



**HAL**  
open science

# L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation.

Gérard Cazabat

► **To cite this version:**

Gérard Cazabat. L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2014. Français. NNT : 2014CNAM0902 . tel-01022777

**HAL Id: tel-01022777**

**<https://theses.hal.science/tel-01022777v1>**

Submitted on 10 Jul 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE**  
**Abbé Grégoire (ED 546)**

**le cnam**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA EA 4603)*

**THÈSE** présentée par :

**Gérard CAZABAT**

soutenue le : **21 Janvier 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

**Internationalisation de la petite entreprise (PE)**  
**Une nouvelle représentation organisationnelle:**  
**La facilitation d'internationalisation**

**THÈSE dirigée par :**

**LEMAIRE Jean-Paul**, Professeur, Habilité à Diriger des Recherches, ESCP-Europe

**PESQUEUX Yvon**, Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation », CNAM

**RAPPORTEURS :**

**Mme BOUTARY Martine**, Professeur, Habilitée à Diriger des Recherches, ESC-Toulouse

**Mme NIVOIX Sophie**, Maître de conférences, Habilitée à Diriger des Recherches, Université de Poitiers

**Suffragant :**

**Mme PRIME Nathalie**, Professeur, Habilitée à Diriger des Recherches, ESCP-Europe



A Marc, Edwige, Constance et Enguerrand



# REMERCIEMENTS

Ma profonde gratitude va avant tout à Jean-Paul Lemaire, mon Directeur de thèse, pour ses conseils, son amitié et sa patience tout au long de ces années. Je remercie aussi Yvon Pesqueux d'avoir accepté la co-direction de cette thèse pour la perspective qu'il a su me faire découvrir autant que pour son soutien sans faille. Je suis reconnaissant à Louis-Jacques Filion pour son partage de la théorie des représentations entrepreneuriales et du concept de la facilitation. Je tiens à remercier aussi Mmes Martine Boutary, Sophie Nivoix et Nathalie Prime d'avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Qu'il me soit en outre permis de remercier mes collègues de l'EDC Paris et notamment Mohamed Sellami pour son soutien.



## **RESUME**

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. La littérature sur l'internationalisation par les réseaux est aussi mobilisée. D'un point de vue théorique, nous réalisons une articulation des théories de la PME, de ses comportements organisationnels et des réseaux avec les théories de l'internationalisation. Pour ce faire, nous nous basons sur un échantillon de PME/PE issues de différents domaines d'activités. Nous établissons quatre variables : le conservatisme, le réseautage, le processus de facilitation d'internationalisation et le profil du facilitateur.

Une première analyse fondée sur une étude descriptive vise à montrer 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.

**MOTS CLES :** Petite et moyenne entreprise PME, conservatisme, internationalisation, représentation entrepreneuriale, réseautage, facilitation.

## **SUMMARY**

The aim of the research is to study the starting internationalization of Small Enterprise *Versus* the conservatism in the organization. This research focuses on the process of « *Facilitation* » of internationalization and also on Networking. We realize a link between the theories of the SME, the networking and the theories of the internationalization including the international entrepreneurship. A first analysis based on a descriptive study aims shows the conservatism and the discovery of the process of facilitation of internationalization of the Small Enterprise. The second analysis studies the negative influence of the networking and the facilitation of internationalization on the degree of conservatism of the organization.

**KEYWORDS:** SME, Conservatism, Internationalization, social representation, networking, facilitation.





# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>13</b>
<b>PARTIE 1 : ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE LA PE ET DE SON INTERNATIONALISATION.</b>	<b>26</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 1</b> .....	<b>27</b>
<b>CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA PME ET DE LA TPE/PME</b> .....	<b>28</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1 .....	28
SECTION I: LES SPECIFICITES DE LA PETITE ENTREPRISE, DE SON COMPORTEMENT MANAGERIAL ET ORGANISATIONNEL .....	29
SECTION II : L'INTERNATIONALISATION DE LA PME ET DE LA PE.....	52
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	86
<b>CHAPITRE II : UNE NOUVELLE REPRESENTATION ORGANISATIONNELLE : LA FACILITATION D'INTERNATIONALISATION</b> .....	<b>87</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2 .....	87
SECTION I : LES REPRESENTATIONS ORGANISATIONNELLES ET ENTREPRENEURIALES.....	88
SECTION II : LE PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION DANS LA PE.....	114
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	136
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1</b> .....	<b>137</b>
<b>PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUS DE LA FACILITATION D'INTERNATIONALISATION DANS LES PETITES ENTREPRISES</b> .....	<b>139</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 2</b> .....	<b>140</b>
<b>CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>141</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3 .....	141
SECTION I : LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE .....	142
SECTION II : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE : LES OUTILS METHODOLOGIQUES .....	186
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	197
<b>CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION PORTANT SUR LA FACILITATION D'INTERNATIONALISATION</b> .....	<b>163</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....	200
SECTION I : LA MISE EN EVIDENCE DES PRINCIPAUX RESULTATS .....	201
SECTION II : LA FACILITATION D'INTERNATIONALISATION INFLUENCE LE CONSERVATISME DE LA PE : SYNTHESE DES RESULTATS.....	246
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	252
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2</b> .....	<b>254</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>255</b>

<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b><u>263</u></b>
<b><u>LISTE DES ANNEXES.....</u></b>	<b><u>275</u></b>
<b><u>LISTE DES TABLEAUX.....</u></b>	<b><u>307</u></b>
<b><u>LISTE DES FIGURES.....</u></b>	<b><u>314</u></b>
<b><u>TABLE DES MATIERES.....</u></b>	<b><u>315</u></b>



# INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte de la globalisation des marchés, la question de l'internationalisation de la firme, même de taille modeste doit être soulevée (Hitt et Bartkus, 1997). Les entreprises – quelle que soit leur taille- se trouvent donc obligées de s'adapter aux nouvelles données de l'ouverture internationale si elles veulent survivre (Julien *et al.*, 1994). L'internationalisation est d'autant nécessaire que la concurrence internationale évolue rapidement, remettant en question souvent brutalement les situations acquises. L'ouverture internationale de l'économie est le cadre d'une redistribution des parts de marché et des risques dans des espaces économiques décloisonnés (Lemaire, 2013). Pour les petites entreprises, les technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent l'opportunité de nouvelles ressources dans plusieurs domaines d'activités.

Les PME bénéficient parfois d'accompagnements dans leur développement à l'international, sous plusieurs formes, mais des freins subsistent pour nombre d'entre elles :

1) les TIC sont très utiles pour accompagner le développement mais le déploiement informatique pour autant « ne crée pas le projet d'entreprise y compris à l'international » (Boutary, 2007).

2) « Les accompagnateurs externes apportent nombre d'informations, mais l'intérêt des informations pour l'entreprise n'est pas souvent en rapport » (Julien, 2006, Boutary, 2007).

« L'accompagnement externe est un outil, mais « ce qui est essentiel, est la façon dont l'entreprise s'empare de l'information et des outils à sa disposition (Boutary, 2003). »

Par ailleurs, les travaux de Cuillere (2003), Bayad (2011) et Gallais (2009) confirment les défaillances d'un système d'accompagnement à l'international externe qui serait sans relais en

interne : « les structures externes d'accompagnement, apparaissent peu légitimes aux yeux des dirigeants...» le refus d'accompagnement à l'international est une relative constance dans les PE...ou au mieux des réticences fréquentes à l'accompagnement externe particulièrement fortes dans les PE ».

Nous avons analysé la nature de ces réticences à la facilitation externe. Outre un manque d'adaptation des nouveaux outils de gestion, la composante comportementale et psychologique des dirigeants de PE et de leurs collaborateurs serait aussi à prendre en compte. Ces comportements puisent leurs sources à travers des phénomènes énoncés par les auteurs de référence (Boutary, Bayad, Gallais, Cuillere). Sont cités : la remise en cause du management, l'affectivité portée au patrimoine-entreprise et le manque de connaissance de l'international qui inhibe l'action. Ces phénomènes sont en fait caractéristiques du conservatisme et justifie le recours à cette variable.

Selon certains auteurs, le frein majeur au développement en général des entreprises –particulièrement hors frontières- est essentiellement dû au « conservatisme » qui peut être opposé à la « destruction créatrice » qui stimule, notamment, l'innovation (Shumpeter, 1935). En termes de comportement managérial, le conservatisme peut induire une tension au sein de l'organisation-entreprise. A ses débuts, l'internationalisation de l'organisation est vécue comme une innovation, une situation nouvelle pouvant donner lieu à une résistance de l'ensemble de l'organisation.

Cette organisation, confrontée à des changements significatifs, va bien souvent être le théâtre de tensions entre « conservatisme » et « progressisme » (Pesqueux, 2009) , le premier pouvant être en position de l'emporter, mettant ainsi en danger le devenir de l'organisation.

Chronologiquement, la littérature a traité de l'internationalisation des grandes entreprises, en tant qu'acteurs économiques majeurs puis, des moyennes entreprises parce que celles-ci se sont développées en insistant sur leurs spécificités managériales et organisationnelles.

Aujourd'hui, l'importance des petites entreprises dans le tissu économique mondial<sup>1</sup>, en termes d'emplois, particulièrement, est telle qu'elles suscitent nombre de nouvelles approches théoriques. En France, les conditions de leur développement hors frontières sont encore insuffisamment définies. Lorsque ces petites entreprises adoptent d'emblée une attitude d'ouverture internationale ou que leurs modèles économiques comportent dès le départ une dimension internationale (*Born Global*), leur intégration aux flux d'échanges et d'investissements internationaux s'effectue naturellement. A la différence de ces dernières l'accent sera mis ici sur les TPE dont l'activité est, au départ au moins, de proximité, pour lesquelles l'internationalisation va moins de soi. Dans le cas où les TPE ont un modèle d'affaires plus industriel les engageant à croître pour réaliser notamment des économies d'échelle, l'internationalisation devient une dimension à prendre en considération. L'organisation-TPE (moins de 10 salariés) va alors évoluer vers une organisation-PME (50 à 249 salariés), avec un stade intermédiaire ; celui de PE (10 -49 salariés). Cette organisation, confrontée à des changements significatifs, va bien souvent être le théâtre de tensions entre « conservatisme » et « progressisme ». Le premier peut être en position de l'emporter, mettant ainsi en danger le devenir de l'organisation. Il y va, en effet, de la compétitivité de l'entreprise face à une concurrence globalisée et sans doute de leur survie. Plusieurs facteurs suscitent ce conservatisme et contrarient l'orientation internationale de l'organisation susceptible d'être donnée par leurs dirigeants.

