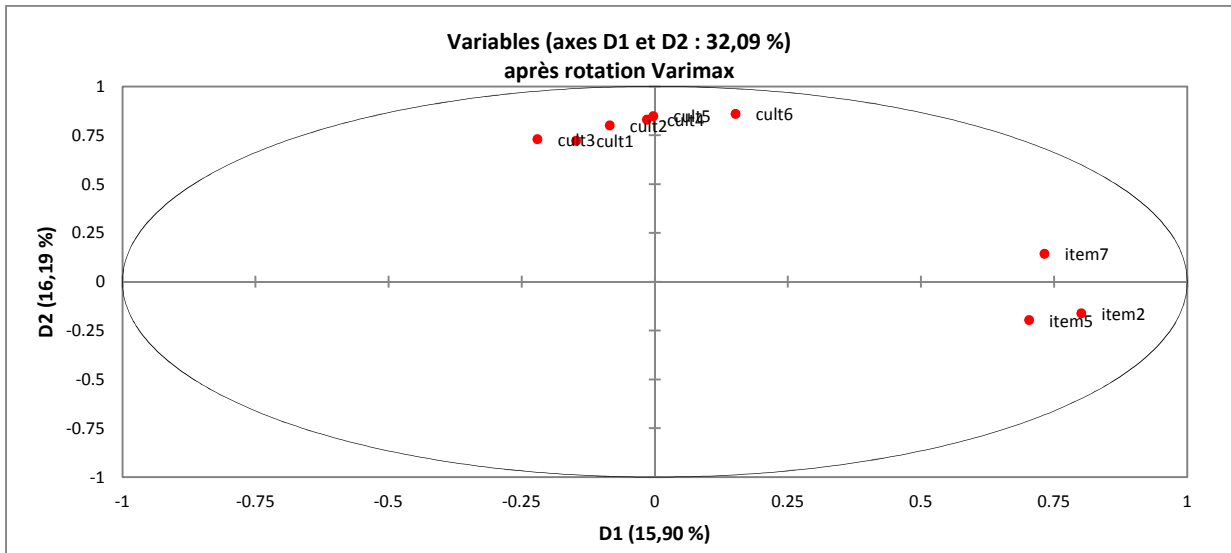
Component	1	2	3	4	5	6	7
1	-,303	,429	,594	,535	-,095	,104	,255
2	,740	,652	,024	-,122	-,060	,065	-,066
3	,598	-,596	,289	,430	-,002	,004	,137
4	,001	,088	-,458	,425	,536	,561	,000
5	,004	-,048	,542	-,410	,725	,067	-,074
6	-,013	,113	-,040	,406	,260	-,607	-,620
7	,051	,113	-,241	,025	,326	-,545	,723

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### ANNEXE 3: SORTIE DU LOGICIEL XL STAT





---

# TABLE DES MATIERES

---

<b>SOMMAIRE</b> .....	I
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	II
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	III
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	V
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'INTERNATIONALISATION</b> .....	6
Introduction .....	7
1. Aperçu sur l'internationalisation des PME .....	7
1.1. PME entre mondialisation et internationalisation.....	7
1.2. L'internationalisation de l'entreprise, diversité des définitions .....	9
1.3. Les dimensions de l'internationalisation des PME.....	11
1.3.1. L'internationalisation mercantile .....	11
1.3.2. L'internationalisation technologique.....	12
1.3.3. L'internationalisation organisationnelle.....	13
2. Facteurs de succès de l'internationalisation des PME .....	15
2.1. Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME .....	15
2.1.1. Ressources en compétences.....	16
2.1.2. Avantages concurrentiels de l'entreprise.....	17
2.1.3. Capacité de production .....	19
2.1.4. Capacité de recherche et développement (R&D).....	20
2.1.5. Capacité de financement.....	21
2.2. Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME .....	22
2.2.1. Possession d'informations stratégiques.....	22
2.2.2. Les mesures d'accompagnements gouvernementaux .....	23
2.2.3. Accès aux ressources premières.....	24
2.2.4. Situation macroéconomiques du pays d'origine .....	25
3. Les obstacles de l'internationalisation des PME .....	25
3.1. Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME .....	27
3.1.1. Les coûts élevés du processus d'internationalisation.....	27
3.1.2. Le manque de compétences au sein d'une entreprise.....	27
3.1.3. La culture d'entreprises au sein des PME .....	28
3.2. Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME .....	28