Pour étudier ce phénomène à caractère comportemental, un ensemble de théories des PME, de l'internationalisation des firmes et des représentations organisationnelles sera invoqué et revisité. En effet, les modalités de décision au sein de telles entreprises sont étroitement associées à la figure du dirigeant, en particulier lorsqu'il s'agit de PE. Les processus mentaux

---

<sup>1</sup> Centre de documentation éco-finance du Ministère des Finances, Rapport 2013 : La France compte 3,2 millions de PME, soit 99,% des entreprises (chiffres 2010). Elles représentent 52% de l'emploi salarié. Elles réalisent 38% du chiffre d'affaires, 49% de la valeur ajoutée et 43% de l'investissement.

de l'*organisation-entreprise* et le concept de représentation sociale (Durkeim, 1915,1991, Moscovici, 1961, Bourdieu, 1982) sont donc au cœur de cette recherche.

Pour Pesqueux (2010)<sup>2</sup>, une représentation est définie comme étant l'image qu'un individu se fait d'une situation, au confluent des sensations et de la mémoire : « *La notion de représentation comporte des constantes : il s'agit de reproduction du réel par rapport à un certain point de vue, comme on le voit dans l'utilisation du terme pour le théâtre et la peinture, par exemple. La notion se situe alors dans le même champ lexical que la figuration. La représentation construit en quelque sorte la trilogie « certitude – confiance – vérité »* (Pesqueux, 2004 et 2010, p2.). Ces notions seront développées ultérieurement.

Seront aussi mobilisés les travaux qui traitent de l'organisation spécifique des PME en lien avec la notion de *représentation entrepreneuriale* (Filion et al. 2007et 2009). Les concepts de *proxémie* et de *management proxémique* (Torres, 2006) dans les TPE/PME seront également prise en compte. L'analyse de l'interaction entre les représentations des chefs d'entreprises avec celles de leurs proches collaborateurs, dans un premier temps, et les schèmes organisationnels (Meindl, 1994, Filion, 2009) , permettront, dans un second temps, de proposer un modèle d'apprentissage organisationnel (Agyris et Schön, 2002) plus efficace et rapide à mettre en œuvre que le développement international par phases (Douglas et Craig, 1989).

S'agissant des processus d'internationalisation, sont invoqués les travaux de l'école d'Uppsala (1977) revisités par ses fondateurs Johnson et Wahlne (2009). L'impact des réseaux, mis ainsi récemment en exergue, ouvre de nouvelles perspectives, particulièrement aux PME et au PE. La littérature dénote, en effet, une prise en compte insuffisante des forces et des faiblesses des PE françaises en termes de dynamique d'internationalisation. Certains auteurs (Lemaire,

---

2013 et Fourcade, 2007) font référence à des soutiens externes (recours à des processus d'aide, à des expertises externes ou à des moyens financiers accessibles). Mais, le processus de l'internationalisation de telles organisations de nature très diverse, demeure encore mal connu. Des institutions économiques et statistiques ont constaté que les PME françaises s'exportent moins, s'internationalisent moins que leurs homologues européennes. Ainsi, le taux d'internationalisation de celles-ci (exportations et importations rapportées au chiffre d'affaires) serait entre 10 et 20 %, contre plus de 50% pour celles là<sup>3</sup>.

Il s'agit en conséquence, ici, de tenter d'apporter une contribution théorique et managériale, s'appliquant à l'internationalisation des PE françaises.

Les dirigeants des PE françaises marquent sans conteste de leur empreinte les représentations mentales qui sous-tendent leurs choix organisationnels (Hedberg, 1981)<sup>4</sup>. Cette recherche porte, en premier lieu, sur le *conservatisme* largement partagé au sein des PE que nous considérerons comme un *système de représentation organisationnelle*. A ce stade, on s'attachera à envisager ces postures managériales à travers le *construit du conservatisme*. Nous dégagerons ensuite, au sein de la PE, une nouvelle figure mentale (Cossette, 2004) : *la facilitation d'internationalisation* qui est proposée dans le prolongement des travaux de Louis Jacques Filion sur la *facilitation entrepreneuriale*. Cet auteur propose aussi un profil pour l'acteur privilégié de la facilitation : Le *facilitateur*, ni visionnaire, ni gestionnaire (Filion, 2008), le plus souvent, proche collaborateur du chef d'entreprise, caractérisé par une crédibilité et par une légitimité reconnues.

---

<sup>3</sup> Rapport de ENSR (European Network for SMEs research) 2009.

<sup>4</sup> Hedberg, 1981 in L'organisation : perspective cognitive, Pierre Cossette, 2004 P.63

## **Objectifs et problématique de la recherche**

L'objectif principal de la recherche est d'étudier l'internationalisation de la petite PME (PE) en se fondant, sur l'approche par les processus d'internationalisation, celle des réseaux et des représentations entrepreneuriales. La littérature portant sur les théories des PME est revisitée afin de préciser la définition de la petite PME. Les approches fondées sur les représentations organisationnelles et la facilitation pourront se dégager de l'observation des insuffisances des théories de l'internationalisation des petites entreprises et en se fondant sur certaines critiques des modèles d'internationalisation dominants.

Le principe retenu, sous-jacent aux hypothèses ultérieurement formulées, serait, en conséquence, le suivant : au sein d'une petite organisation entrepreneuriale, le chef d'entreprise jouerait un rôle central et omniprésent dans l'ensemble des fonctions. La proximité managériale qui caractérise cette forme d'organisation implique que les postures stratégiques dépendent directement des relations entre les différentes représentations organisationnelles : celles des chefs d'entreprises et celles de leurs proches collaborateurs. Dans une situation de tension, il semble que l'apprentissage organisationnel et la mise en œuvre de nouvelles représentations permettraient de limiter les conflits, influenceraient négativement le conservatisme et introduiraient plus aisément l'innovation que constitue l'internationalisation de l'organisation.

Ce qui conduit, pour cette recherche à formuler ainsi la problématique suivante:

**Comment améliorer le comportement organisationnel d'une petite entreprise pour faciliter son internationalisation ?**

A partir de cette interrogation centrale en découlent les objectifs suivants:

- Déterminer le facteur qui entrave le développement international de la PE

- Identifier les processus qui contribue au changement d'attitude vis à vis de l'international.
- Souligner l'importance des réseaux dans cette perspective
- Ce processus est fortement impulsé par la présence dans l'organisation d'un facilitateur interne qui présente un profil original qui est à déterminer

Selon Yvon Pesqueux (2002), il est possible de percevoir l'organisation comme un processus à partir des éléments qui relèvent du changement. L'auteur parle alors d'un modèle organisationnel du changement. Le modèle organisationnel relève par ailleurs des systèmes de représentations.

D'un point de vue théorique, l'objectif poursuivi est de réaliser une articulation des théories de la PME et de l'internationalisation avec les théories des représentations organisationnelles et entrepreneuriales. Il s'agit plus précisément de répondre à une insuffisance de ces théories en analysant les spécificités de la PE et répondre à une adaptation du modèle pionnier de la facilitation (Filion, 2009).

L'un des traits sous estimés par la littérature est le *conservatisme* particulièrement marquant la PE ; laquelle a tendance à prudemment allouer ses ressources pour éviter les risques potentiels, tout en privilégiant les liens forts établis avec les parties prenantes proches internes et/ou externes, domestiques et/ou hors frontières. Par ailleurs, le conservatisme de la PE, face à l'international, est lié à une culture locale qu'elle doit progressivement enrichir et ouvrir aux cultures étrangères. En conséquence, un processus de facilitation est nécessaire au déclenchement et au déroulement du processus d'internationalisation.

- Le premier objectif de recherche sera donc de mettre en évidence le conservatisme des PE face à l'internationalisation.

Le deuxième objectif sera alors de préciser le processus de facilitation d'internationalisation.

La recherche s'attache d'abord à montrer que le recul du conservatisme et la progression de l'internationalisation de la PE dépendent de l'intégration des réseaux à travers lesquels diffuse la connaissance d'internationalisation et se développent les opportunités d'affaires. Dans cette perspective les théories séquentielles de l'internationalisation et le processus incrémental de déploiement à l'étranger seront complétés en recourant aux analyses se rapportant à la théorie des réseaux.

L'objectif poursuivi consiste ici à étudier le profil de l'acteur qui est à l'initiative du processus de facilitation d'internationalisation.

Ce facilitateur d'internationalisation n'est ni un visionnaire, ni un gestionnaire de l'entreprise ; il accompagne la vision principale du chef d'entreprise qu'il complète par sa connaissance et sa vision de l'international.

Ces propositions conduiront à préciser à travers l'analyse développée, plusieurs concepts clés :

### *Le conservatisme*

Au sein de la PE, s'internationaliser implique un changement souvent radical et correspond à une innovation provoquant une véritable rupture, aussi bien au niveau du modèle économique de l'entreprise qu'au niveau des pratiques managériales. Un changement profond devrait, à ce double titre, être réalisé. Pour que l'internationalisation se déclenche et se développe, une volonté de changement, de renouveau stratégique et d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement devrait se manifester, en premier lieu de la part du chef d'entreprise. Toutefois, l'attitude conservatrice caractéristique des PE peut inhiber un tel changement.

Trois dimensions concourent à la compréhension de la posture conservatrice la plus souvent observée au sein des PE. Primo, Il s'agit du gouvernement de l'entreprise et, en particulier, son dirigeant. Secundo, c'est la stratégie de l'entreprise. Tertio, il s'agit de la culture de liens forts avec des réseaux proches. Plus l'organisation est conservatrice moins elle œuvre pour le changement que représente l'internationalisation. La littérature propose une aide externe à l'entreprise, qu'elle soit institutionnelle ou privée (Lemaire, 2013). Toutefois, le manque de légitimité en interne d'un tel processus de facilitation semble orienter les recherches vers un autre processus de facilitation d'internationalisation qui prendrait racine en interne.

### *Le processus de facilitation*

Le chef d'entreprise et, avec lui, ses proches collaborateurs prennent conscience du manque de compétitivité de la PE avéré à travers des pertes de parts de marchés nationales ou internationales. Le processus d'apprentissage organisationnel en double boucle décrit par Agyris et Schön (1978-2002) catalyse un changement de posture de l'ensemble de l'organisation. Dans ce contexte, le chef d'entreprise partage plus volontiers sa vision principale de l'entreprise, d'une part, avec ses proches collaborateurs et, d'autre part, avec les parties prenantes, en particulier celles externes et hors frontières qui composent son réseau de proximité. Parmi les collaborateurs proches qui partagent la vision du chef d'entreprise, un ou plusieurs d'entre eux peuvent prendre l'initiative d'apporter une vision complémentaire liée à l'internationalisation. Un processus de facilitation de l'internationalisation est alors susceptible d'être engagé.

### *Le réseautage*

Le réseau socio-professionnel permet à la PE de développer une conscience élevée des opportunités et des menaces en rapport à son activité, puisqu'elle est fortement exposée à son environnement domestique et international. Le réseau lui permet aussi de fonder ses décisions

et actions (concernant la stratégie d'internationalisation par exemple) sur une imitation d'autres acteurs du réseau qualifiés de plus " légitimes ", du fait de leur expérience. Enfin, le réseau permet un transfert direct de connaissance entre les différents participants et offre des opportunités d'affaires. Globalement, l'intégration des réseaux à l'organisation-PE va diminuer l'aversion aux risques d'internationalisation et influencer négativement sur le conservatisme.

### *Le profil du facilitateur d'internationalisation*

Le processus de facilitation fait intervenir un acteur attaché à la nouvelle représentation de facilitation d'internationalisation. Le facilitateur -avéré ou potentiel- est identifié en phase exploratoire de la recherche. Cet acteur, ni visionnaire, ni gestionnaire, fonde sa légitimité en interne sur son expérience et ses connaissances à l'international. Il apporterait une vision complémentaire à celle du dirigeant liée à l'internationalisation. Cet acteur nouveau de la PE influencerait négativement sur le conservatisme.

## **Positionnement épistémologique**

La démarche s'inscrit essentiellement dans une posture hypothético-déductive. Le positivisme induit la construction d'un système hypothético-déductif avant d'aborder l'étude empirique supposée représentative (Wacheux, 1996). Néanmoins, la méthodologie débute par une étape qualitative exploratoire. Cette étape consiste à l'élaboration d'un guide d'entretien semi-directif sur la base de nos propositions théoriques issues de la littérature. L'objectif est d'obtenir un résultat de perception au sein des quatre entreprises qui ont accepté les entretiens. Cette phase exploratoire permet aussi de clarifier la problématique de recherche et préciser les questions et les items qui doivent faire partie du questionnaire.

Une difficulté consiste à identifier des répondants ayant vécu le développement à l'international de l'entreprise depuis son déclenchement pour qu'ils puissent restituer une description de la dynamique

internationale de leurs entreprises. Les répondants doivent être le dirigeant et le facilitateur présumé.

A ce stade de la mise en œuvre de la recherche, une voie non exclusive est envisageable. Elle serait de mener une étude de la question par l'observation sur le terrain. L'objectif étant de comprendre le processus du développement international de la PE et celui de la facilitation, une recherche inductive peut être très appropriée. Le manque d'un corps théorique dont le rôle est de décrire, d'expliquer et de comprendre le comportement de la PE au début de son développement international pourrait justifier une telle démarche. L'impact des schèmes psychiques sur le développement international est au centre de la recherche.

Pour l'essentiel, notre démarche est donc du type hypothético-déductif et se fonde sur une étape de type qualitatif. Avant d'exposer les étapes de la démarche centrale de collecte des données, à savoir le questionnaire de la recherche, attardons-nous sur celle exploratoire mise en œuvre en amont conjointement au développement des hypothèses. Nous avons, d'abord, réalisé une exploration du thème grâce à différents documents et publications décrivant le comportement international de certaines PME (Cuillere, 2003, Bayad, 2006).

## **Intérêt théorique de la thèse**

Les chercheurs en sciences de gestion expliquent les impacts de l'environnement, notamment Lemaire à travers le modèle (PREST)<sup>5</sup> Politico-Règlementaire, Economico-Social et Technologique sur les firmes et sur leur développement international et/ou global. La littérature traite de l'internationalisation des entreprises y compris des PME, mais sans réellement tenir compte des spécificités de la TPE ou de la PE. Dans tous les cas, au niveau comportemental, il est rarement fait état de freins à l'internationalisation en interne. Ces freins sont liés aux schèmes psychologiques de l'organisation (Meindl, 1994). Le concept de « *distance psychique* » pourrait être assimilé à un risque subjectif qui vient s'ajouter aux

---

<sup>5</sup> PREST: selon Lemaire, J.P., *Stratégie d'internationalisation*, Dunod (2013)

risques plus objectifs liés à la distance géographique (Johanson et Vahlne, 1977). Le manque de connaissances des marchés internationaux est, à ce titre, au centre des travaux de plusieurs auteurs (Cuillere, 2003, Bayad, 2006) ; lesquels soulignent la réticence à l'internationalisation qu'elle suscite dans nombre d'entreprises et les conduisent à adopter une posture conservatrice de repli dans un espace de référence ou d'expansion (Lemaire 2013) domestique ou de proximité, plutôt que d'en franchir les limites. En référence à la PE, sous son aspect organisationnel et au plan des processus mentaux qui y peuvent s'y observer, les représentations organisationnelles (Cossette, 2004, Pesqueux, 2002) sont au centre de cette étude. En effet, la PE étant, au départ, une TPE dans laquelle le management est de proximité avec ses collaborateurs, la stratégie est souvent non formulée. Il n'y existe pas de processus précisant les actions stratégiques à entreprendre. La dynamique de l'organisation s'appuie sur des interrelations informelles entre les acteurs internes et/ou externes. Les théories des représentations organisationnelles semblent donc particulièrement adaptées pour envisager, d'une part, le *conservatisme* et, d'autre part, les processus informels qui pourraient avoir une influence négative sur l'internationalisation des PE.

### **Intérêt managérial de la thèse**

L'internationalisation de ces organisations, dès le stade de leur création constitue l'une des mutations les plus radicales de leur évolution. Cette étape est, en effet, propre à stimuler, leur compétitivité, mais au prix le plus souvent d'importantes tensions en interne. Le *processus de facilitation*, qu'on s'attache ici à proposer contribue à résoudre cette contradiction.

Les risques liés à l'internationalisation exacerbent les tensions entre *progressisme* et *conservatisme* (Pesqueux, 2008). Ce dernier peut être lié à la personnalité du chef d'entreprise et à ses propres représentations. L'attitude du décideur vis-à-vis de l'internationalisation peut être ainsi franchement réactive –voire, en opposition-, comme c'est souvent le cas en France

ou –en revanche- proactive. Sont toutefois, écartées de l'échantillon de recherche, les PE qui seraient strictement réfractaires à une internationalisation. Celles-ci seraient sans doute vouées à disparaître ou à n'avoir que des activités de proximité.

La première étape de cette recherche a, en conséquence, un caractère exploratoire en cherchant à identifier les bases d'une facilitation d'internationalisation et à montrer l'importance d'un facilitateur potentiel ou avéré en interne pour l'internationalisation des PE. Cette approche vise à démontrer l'existence d'une *figure de la facilitation d'internationalisation* au sein des PE et la mise en œuvre d'un processus. Elle souligne que le facilitateur d'internationalisation est interne à l'organisation ; qu'il bénéficie de la confiance des collaborateurs et du chef d'entreprise ; qu'il a une culture et/ou une prédisposition pour entrer en relation avec des réseaux internationaux. Il va donc ménager à l'entreprise - rapidement et au moindre coût- une ouverture internationale efficace en transformant l'attitude réactive de la PE en attitude proactive vis-à-vis des acteurs internationaux.

**PARTIE 1 : ANALYSE THEORIQUE DES  
SPECIFICITES DE LA PE ET DE SON  
INTERNATIONALISATION**

# Introduction de la partie 1

Cette première partie est consacrée à une revue de la littérature portant sur la PME et l'analyse de la petite entreprise à partir du plan économique, en tant qu'organisation et dans la perspective de son internationalisation.

La démarche de la présente recherche s'inscrit donc dans une logique économique et selon l'évolution de la pensée à propos de la firme comme centre de décision économique, considérant la dimension humaine et comportementale. Les modèles selon lesquels les hommes s'organisent en société économique prennent forme depuis les auteurs classiques et ont évolué vers une vision principalement objectiviste à partir du couple objet-marché dans une démarche gestionnaire et quantitative. Cette vision a évolué en raison des changements de l'environnement des entreprises. L'accélération des moyens de communication et la libéralisation du monde économique globalisé exigent une flexibilité rapide de l'organisation, une réactivité quasi instantanée des acteurs. La notion de comportement humain dans cette approche s'est avérée nécessaire (Chanlat, 1990). Ainsi, sont considérés les éléments de théorie économique qui font de l'entreprise un lieu privilégié de décision économique et stratégique, mais aussi ceux du domaine comportemental, des représentations sociales et de l'apprentissage organisationnel.

# **Chapitre I : Le processus d'internationalisation de la PME et de la TPE/PME**

## **Introduction du chapitre 1**

Les caractéristiques des PME et des TPE, identifiées à partir de la littérature, permettent d'établir un cadre théorique à partir duquel sont construits les processus managériaux y compris d'internationalisation des PE qui représentent le stade intermédiaire entre la TPE et la PME. L'échantillon de notre exploration est composé d'entreprises de ce type. Trois corps théoriques sont choisis pour aboutir à conceptualiser l'internationalisation de la PE : les théories de la PME, de l'internationalisation et des représentations organisationnelles. La petite entreprise est définie par la Commission européenne en termes de taille (de 10 à 49 employés), de volume d'activité (Chiffre d'affaires < 10 millions d'euro) et d'actifs (Total bilan < 10 millions d'euro). Les approches récentes des organisations sous leurs aspects comportementaux et des représentations entrepreneuriales sont particulièrement opportunes pour une meilleure compréhension de la dynamique des PE.

# **Section I: les spécificités de la petite entreprise, de son comportement managérial et organisationnel**

Cette section est consacrée à une revue de la littérature portant sur la PME et l'analyse de la PE d'un point de vue économique, en tant qu'organisation et dans la perspective de son internationalisation.

Cette démarche s'inscrit donc dans une logique économique en considérant la firme comme un centre de décision économique, comportant une dimension humaine et comportementale. Les modèles selon lesquels les hommes s'organisent pour produire des biens et des services prennent forme depuis les auteurs classiques (Fayol, 1919; Taylor, 1911). Ils ont encouragé une approche pragmatique, combinant management des équipes, prise en compte des attentes des clients et recherche de la rentabilité, en se centrant sur le couple produit-marché. Cette vision a évolué en raison des transformations de l'environnement des entreprises : l'accélération des moyens de communication, la libéralisation et la déréglementation, l'ouverture internationale exigent une plus grande flexibilité de l'organisation, pouvant exiger une réactivité quasi instantanée des acteurs. La nécessité de replacer l'humain dans cette approche s'est avérée nécessaire (Chanlat, 1990). Ainsi, sont considérés les éléments de théorie économique qui font de l'entreprise un lieu privilégié de décision économique et stratégique, mais aussi l'importance des dimensions comportementales, des représentations organisationnelles et de l'apprentissage organisationnel.