3.2.1. Les obstacles politiques .....	28
3.2.2. Les obstacles juridiques .....	29
3.2.3. L'obstacle économique et financier.....	29
3.2.4. L'obstacle technologique.....	30
3.2.5. Le manque d'information en matière d'internationalisation.....	31
Conclusion.....	31
<b>CHAPITRE II : L'ANALYSE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DES PME .....</b>	<b>33</b>
Intoduc on.....	34
1. Les approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	34
1.1. La théorie behavioriste.....	34
1.1.1. Le modèle d'Uppsala .....	34
1.1.1.1. Le cadre théorique du modèle.....	34
1.1.1.2. Les limites du modèle Uppsala .....	37
1.1.2. Le modèle d'innovation.....	38
1.1.2.1. Le cadre théorique du modèle d'innovation.....	39
1.1.2.2. Les limites du modèle Innovation.....	40
1.2. La théorie des ressources et compétences .....	40
1.2.1. Le cadre théorique de l'approche des ressources et compétences .....	41
1.2.2. Les limites du modèle de compétence .....	42
1.3. La théorie des réseaux.....	42
1.3.1. Le cadre théorique de l'approche des réseaux.....	43
1.3.2. Les limites du modèle des réseaux .....	45
1.4. La théorie éclectique.....	46
1.4.1. Le cadre théorique de l'approche éclectique.....	46
1.4.1.1. Les avantages spécifiques d'une firme .....	46
1.4.1.2. Les avantages spécifiques des pays.....	47
1.4.1.3. Les avantages de l'internationalisation.....	47
1.4.2. Les limites du modèle OLI .....	48
1.5. La théorie des entreprises nouvellement internationales .....	49
1.5.1. Le cadre théorique du modèle.....	49
1.5.2. Les limites du modèle international new venture .....	52
1.6. L'analyse de la pensée critique des théories et choix de l'approche théorique de la recherche.....	52

2. Les formes d'internationalisation des entreprises.....	54
2.1. L'internationalisation forcée.....	54
2.1.1. L'internationalisation par démonopolisation.....	54
2.1.2. L'internationalisation par décolonisation.....	54
2.1.3. L'internationalisation par changement du tracé des frontières nationales.....	54
2.1.4. L'internationalisation suite à la délocalisation du principal client à l'étranger.....	55
2.2. L'internationalisation virtuelle.....	55
2.3. L'internationalisation par stratégie.....	56
2.3.1. Les stratégies sans engagement en Capital.....	57
2.3.1.1. Les stratégies d'exportation.....	57
A. L'exportation directe.....	58
B. L'exportation indirecte.....	58
C. L'exportation concertée ou associée.....	59
2.3.1.2. Les stratégies d'accord.....	59
A. La cession de Licence.....	60
B. La franchise internationale.....	60
C. Les transferts internationaux de technologies.....	61
2.3.2. Les stratégies avec engagement en Capital.....	62
2.3.2.1. Les stratégies de représentation à l'étranger.....	62
A. Le bureau de représentation.....	62
B. La succursale.....	63
2.3.2.2. Les stratégies d'implantation à l'étranger.....	63
A. La filiale à l'étranger.....	63
A.1. Filiale commerciale.....	63
A.2. Filiale industrielle.....	64
A.3. Filiale intégrée.....	64
B. La co-entreprise.....	65
2.3.2.3. La sous-traitance internationale.....	67
2.3.2.4. Les alliances stratégiques.....	67
Conclusion.....	68

<b>CHAPITRE III : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA COMPÉTENCE</b> .....	69
Intoduction.....	70
1. Aperçu sur le développement du concept compétence .....	70
1.1. Définition de la compétence.....	72
1.1.1. La compétence chez les psychologues .....	72
1.1.2. La compétence chez les sociologues .....	74
1.1.3. La compétence chez les économistes.....	74
1.1.3.1. La perception anglosaxonne.....	75
1.1.3.2. La perception française.....	78
1.2. La validation empirique du concept compétence.....	80
2. Identification des compétences en matière d'internationalisation.....	82
2.1. Le modèle d'O'Hara-Devereau et Johansen (1994) .....	82
2.2. Le modèle de Rosen et al (2000).....	82
2.3. Le modèle d'Adler (2002).....	84
2.4. Le modèle de Pan (2005) .....	84
2.5. Le modèle d'Achtenhagen (2011) .....	85
2.6. La validation empirique du modèle de recherche.....	86
2.7. Les compétences clés d'internationalisation.....	87
3. La relation entre le dirigeant et l'internationalisation de la PME.....	88
3.1. Analyse du profil des dirigeants de PME .....	89
3.2. Relation entre dirigeant et équipe dirigantedans une PME .....	91
3.3. Le comportement du dirigeant de la PME face à l'internationalisation.....	92
3.4. Présentation des études empiriques en matière d'internationalisation des PME.....	93
Conclusion.....	98
<b>CHPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	99
Introducion.....	100
1. Le cadre Méthodologique de la recherche .....	100
1.1. Le questionnement épistémologique .....	101
1.2. Le paradigme de la recherche .....	101
1.3. Le processus méthodologique de la recherche.....	104
1.3.1. L'architecture de la recherche .....	104
1.3.2. Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique.....	105
1.3.3. L'utilisation des logiciels d'analyse de données.....	106
2. Le questionnaire comme base de données.....	107
2.1. La construction du questionnaire principal de recherche .....	107