Cette recherche s'attache à développer une approche plus spécifique de la PE : Le stade de la PE, définie par la Commission européenne en termes de taille (de 10 à 49 employés), pouvant être considérée comme intermédiaire du développement d'une entreprise entre sa création (TPE) et les phases ultérieures de son développement en considérant les paliers de taille

retenus le plus généralement par les observateurs et notamment par la Commission européenne. Cette étape charnière est déterminante pour l'avenir de l'entreprise pour autant qu'elle conduit le chef d'entreprise et son équipe de collaborateurs proches à envisager des mutations radicales de l'organisation. Notre approche n'est pas limitée au seul périmètre des entreprises ayant des activités liées aux TIC. Toutefois, les spécificités organisationnelles de la PE restent à préciser. Les contributions récentes portant sur les comportements organisationnels et les représentations entrepreneuriales constituent des apports précieux pour mieux définir dans une perspective dynamique les PE.

Trois ordres de références théoriques ont été ainsi retenus pour caractériser l'internationalisation de la PE: les théories de la PME, de l'internationalisation et des représentations organisationnelles.

## **1. Les théories et les spécificités de la PME**

Dans le prolongement des théories économiques et sociales développées à partir du XIX<sup>ème</sup> siècle ont été développées des contributions plus récentes portant sur l'entrepreneur et sur la firme.

Lors de l'industrialisation du 19<sup>ème</sup> siècle et durant le formidable élan économique de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, des travaux de Schumpeter (1934), de Commons et Veblen (1930) ou encore de Coase (1937) ont, en effet, été déterminants. Ces auteurs vont être parmi les premiers à analyser le phénomène de la firme et/ou de l'entrepreneur et à créer des liens entre ses dimensions sociales et économiques. Ainsi Schumpeter mettait en évidence dès 1934 le rôle de l'entrepreneur dans la sphère économique en mettant en évidence les spécificités de l'entreprise en tant qu'institution, les caractéristiques de la fonction d'entrepreneur en considérant particulièrement la petite entreprise.

Dans ce sens, un courant dit institutionnaliste s'était constitué aux Etats-Unis, pour l'essentiel, à partir des recherches de Veblen et de Commons. Ainsi, dès 1904, Veblen, dans son ouvrage *Theory of Business Enterprise*, établit une distinction claire entre les entrepreneurs de PE et les capitalistes des grandes entreprises.

Commons (1921), dans son *Industrial Government*, discute du rôle des classes moyennes en lien avec les PE dans le développement économique. Ansiaux (1926), justifie dans son *Traité d'économie politique* l'existence des PME par la nécessité de répondre à des demandes très spécifiques de faible volume (dites, ultérieurement, « de niche »), notamment celles qui comportent un niveau élevé de personnalisation, ou encore correspondant à des services requérant une proximité immédiate (boulangier, pharmacien, cordonnier). Ces contributions sont à l'origine de la future théorie des *interstices* de Penrose<sup>6</sup> (1959), évoquée plus loin. Ansiaux ajoute qu'un des avantages des PME sur les grandes entreprises, malgré l'absence d'économie d'échelle, est que les coûts de contrôle sont à peu près absents.

### ***1.1. La notion de comportement***

Plus tard, des chercheurs comme Kaplan (1948), Steindl (1947) et Churchill (1955), concluent que les PME se distinguent des grandes entreprises, tant dans leurs comportements que du point de vue de leur développement par rapport à la concurrence internationale. Ces auteurs marquent une évolution de la théorie au-delà du seul couple produit-marché vers une prise en compte du comportement organisationnel.

Globalement, la forte concentration des richesses industrielles, entre les années 1930 et 1950, conduit les auteurs à se focaliser sur les très grandes entreprises, jugeant que les autres formes d'organisations n'avaient pas d'intérêt économique comparable. Au sein de la théorie de la

---

<sup>6</sup> Penrose avance l'idée qu'il existe, dans une économie en mouvement, des micromarchés ou interstices dans lesquelles seules les TPE veulent et/ou peuvent s'introduire.

firme, la PME constituait donc un parent pauvre. Il a fallu attendre les années 1970 et la déconcentration des activités économiques pour que la PME redevienne un objet de recherche significatif.

Les études modernes de la PME débutent donc, pour l'essentiel, au cours des années 1970.

Dans une perspective plus managériale parmi les principaux précurseurs des théories des organisations, apparaissent le français Fayol (1916) et l'américain Taylor (1911). Tous deux sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'école classique du management" et leurs idées sont largement mises en pratique dans les entreprises. Fayol s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. Taylor s'est, quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production; il a d'ailleurs, donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". Taylor, comme Fayol ne se sont, d'ailleurs, pas préoccupés d'identifier les facteurs qui ont prévalu à l'émergence des différentes structures des organisations, mais, plutôt, de dégager les règles à respecter pour gérer de façon optimale une entreprise. Ces travaux visaient principalement les grandes entreprises, mais le fondement sociologique de cette large théorie permet aussi de considérer l'organisation à taille plus humaine, comme la PME.

Par la suite, les travaux sur la dynamique des entreprises, ont, surtout, visé la rationalisation de la production, au détriment des aspects relationnels entre les acteurs impliqués. Ces études du développement des firmes ont conduit à la mise en évidence, entre autres, des mécanismes de l'internationalisation durant leur croissance, en référence à la théorie de la croissance de la firme (Penrose, 1959). La théorie développée par cet auteur constitue, à la fois, une nouvelle vision de l'entreprise et une attention nouvelle apportée à la relation entre le management stratégique et l'organisation.

## ***1.2. Le management stratégique et les ressources***

Penrose (1959) distingue ainsi les ressources (qu'elle divise en deux catégories, matérielles et humaines) des services qui fondent la dynamique organisationnelle de l'entreprise. Sa théorie souligne que l'hétérogénéité des services est l'élément fondateur du « caractère unique » de chaque entreprise. Elle observe également que certaines firmes n'exploitent pas les possibilités qu'offrent les interactions entre ressources et services ; mais que, là où elles sont exploitées, la croissance qui peut être observée ne peut être uniquement attribuée à l'évolution de l'environnement. La sélection du couple produit-marché serait donc conditionnée aussi, par les ressources dont la firme a hérité ou qu'elle a constituées au fil du temps. Cette contribution a été à l'origine d'une école théorique de l'organisation et d'une nouvelle approche, fondée sur les ressources et, plus tard, sur les réseaux, comme nous nous attachons à le souligner plus loin.

La seconde contribution importante de Penrose se situe dans ses propositions concernant les compétences, parmi lesquelles la connaissance (y compris au sens culturel ou multiculturel), constituant un pilier explicatif de la croissance et du développement des organisations. L'entreprise est un cadre de gestion dans lequel se construit une base de connaissances en continuelle mutation, au fur et à mesure de l'utilisation de nouvelles ressources et de l'évolution de l'environnement. Cette théorie de la firme, présente la motivation des dirigeants comme un processus orienté vers la résolution de problèmes émergents qui favorise la formation de nouvelles combinaisons organisationnelles. Elle estime que le niveau de maîtrise de la connaissance par les dirigeants est un facteur explicatif important des performances stratégiques des sociétés, et comme chaque dirigeant maîtrise plus ou moins bien la connaissance, ceci expliquerait les différences de croissance entre les entreprises. La croissance dépendant donc de la connaissance du dirigeant, comme de la taille de l'entreprise,

cette dimension institutionnelle ne constitue pas le seul facteur de création de valeur, même si l'influence du chef d'entreprise n'a pas la même portée dans une grande entreprise ou dans une petite ou encore moyenne unité.

### **1.3. Une typologie par la taille**

De nombreux auteurs ont distingué les PME des grandes entreprises, en raison de la multiplicité de leurs caractéristiques, mais, surtout, en fonction de leurs différences de taille avec les grandes entreprises (Marchesnay, 2007). Les classifications mobilisées cherchent à délimiter les deux mondes, en fixant une frontière étanche entre eux. Les PME sont regroupées par ces auteurs sous le titre d'« hypofirmes ». Ils ont discerné, ensuite, différentes tailles et formes de PME, distinguant très petites (les plus nombreuses, comprenant les travailleurs autonomes), des petites et des moyennes.

Définie par opposition à la grande entreprise, la PME l'est aussi en fonction des dimensions économiques mais aussi sociales et culturelles du pays où elle est localisée. Il n'est donc pas surprenant d'observer que les définitions des PME varient dans le temps et selon l'espace géographique considéré. Les seuils qui la caractérisent ne seront pas les mêmes dans l'espace francophone, en Europe et au Canada.

**Tableau 1: La définition de la PME selon la Commission européenne**

<b>Entreprises</b>	<b>Nombre de salariés</b>	<b>Chiffre d'affaires annuel (en euro)</b>	<b>Total de bilan(en euro)</b>
<b>Microentreprise</b>	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions
<b>Petite entreprise</b>	De 10 à 49	< 10 millions	< 10 millions
<b>Moyenne entreprise</b>	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions
<b>Grande entreprise</b>	Plus de 250	> 50 millions	> 43 millions

**Tableau 2: La définition de la PME au Canada (source : services gouvernementaux, 2009)**

<b>Entreprises</b>	<b>Nombre de salariés</b>
<b>Petite entreprise de services</b>	Moins de 50
<b>Petite entreprise de biens</b>	Moins de 100
<b>Moyenne entreprise-</b>	Moins de 500

Les limites bien ténues entre les PME et les grandes entreprises ont donc été principalement définies selon des critères quantitatifs (Candau, 1981) : chiffres d'affaires et nombres d'employés ; la limite haute étant située d'ailleurs variablement entre 250 et 500 employés ; le minimum est de 20 employés. En-deçà, il convient de définir les petites entreprises et les TPE (très petites entreprises).

La plupart des pays de l'Union Européenne souligne la distinction entre la définition juridique et la définition statistique. Si le principal critère de définition statistique demeure le nombre de salariés, la définition juridique, fondée sur la recommandation 2003/361/CE de l'UE, prend en compte l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, le total de bilan et le degré d'autonomie (moins de 25% du capital doit être détenu par un groupe extérieur).

De même, sont apparues les PME (activités de proximité), répondant aux besoins plus immédiats de la population, des PE plus technologiques, notamment celles opérant dans les nouveaux secteurs, comme la biotechnologie, les communications ou la médecine douce. Certaines vivent alors que d'autres croissent rapidement suggérant des métaphores pour qualifier les entreprises et leur rythme de développement.

Lorsqu'on parle de « souris », on désigne généralement les TPE qui emploient seulement quelques salariés. Elles constituent la grande majorité des entreprises. Les « gazelles » font référence à des Moyennes Entreprises à forte croissance, qui deviendront de grandes entreprises. On peut observer ces années-ci un nombre croissant de gazelles, surtout dans les secteurs technologiques. Ce sont des entreprises issues de centres de recherche ou

d'établissements universitaires qui connaissent rapidement une très forte croissance parce qu'elles entrent très vite sur le marché mondial. Les « éléphants », enfin, sont les très grandes entreprises qui ont peine à se mouvoir et qui réagissent très lentement aux changements de l'environnement. Ces grosses entreprises peu innovantes finissent par être dépassées par les gazelles. Nous présentons dans le tableau 3 quelques caractéristiques de chacune de ces trois catégories d'entreprises et leurs implications pour le management.

**Tableau 3: Les diverses catégories d'entreprises selon Fillion (2010)**

Souris Petite et stable	- Continuité et pérennité
Gazelle Croissance rapide	- Innovation, différenciation et mondialisation
Éléphant Grosse et peu innovante	- Administration classique souvent axée sur le contrôle - Besoin d'intrapreneurs

Cette vision hiérarchique renvoie, en fait, à une conception schumpetérienne de la PE, incapable d'introduire l'innovation et d'atteindre de manière autonome l'échelle minimum d'efficience (Audretsch et Mahmood, 1995 ; in Levratto (2004<sup>7</sup>). La souris se caractérise aussi par la réalisation d'économies d'échelle médiocres ; si bien qu'elle demeure défavorisée (structure de financement inadéquate, structuration interne inadaptée voire difficilement « internationalisable »).

L'étude, sous l'angle stratégique, de l'organisation des PME démontre les limites d'une l'approche uniquement quantitative de cette forme d'organisation. La très grande diversité d'organisations des fonctions et des modèles économiques des PME limite la portée d'une catégorisation fondée uniquement sur la taille.

<sup>7</sup> Propositions pour une définition opératoire de la PME: une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, N Levratto - 10ème Congrès international francophone sur la PME, 2004

## **2. Revue de la littérature : de la vision économique à la considération des processus mentaux.**

### **2.1. *L'approche économique***

Il y a quelques années, Levratto, (2005), Marchesnay et Julien (1988) et Filion (2007) ont cherché à rompre avec la conception de la PME considérée comme étant une « petite » firme et/ou comparée à la grande entreprise. Elle a posé les fondements d'une théorie à part entière de la PME. Cette démarche a mis en avant les aspects de l'économie, mais en effectuant certains emprunts à d'autres disciplines, au premier rang desquelles, la gestion.

Selon les auteurs précités, notamment, la taille ne suffit pas à cerner des caractéristiques et des performances d'une entreprise de petite dimension (Levratto, 2006). Une approche systémique de l'entreprise est désormais pertinente pour les professionnels de la finance qui, rompant avec la tradition de l'analyse financière standard, reconnaissent le fait que, parmi les entreprises présentant de bonnes performances, existent d'importantes différences d'assises et de structures financières, si bien que l'évolution du chiffre d'affaires serait, à elle seule, impuissante à expliquer les trajectoires de l'entreprise (Levratto, 2006).

Par ailleurs, l'Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion définit les PME " *comme des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, dans lesquelles le dirigeant assume la responsabilité financière, technique et sociale, sans que ces éléments soient dissociés*".

Levratto choisit de mettre la création de valeur au cœur même du projet d'entreprise, par opposition à la démarche allocative dont le lieu clé est constitué par le marché. Ceci permet de prendre en compte l'organisation, l'entrepreneur et les relations avec les partenaires internes et externes.

## 2.2. *L'approche par les modèles stratégiques*

Devant la diversité de ces organisations, des chercheurs tels que Julien (1994 et 2004), Torres (1998-2006) mettent l'accent sur des caractéristiques qualitatives spécifiques aux PME. L'influence particulière du chef d'entreprise, au plan du management et les choix stratégiques, la proximité des marchés, sont désignés parmi les principaux traits de PE, sans se référer uniquement la taille.

Lors d'une présentation au congrès AIREPME de 1994, un ensemble de chercheurs ayant fondé la *Revue Internationale PME* distinguent cinq caractéristiques permettant de cerner le concept de PME. Ces critères sont repris par Torrès (2000) dans son approche par la proximité et sont validés par la plupart des travaux proposés en sciences de gestion. Ils constituent une base de référence pour une approche de la théorie moderne de la PME dans le cadre de cette recherche. Ces cinq caractéristiques sont les suivantes :

1-La *petite taille*, caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles. La PME s'opposerait en cela aux grandes entreprises, plus anonymes, fortement hiérarchisées et formalistes.

2 - La *centralisation*, la "personnalisation" de la gestion autour du propriétaire-dirigeant.

3 - Une *faible spécialisation* au niveau de la direction, des employés et des équipements : la direction assume les aspects stratégiques, commerciaux et les rapports avec les institutions, aussi bien que des tâches opérationnelles de production. Les employés doivent généralement être capables de changer de poste de travail ou de fonction. Les équipements doivent permettre la flexibilité de la production, en étant capables de produire à un coût compétitif des petites séries variées.

4 - Une *stratégie intuitive et peu formalisée* : le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs et employés pour leur expliquer verbalement les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie.

5 - Des *systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu organisés* : le dialogue et le contact direct sont préférés aux mécanismes formels et écrits.

Toutes ces spécificités constituent un paradigme de la PME. Toutefois, cette recherche propose une sixième caractéristique de la PME et tout particulièrement de la PE : le *conservatisme*.

Le « conservatisme » constituerait une véritable représentation au sein de la PE. Il induit un comportement managérial prudent et privilégie une internalisation des ressources. Dans la littérature, mentionnée plus loin, le conservatisme n'est pas pris en compte comme une représentation à part entière. Tout au plus, il est considéré comme un élément d'état de tension (conservatisme contre progressisme).

Le conservatisme ne devrait pas être un postulat de la recherche du développement international de la PE. D'autres besoins et/ou difficultés seraient un frein pour la PE pour son internalisation.

Même si le développement international des PE ne se résume pas uniquement à l'exportation de leurs biens et de leurs services, cette fonction est au premier plan des besoins mis en évidence (Bayad, 2006, Boutary, 2007) et devant l'accès à des ressources hors frontières. La question de la compétitivité est au centre des débats et les ressources d'abord internes puis externes seront mobilisées (Boutary, 2007). Parmi les actions facilitantes de l'internationalisation sont citées les nouveaux outils de gestion (Bayad, 2006) liés à la démarche de qualité totale (ISO 9000, ISO 14000). Les auteurs en question préconisent l'établissement de tableaux de bord de gestion, de procédures de contrôle attachées à la satisfaction du client. Ces nouveaux outils de gestion peuvent être introduits par des facilitateurs externes (Boutary, 2007 et Bayad, 2006). Néanmoins, certains auteurs (Cuillere, 2002, Schmidt et Julien, 2002) relèvent des réticences fréquentes et complexes face aux nouveaux outils de gestion et à la facilitation externe. Julien et Bayad en concluent même à une incapacité des prestataires à adapter les processus pour les PE. Les nouveaux outils principalement formalistes s'opposent au management informel des PE et à la *proxémie* qui est au cœur de ces organisations (Torres, 2000). Les procédures formelles et fonctionnelles se heurtent aux relations interactives qui forment la trame des représentations organisationnelles de la PE. Ainsi, les techniques spécifiques des processus proposés

ne sont pas adaptées au management par l'expérience et le bon sens. Le facilitateur externe apparaît comme « l'expert » alors que le facilitateur interne est pour l'organisation « l'homme d'expérience ». Le contrôle de gestion imposé est en contradiction avec l'esprit d'échanges, d'apprentissage et de partage des visions. Pour ces raisons, la compréhension des nouveaux processus de gestion est biaisée dans les représentations des dirigeants de PE et leurs collaborateurs (Bayad, 2006).

Le conservatisme est néanmoins une variable incontournable qui peut être autant expliquée qu'explicative du phénomène objet de la recherche.

Pesqueux a rappelé que les trois dimensions concernent la compréhension du conservatisme : la procrastination, l'anomie et la conservation. La posture conservatrice induit le gouvernement (le dirigeant) de l'organisation, la stratégie de l'entreprise et sa culture.

**Tableau 4 : Les dimensions du conservatisme**

Procrastination	Anomie	Conservation
Inhibition, la phobie	Remise en cause de l'ordre établi (Durkeim, )  Introduction de nouvelles situations pour l'organisation (Bayad, 2006)	Affectivité liée au patrimoine (Julien, Marchesnay, 1986) est transformée en culture de l'entreprise.
Prise de décision par le management inhibée	Remise en cause du management	Le dirigeant favorise les mesures de sauvegarde de l'entreprise

### 2.3. *L'approche par le principe proxémique*

Le concept d'effet de microcosme développé par Mahé de Boislandelle (1996) puise sa dynamique et ses fondements dans les "*focalisations de proximité*" qui résultent selon l'auteur de la "*focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme...) et dans l'espace (ou par l'esprit) (le plus proche physiquement ou psychologiquement)*". Bien d'autres travaux théoriques concernant les PME peuvent être mobilisés pour attester de l'importance de la proximité : la *théorie des interstices* de Penrose, la théorie des milieux innovants du GREMI, la théorie de la glocalisation de Johannisson (1994). Toutes ces théories font de la proximité un principe actif dans le mode de fonctionnement des PME.

Une autre approche se préoccupe de différencier les types de PME : Le « *small is difficult* » a été proposé par Torres (2002) qui, dans la lignée de l'approche développée par Mahé de Boislandelle (1998), assimile la PME à une logique de proximité. Les proximités hiérarchique, fonctionnelle, spatiale et temporelle sont identifiées. Ces dernières orientent les décisions qui utilisent des mécanismes de coordination et des capitaux de proximité pour être mises en œuvre. Les PE privilégient également la proximité géographique ou psychologique dans leurs systèmes d'information interne et externe. Ces systèmes d'information de proximité facilitent la communication directe et verbale, rendant moins nécessaires la formalisation et l'écriture. Cette proximité (Torres, 2000) génère les handicaps, mais constitue également un facteur clé de la flexibilité et de la réactivité qui assure la compétitivité de ces entreprises. L'objectif ultime de l'entreprise étant la création de valeur, il est ici supposé que la forme organisationnelle dépend du mode d'articulation entre la firme et les différentes composantes de son environnement, puisqu'il existe une contingence de l'entreprise à son organisation interne incorporée dans le produit (volet production) et au fonctionnement ou à la nature du marché. Ainsi, Torres (2007) met en évidence un point commun à toutes les PME : la

proximité (clients, fournisseurs, management). Cet axe permet de considérer même un principe dit « proxémique » (Torres, 2007), s'attachant aux PME et de considérer la question d'une spécificité de gestion à une gestion de proximité.