2.2.Elaboration du questionnaire.....	108
2.2.1.Le volet compétence .....	108
2.2.2.Le volet processus d'internationalisation.....	108
2.2.3.Le volet dirigeant .....	109
2.3.L'objectif du questionnaire .....	109
2.3.1.L'estimation de l'information du questionnaire.....	109
2.3.2. La description de l'information du questionnaire.....	110
2.3.3. La vérification des hypothèses.....	110
2.4. Le choix et la mesure des variables .....	110
2.4.1.Les variables indépendantes.....	110
2.4.2.La variable dépendante .....	112
2.5.Processus d'échantillonnage.....	113
2.5.1. Définition de la population.....	114
2.5.2. Cadre d'échantillonnage.....	115
2.5.3. Méthode d'échantillonnage.....	116
2.5.4. Taille de l'échantillon.....	116
2.5.5. Collecte des données.....	117
3.Les outils Statistiques et Mathématiques de la recherche .....	117
3.1. Test de normalité .....	117
3.1.1. Test de Shapiro-Wilk.....	117
3.1.2.Le coefficient de symétrie (skewness).....	118
3.2.Les outils de la fiabilité des mesures.....	118
3.2.1. L'alpha de Cronbach .....	118
3.2.2. L'analyse des composantes principales (ACP) .....	119
3.3.Les outils de corrélation et de régression .....	121
3.3.1.Coefficient de PEARSON .....	121
3.3.2.La régression multiple.....	121
3.3.3.La tolérance .....	122
3.3.4.Le facteur d'inflation de la variance (R2).....	122
3.4.Le T-Student .....	122
3.5.L'analyse de variance .....	122
3.5.1. ANOVA à un facteur.....	122
3.5.2.Test post-hoc .....	123
3.6. Les Algorithmes Génétique (AG).....	123

Conclusion.....	123
<b>CHAPITRE V : ETUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES PME ALGERIENNES.....</b>	<b>124</b>
Introduction.....	125
1. Présentation de l'échantillon de la recherche.....	125
1.1. Les caractéristiques du dirigeant .....	125
1.1.1. La répartition des dirigeants selon le genre .....	125
1.1.2. La répartition des dirigeants selon l'âge.....	126
1.1.3. La répartition des dirigeants selon le niveau de formation.....	126
1.1.4. La répartition des dirigeants selon leurs années passées à l'étranger.....	127
1.1.5. La répartition des dirigeants selon l'expérience.....	127
1.1.6. La répartition des dirigeants selon la propriété .....	128
1.1.7. La répartition des dirigeants par langue.....	128
1.2. Les caractéristiques de la PME.....	129
1.2.1. La répartition des entreprises selon la taille.....	129
1.2.2. La répartition des entreprises selon la forme juridique.....	129
1.2.3. La répartition des entreprises selon la région.....	130
1.2.4. La répartition des entreprises selon le secteur public et privé.....	130
1.2.5. La répartition des entreprises par produit.....	130
1.3. Les caractéristiques du processus d'internationalisation .....	131
1.3.1. La répartition des PME selon le mode d'internationalisation.....	131
1.3.2. La répartition des entreprises selon leurs marchés à l'international.....	132
1.3.3. La répartition des entreprises selon leurs activités.....	132
2. L'analyse statistique de la recherche .....	133
2.1. Test de normalité .....	133
2.2. Le coefficient de symétrie (skewness).....	134
2.3. Analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche.....	134
2.3.1. La fiabilité des mesures du premier axe : la compétence de négociation .....	134
2.3.2. La fiabilité des mesures du deuxième axe : la compétence de communication .....	135
2.3.3. La fiabilité des mesures du troisième axe : la compétence de communication.....	136
2.3.4. La fiabilité des mesures du quatrième axe : la compétence multiculturelle.....	137
2.4. Analyse des Composantes Principale (ACP) .....	139
2.4.1. Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin et Test de sphéricité de Bartlett.....	139