Dans la littérature, il est admis que le niveau de la centralisation est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés. Il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise (Kalika, 1984). Pour Torres (2000), la forte concentration du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité. C'est parce qu'il est omniprésent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique. Il est rare que la PE compte plusieurs établissements dispersés géographiquement. L'absence de distance géographique entre les fonctions des PME facilite la multiplication des contacts directs. Selon Gervais (1978) et sous un angle positif pour la cohésion et le développement de la PME, cette forte intégration conduit à une meilleure valorisation personnelle de chaque collaborateur et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée, elle sera souhaitée. Il en est de même pour toutes les fonctions, y compris pour l'action commerciale -notamment à l'international-. *A contrario*, dans le cas où le chef d'entreprise n'est pas l'élément moteur de l'internationalisation, toute l'organisation est réticente à l'internationalisation, quel que soit son stade de développement. Le(s) collaborateur(s) chargé(s) de l'internationalisation pourrai(en)t même être dévalorisé(s).

Dans les petites organisations, toutes les décisions importantes sont prises par le dirigeant-propriétaire : *"le sommet stratégique émerge donc comme la partie clé de la structure ; en fait, la structure comprend rarement beaucoup plus qu'un seul homme au sommet stratégique et un centre opérationnel organique."* (Mintzberg, 1982, p. 274).

Dans sa description de la structure simple, Mintzberg suggère que la ligne hiérarchique est, sinon inexistante, du moins fortement réduite. Cette spécificité de la PME induit une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Pour Torres (2000), l'importance du rôle de la proximité suggère, à l'inverse, l'impossibilité de la centralisation lorsque l'entreprise met en place un management à distance ou visant à créer une distance telle que peut l'exiger l'internationalisation. Le même auteur indique que la centralisation de la gestion devient rapidement une source de dysfonctionnement dans un contexte de dispersion spatiale des activités de l'entreprise.

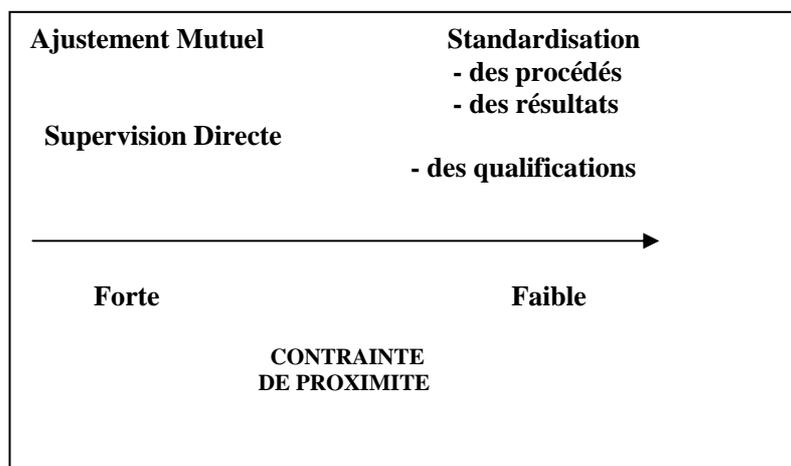
Les distances géographiques atténuent, par exemple, l'efficacité de la supervision directe.

Le management à distance incite à davantage de décentralisation au sein de l'organisation.

Même si les décisions stratégiques restent le fait du dirigeant, la dispersion géographique induit une plus forte décentralisation dans les modes de gestion.

De ses travaux sur la PME, dans une optique de management de proximité, Torres propose un schéma de classification et une dynamique de la PME.

**Figure 1: Les mécanismes de coordination et contrainte de proximité, Torres (2000)**



Selon Torres, nous faisons la distinction entre deux groupes de mécanismes de coordination :

- les modes de *coordination de proximité*. Ce sont l'ajustement mutuel et la supervision directe.

- les modes de *coordination à distance*. Ce sont les mécanismes standardisés (standardisation des procédés, des résultats et des qualifications).

Pour cet auteur, les PME se caractérisent généralement par des mécanismes de coordination fortement contraints par la proximité. La faible taille des entreprises ne favorise pas la mise en place de mécanismes standardisés. Mais, compte tenu que les PME se caractérisent, en général, par une structure compacte, on peut également considérer que cette caractéristique favorise la mise en place des mécanismes de coordination de proximité. Si la communication interne est peu formalisée et, la plupart du temps, verbale, c'est parce que les conditions de proximité requises pour ce type de coordination sont satisfaisantes.

### **3. Une approche managériale de la PE et de ses caractéristiques**

Nous recherchons à travers la littérature les éléments qui sont caractéristique du management de la PE. La dynamique d'apprentissage, les liens de la PE avec les réseaux et la stratégie qui reste de type entrepreneurial sont autant de voies à explorer.

#### **3.1. *L'ajustement mutuel***

Nous retenons, entre autres, des travaux de Torres portant sur *la notion d'ajustement mutuel* comme étant un mécanisme de coordination propre au management de la PE. Cette idée est corroborée par les travaux devenus référents de Mintzberg (1989). Pour cet auteur, le plus simple des mécanismes de coordination pour une PME est l'ajustement mutuel. Il correspond à la situation dans laquelle les collaborateurs se mettent d'accord sur la manière d'effectuer une action en communiquant de manière informelle. L'ajustement repose sur une communication verbale, visuelle ou gestuelle. La limite de cette méthode réside dans la taille

de l'entreprise. Plus tard sera souligné qu'aux travaux portant sur la notion d'ajustement mutuel, peuvent être associés ceux de Filion (2007) sur le partage des visions et le management spécifique des PME. Par ailleurs, Filion (2009) met en évidence *le rôle de la métanoïa et de la résilience* dans une dynamique qui sera également développée, en lien avec le processus de la facilitation d'internationalisation développé dans cette recherche.

### ***L'encastrement et les réseaux facilitateurs***

Julien (2004) souligne l'apport intéressant des sociologues et de l'idée d'insertion ou d'*encastrement* de l'entrepreneur et de son personnel dans leur milieu (Uzzi, 1996). En particulier, ces derniers mettent en exergue le rôle des réseaux pour répondre à leurs besoins croissants d'information (Johannisson et al., 1994 ; Daft et Lengel, 1986). Il s'agit notamment de l'information tacite réclamant de la proximité et, donc, un milieu propice au développement de l'économie de la connaissance.

Julien (2004) fait référence aux travaux de Granovetter (1973 et 1985) qui démontrent que la création d'une entreprise est facilitée par la participation à des réseaux efficaces. Les travaux de Bourdieu (1980), à propos du capital social, évoquent son importance équivalente sinon supérieure à celle du capital financier.

Pour Julien, les PME sont d'autant plus stimulées par la présence d'un milieu dynamique et « facilitant » que représentent les réseaux socio professionnels d'une région, par exemple. Il s'agit là d'une facilitation externe à laquelle font allusion certains auteurs dont Lemaire (2013). Pour nous, cette part de facilitation externe vient alimenter un processus de facilitation plus ancré au sein même de la PE à travers l'action d'un facilitateur interne.

Les mêmes travaux de Julien indiquent que l'innovation relève de la multiplication d'information riche, tandis que les réseaux, notamment ceux à signaux faibles en référence aux travaux de Granovetter), jouent un rôle majeur pour soutenir cette innovation (Julien et

al., 2004). Ces approches sont capitales pour l'évolution des théories de la PME, mais aussi pour l'internationalisation de celle-ci. Les chercheurs en Sciences de Gestion associent aux économies d'échelle, reliées directement aux conditions de production propres à chaque entreprise, aux « économies de sphères » ou de sa « théorie des parties prenantes » qui valorisent les relations de confiance plus ou moins fortes (Karpik, 1996 ; Nooteboom, 2006 in Julien, 2004), basées sur des alliances ou sur la coopération systématique, facilitant un échange d'informations riche et leur transformation en connaissance et en information. Ces réseaux permettent de passer au concept de *milieu innovateur* (Julien, 2004), offrant des *facilitations* de toutes sortes, pour soutenir la création et le développement des PME.

### **3.2. *Le réseautage et la PME***

Le développement d'une entreprise passe par la recherche de la performance et de l'innovation au sens large (aller sur des marchés étrangers relève de l'innovation). Les grandes entreprises entretiennent à grands frais des départements de recherche et de développement, alors que les PME n'en ont pas toujours les moyens. Cette recherche de la performance s'effectue alors par l'apprentissage des dirigeants et/ou des cadres de l'entreprise. Cet apprentissage va s'effectuer, soit à l'aide de formations formelles ou à travers les réseaux de l'entreprise constitués avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, banquiers, comptables, etc.). Cette dernière forme d'apprentissage est particulièrement prisée dans les PME (Julien, 2004).

Le comportement des chefs d'entreprises dans ces réseaux résulte, à la fois, de leurs efforts de gestion de l'incertitude et du risque, comme de leur désir de construire une crédibilité et de

leur souci de rehausser leur prestige dans leur communauté de décideurs (Johanson et Vahlne, 2009).

### **3.3. *L'approche par la notion de stratégie entrepreneuriale***

Les travaux d'Etrillard<sup>8</sup> ouvrent sur une perspective entrepreneuriale de l'organisation-PME particulièrement adaptée à la PE. Dans son approche, l'auteur envisage la notion de « stratégie entrepreneuriale ». Il propose de définir cette dynamique de l'organisation comme résultant d'un processus de prise décision faiblement formalisé engageant l'entreprise dans une démarche proactive et dépendant de l'initiative du dirigeant-proprétaire de la PME. Etrillard souligne un manque de formalisation de la stratégie, tant dans l'élaboration que dans les processus induits. Il met en évidence le caractère « émergent » en lieu et place du caractère « délibéré » de la stratégie (Mintzberg 1982) au sein des PME, renvoyant à la personnalité intime du dirigeant (*schèmes psychologiques*). En cela, la frontière entre la stratégie managériale d'une firme et l'entrepreneuriat est floue, a fortiori pour une PE. Cette PE qui n'est plus une TPE, mais pas encore une PME pourrait se voir appliquer un concept de stratégie entrepreneuriale, une fusion de deux idéotypes épistémologiques que sont la stratégie et l'entrepreneuriat.

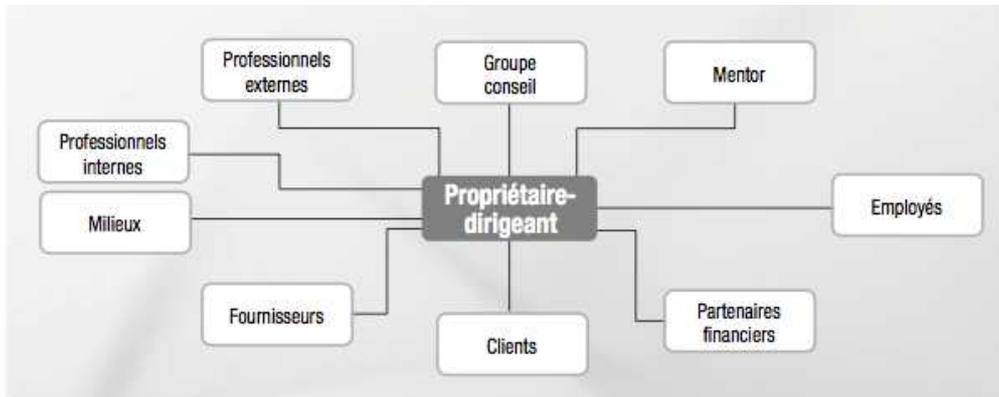
Ce fondement théorique peut être relié aux travaux de Filion (2009) portant sur le management des PME et les représentations entrepreneuriales. Au stade de la TPE et pour exploiter son entreprise, un propriétaire-dirigeant doit maintenir des relations avec des professionnels externes. Filion (2007) précise que ces réseaux apportent de l'aide pour des activités, par exemple des activités liées à l'exportation. Le propriétaire-dirigeant maintient toutefois des relations personnelles avec certains fournisseurs et avec des clients proches,

---

<sup>8</sup> Etrillard, (2004)

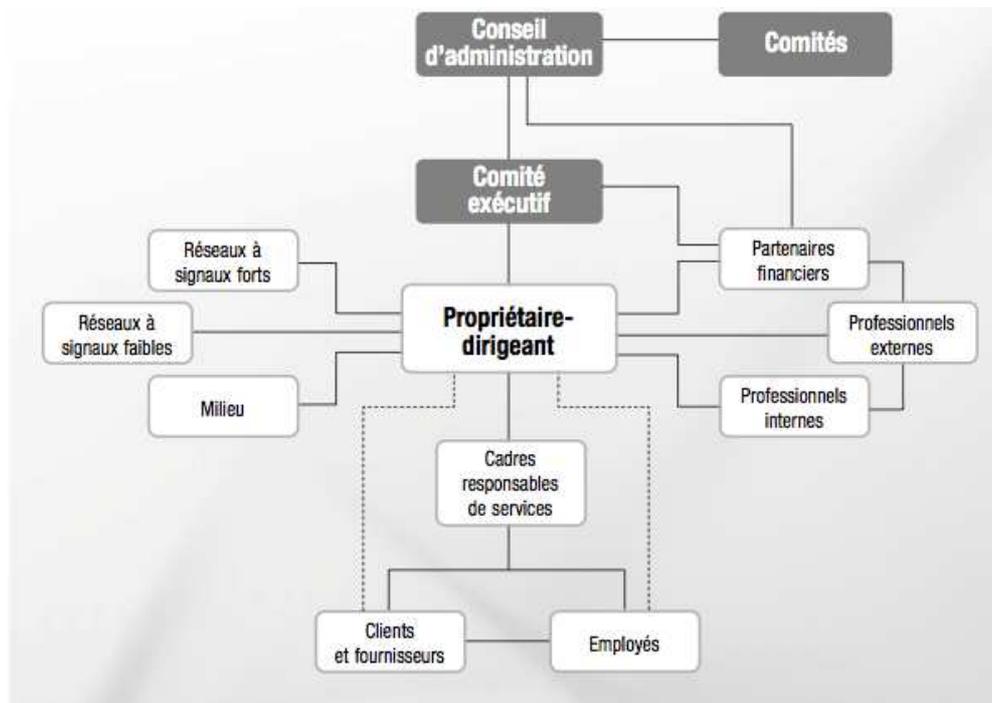
ainsi qu'avec son environnement direct. La figure 2, reprise des travaux de Filion illustre à travers un sociogramme les liens managériaux de proximité tissés autour du dirigeant.

**Figure 2: Le sociogramme d'une TPE (d'après le schéma de Filion, 2007)**



Alors que les entreprises moyennes (ME) emploient entre 50 et 250 employés, les PE emploient moins de 50 salariés. La gestion stratégique des ME est souvent assumée par un conseil d'administration (CA), lequel peut comprendre plusieurs comités (comité de stratégie, comité de l'exportation, comité de recrutement, comité de vérification etc.). Les partenaires financiers sont souvent membres du CA et y jouent un rôle actif. Le comité exécutif (CE) se réunit plus fréquemment et travaille à concevoir la mise en œuvre des stratégies élaborées au CA. Les liens établis entre les parties prenantes ne sont plus de proximité. Les organisations ont alors recours à de nouveaux outils de gestion (Bayad, 2006).

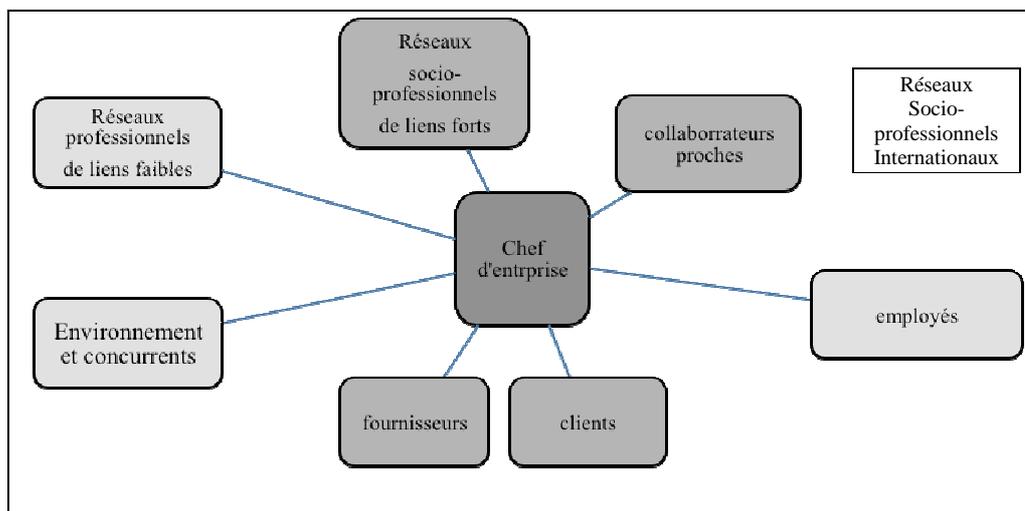
**Figure 3: Le sociogramme d'une moyenne entreprise moyenne (d'après le schéma de Filion, 2007)**



De leurs côtés, les TPE qui sont en train de connaître une certaine croissance deviennent des PE. Elles sont encore dirigées par un propriétaire-dirigeant qui recherche, avant tout, la croissance. Elles gagneraient à bénéficier des dispositifs de management plus sophistiqués mais ceux-ci demeurent encore proxémiques et, le plus souvent, informels. Le propriétaire-dirigeant y est très souvent un entrepreneur qui aime développer des produits, des marchés ou un savoir-faire nouveau. Toutefois, il souhaite aussi préserver l'entreprise qu'il a créé, en adoptant une posture conservatrice vis-à-vis des changements organisationnels majeurs. A ce stade de développement le chef d'entreprise apprend à déléguer et il peut déléguer des tâches à des facilitateurs proches. Ce qui implique une bonne capacité à concevoir et à mettre en relation les fonctions (Filion, 2007). Ce qui peut se traduire, en termes de processus mentaux, par des *systèmes de représentations organisationnelles*. Le dirigeant considéré serait alors en mesure de développer une pensée projective et proactive bien articulée, qui lui permettrait de mieux concevoir et partager la vision de ce qu'il souhaite réaliser. Filion nomme cette démarche le « *maillage* ». D'autres auteurs (Johanson et Vahlne, 2009) assimilent cela au

« réseautage ». Les mêmes dirigeants de PE entretiennent des relations nombreuses avec des « réseaux de liens forts », c'est-à-dire des réseaux habituels avec leurs interlocuteurs/parties prenantes les plus proches, aussi bien en interne qu'en externe.

**Figure 4: Le sociogramme des parties prenantes d'une PE**



Ce sociogramme type d'une PE illustre l'évolution de la TPE vers la ME. Les acteurs et leurs représentations évoluent. Ce schéma correspond à une première approche de la PE par les liens entre les parties prenantes. Au centre de l'entreprise, le dirigeant entretient des liens forts avec les collaborateurs proches, les clients, les fournisseurs et les réseaux socialement proches. De ces liens forts, la confiance s'est développée entre les acteurs ; c'est le creuset possible du partage de visions, de l'ajustement mutuel, de l'apprentissage organisationnel et de la décision stratégique partagée. Parmi les collaborateurs proches, un (ou plusieurs ) pourrai(en)t devenir le(s) facilitateur (s) d'internationalisation par le partage des visions et des réseaux internationaux avec le chef d'entreprise.

Le management étant informel, ces liens traduiront les représentations organisationnelles du chef d'entreprise principalement, mais aussi de celles de ses collaborateurs proches qui s'inscrivent dans les fonctions désignées. Il s'établit ainsi, des systèmes interrelationnels entre les différents acteurs de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons prendre, pour exemple, la relation

entre le chef d'entreprise et l'un de ses collaborateurs proches responsable de la fonction ventes et marketing. Chacun des « acteurs fonctionnels » a une représentation organisationnelle de sa propre fonction comme il a une représentation des autres fonctions. Les interrelations entre ces fonctions forment des systèmes de représentations organisationnelles. Ces interrelations peuvent être étendues à l'ensemble des parties prenantes, en dehors de l'entreprise, et constituer un réseau. Dans notre exemple, il s'agit des interrelations possibles visant le développement à l'international de l'entreprise, à travers les réseaux professionnels internationaux.

L'évolution récente de la réflexion sur la PME fait donc ressortir, au-delà de considérations essentiellement économiques susceptibles de s'appliquer à une grande diversité des types de PME, l'importance des aspects comportementaux liés à la proximité des parties prenantes et de l'existence de processus souvent peu ou pas formalisés. L'influence de la personnalité intime du chef d'entreprise y est particulièrement importante et implique de différencier l'entreprise qui passe du stade de sa création (TPE) au stade d'un management formalisé (ME) en se focalisant sur le stade intermédiaire de la PE. La différence entre une ME et une PE tient au niveau plus élevé de conservatisme et au mode de prise de décision stratégique, dit « entrepreneurial ». Le management est proxémique. La notion d'encastrement de l'organisation dans les réseaux est essentielle pour assurer sa compétitivité. Dans la mesure où il s'agit de processus mentaux liés au management, les principes des représentations organisationnelles constituent un support pour cette recherche.

## **Section II : L'internationalisation de la PME et de la PE**

Andersen (1993) critique le modèle de référence pour l'étude des processus d'internationalisation dit d'Uppsala, en montrant que **le modèle ne précise pas les raisons et les facteurs (internes, externes) pouvant influencer le processus d'internationalisation des entreprises, notamment les freins liés au conservatisme** et n'explique pas le mécanisme par lequel « la connaissance expérientielle » acquise progressivement sur les marchés étrangers affecte l'engagement des ressources. Le modèle n'explique pas le déroulement du processus d'internationalisation. Il n'explique pas comment et pourquoi ce processus démarre ; quels sont les agents facilitateurs de l'internationalisation? En revanche, aucun auteur critique ne vient en rupture avec l'U-Model ou le I-Model. Notre travail doctoral apporte une vision complémentaire à ces théories référentes, lorsqu'il s'agit en particulier de PE.