2.4.2. Choix de la méthode d'extraction.....	139
2.4.3. Analyse de la matrice des composantes (sans rotation) .....	142
2.4.4. Analyse de la matrice des composantes (avec rotation).....	143
2.5. Les corrélations entre les compétences d'internationalisation.....	144
2.5.1. Les coefficients de corrélation de la variable compétence de négociation .....	144
2.5.2. Les coefficients de corrélation de la variable compétence technique.....	145
2.5.3. Les coefficients de corrélation de la variable compétence de communication .....	145
2.5.4. Les coefficients de corrélation de la variable compétences multiculturelle.....	146
2.5.5. Corrélation entre les dimensions.....	146
2.6. La relation entre la compétence d'internationalisation et le degré d'internationalisation .....	146
2.6.1. Les variables introduites/éliminées du modèle.....	147
2.6.2. Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données.....	147
2.6.3. Évaluation de la qualité du modèle.....	148
2.6.4. Évaluation des paramètres du modèle.....	148
3. Vérification des Hypothèses.....	149
3.1. Analyse de la première hypothèse.....	150
3.2. Analyse de la deuxième hypothèse .....	157
3.3. Analyse de la troisième hypothèse .....	160
4. Identification des Compétences clés d'internationalisation.....	163
4.1. Identification des compétences de Négociation clés.....	164
4.2. Identification des compétences Techniques clés.....	165
4.3. Identification des compétences de Communication clés.....	166
4.4. Identification des compétences multiculturelles clés.....	167
5. Identification du profil des dirigeants des PME internationalisées.....	169
5.1. Les paramètres du modèle d'identification du profil de dirigeant .....	169
5.2. Le modèle d'identification du profil de dirigeant .....	170
5. Discussion des résultats .....	172
Conclusion.....	177
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>178</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>184</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>193</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>211</b>

## **Résumé**

Cette thèse de doctorat a pour objectif de contribuer et d'expliquer comment les compétences peuvent mener au processus d'internationalisation des PME. Afin d'atteindre ces objectifs, nous nous sommes appuyés sur la littérature spécialisée aussi bien en matière d'identification qu'en compétences d'internationalisation. Dans un second temps nous avons procédé à l'analyse statistique des données pour identifier et déterminer les domaines clés pouvant s'insérer dans les dynamiques d'internationalisation des PME.

Pour notre étude nous avons distribué 42 questionnaires à des dirigeants de PME algériennes internationalisées. L'analyse statistique des résultats nous a permis de faire émerger les compétences clés par rapport à la perception de ces dirigeants. L'étude a montré de façon empirique le rôle fondamental des compétences nécessaires à la décision d'internationalisation des PME.

**Mots Clés** Compétences, dirigeants, internationalisation, PME

## **Abstract:**

This thesis 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 and hence identifying the internationalization key competencies. Further, we have submitted these competencies for statistical analysis in order to identify and to determine the key competencies susceptible to be integrated in the dynamics of the SMEs internationalization.

To carry out this study, we have distributed 42 questionnaires to SMES managers. The statistical analysis has allowed us firstly to comprehend and highlight the perception of the Algerian managers of internationalized SMEs, and secondly to determine the necessary key competencies needed in their internationalization process. The study has empirically demonstrated the fundamental role of key competencies in the decision making process of SMEs internationalization.

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

## **المخلص:**

تهدف أطروحة الدكتوراه إلى المساهمة في تحليل دور كفاءات مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تدويل نشاطها، و من أجل الوصول إلى أهداف البحث تم عرض طرح نظري لمصطلح تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى جانب تحديد كفاءات تدويل نشاط المؤسسات، تبعه تحليل إلى إحصائي للبيانات. فقد تم توزيع 42 استبيان إلى مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة. مكننا هذا التحليل الإحصائي في تحديد الكفاءات الأساسية لمسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة و دورها في تحديد قرار تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**كلمات مفتاحية:** الكفاءات، المسير، التدويل، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.