### **1. Théories de l'internationalisation :**

Durant les trois dernières décennies, les chercheurs ont présenté diverses descriptions et analyses de l'internationalisation des firmes. Nombre de définitions ont été proposées basées sur les ressources, l'innovation, la contingence, l'opportunité, etc. En les regroupant selon une approche théorique dominante, on relève dans la littérature deux principaux types d'analyses : **par étapes incrémentales et par les réseaux.**

L'internationalisation est entendue ici comme toute démarche mettant en contact l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales. Les exportations, directes ou indirectes, les importations de matières premières, de matériel ou de savoir-faire,

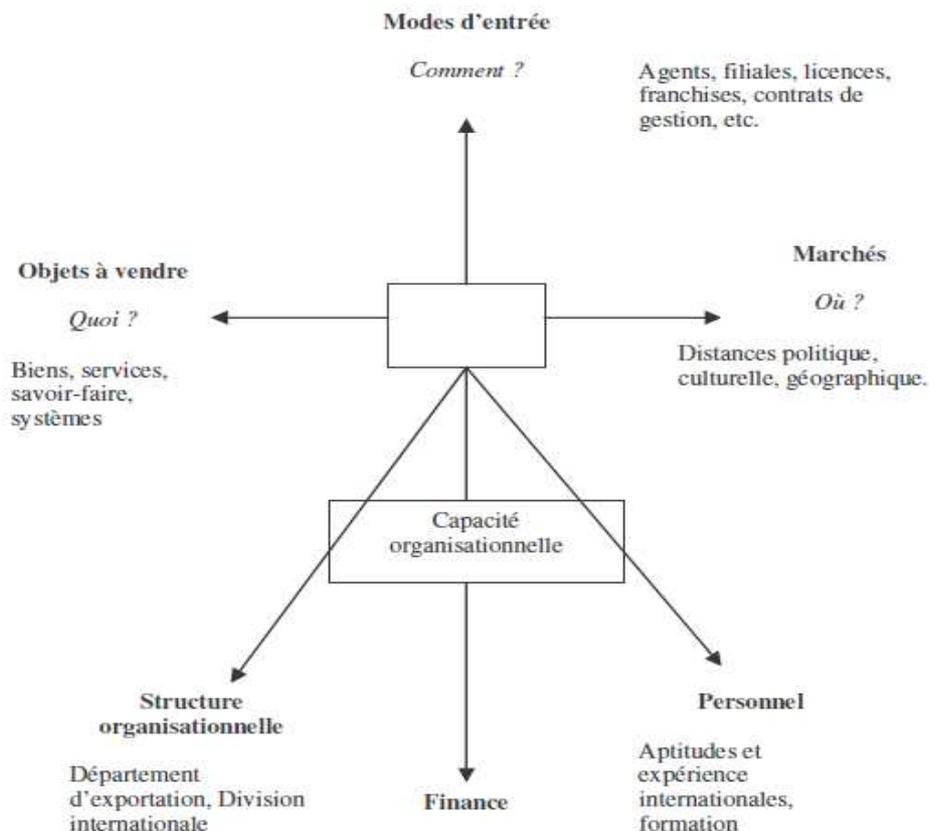
l'investissement direct, par la création de filiales ou par les prises de participation, ainsi que la coopération internationale, quelles que soient ses modalités, sont ainsi couverts par le concept d'" internationalisation ".

A l'origine de la théorie d'internationalisation les grandes firmes étaient principalement visées. Ensuite, les PME ont intéressé les auteurs qui ont établi des liens entre l'internationalisation des réseaux et les PE. Sans effectuer une revisite complète de la théorie des réseaux, nous mobilisons celle-ci, tout particulièrement. D'autant plus que l'évolution actuelle de la théorie d'internationalisation tend vers une fusion des théories des réseaux et de celles par étapes.

L'idée selon laquelle l'internationalisation implique une progression incrémentale est commune à la majorité des théories d'internationalisation.

Selon des auteurs de référence, l'internationalisation comporte, au moins, trois dimensions (Luostarinen, 1979) : la dimension « mode d'entrée », la dimension "marché" et la dimension "produit". Pour ces auteurs, l'internationalisation implique une progression dans l'adoption des modes d'entrée, au niveau des marchés ciblés et au niveau des produits objets de l'échange.

**Figure 5: Le schéma de référence établi par Welch et Luostarinen, 1988**



Cette approche implique, par ailleurs, d'autres évolutions relatives aux capacités organisationnelles (Welch et Luostarinen, 1988). Les aspects organisationnels et le choix du « mode d'entrée » seront mis en relief dans notre recherche. C'est en effet sous l'angle des acteurs, des représentations organisationnelles, des figures de l'entreprise qui nous intéressent qu'il convient d'envisager la dynamique d'internationalisation des PME, plus encore qu'en termes de processus économique, seulement.

Le mode opératoire hors frontières, la mise en relation avec les parties prenantes concernées, constituent les composantes premières reflétant l'engagement international de l'entreprise.

Suivant les schémas d'évolution les plus communément observés dans la littérature relative au processus d'internationalisation, plus l'entreprise augmente son implication internationale, plus elle a tendance à changer sa méthode opératoire sur le marché étranger.

Les auteurs de référence (Johanson et Vahlne, 2009) établissent une gradation de ces actions (mode d'opération) dont nous tirerons parti pour l'approche empirique de la thèse.

### ***1.1. L'internationalisation par étapes incrémentales***

Différents modèles ont été décrits dans la littérature et ont en commun le fait d'appréhender l'internationalisation comme un processus linéaire et séquentiel suivant une série d'étapes successives. La nature et le nombre des étapes varient selon les auteurs dont les travaux se rattachent à cette approche (Douglas et Craig, 1989, Ageron, 2001 ; Pantin, 2006; Lemaire, 1997, 2003 et 2013).

Les marchés diffèrent selon plusieurs facteurs, tels que la langue, la culture, l'éducation, les pratiques managériales, les systèmes politiques et le développement industriel, déterminants de -la distance psychique -(Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Cette dernière est définie comme le facteur perturbant ou empêchant l'échange d'informations entre l'entreprise et les marchés étrangers. Elle contribue à expliquer la manière dont les entreprises sélectionnent leurs marchés étrangers cibles ; celles-ci ne s'orientant que graduellement vers les marchés avec lesquels leur marché domestique se situe à une large distance physique et surtout, psychique.

Johanson et Vahlne (1977 et 1990) expliquent l'engagement international de l'entreprise en proposant un modèle dynamique, qui repose sur l'interaction entre le développement des connaissances et l'engagement croissant sur des marchés étrangers. Chaque stade comporte un engagement de plus en plus important en ressources sur les marchés étrangers visés. Le développement à l'international est ainsi expliqué par un cycle causal et dynamique fondé sur

quatre concepts clés liés aux mutations de l'environnement international de l'entreprise et à sa situation réelle.

## ***1.2. Le processus d'internationalisation : aspects statiques et dynamiques***

Dans le cadre du modèle d'internationalisation de l'entreprise proposé par Johanson et Vahlne dès 1977, deux variables sont en interaction (Andersen, 1993 ; Eriksson et al, 1997) : **d'une part la connaissance des marchés étrangers, et d'autre part les ressources à engager au fur et à mesure du développement international.** Ces deux axes associent l'aspect statique et l'aspect dynamique de l'internationalisation.

- L'aspect statique correspond aux ressources engagées sur le marché étranger et les connaissances qui y sont liées. Les ressources engagées seront corrélées positivement avec le degré de croissance de l'engagement à l'international (ressources financières, humaines, organisationnelle). Ce caractère graduel du développement des activités à l'international est dû au manque de connaissances de la firme (Andersen, 1993).
- L'aspect dynamique correspond aux décisions d'affectation des ressources dans le temps et les décisions liées aux activités courantes de l'entreprise. La présence d'une entreprise sur une variété de marchés étrangers va ainsi dynamiser l'organisation et ses structures (Eriksson et al, 1997). Une entreprise accroît ainsi, d'une façon incrémentale, ses engagements sur les marchés étrangers de la même façon qu'elle apprend des nouveaux marchés.

### ***1.3. Les différents modèles nordiques***

Deux analyses principales d'internationalisation par étapes sont proposées : les modèles dits d'Uppsala ou *U-Model* (Johanson et Vahlne, 1977), et le modèle d'innovation, *I-Model*.

Les modèles de l'école d'Uppsala indiquent, tout d'abord, que l'internationalisation comporte un engagement croissant de ressources.

Le *U-model*, resté longtemps la référence, a été développé initialement par Johanson, Wiedershiem-Paul et Vahlne (1975 et 1977). Parmi les contributions majeures de cette école suédoise, deux concepts paraissent essentiels : celui du processus d'apprentissage et celui de la distance psychique.

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, qui constituerait la clé de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). L'internationalisation se présente 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 hors frontières. Basée sur quelques firmes suédoises, ces auteurs constatent qu'elles suivent un processus séquentiel scindé en quatre étapes :

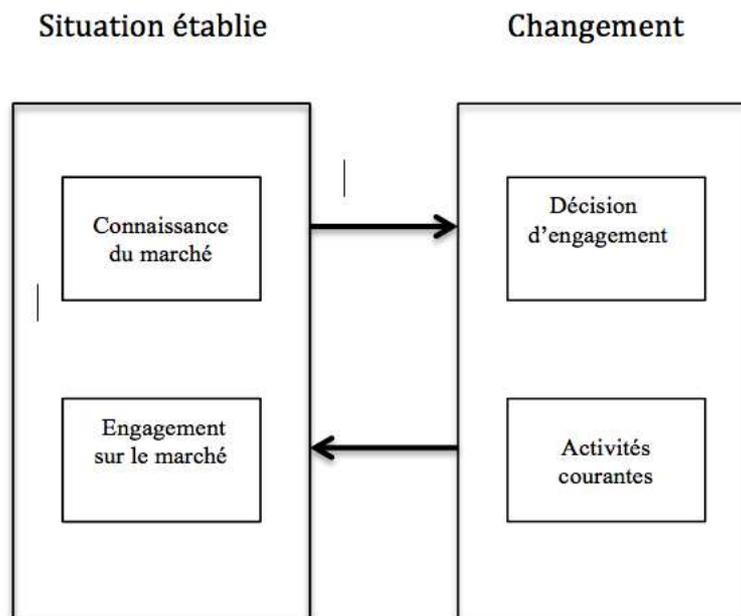
- activités d'exportations sporadiques et traitement des opportunités ;
- exportation *via* un agent indépendant ;
- implantation d'une succursale/filiale de vente ;
- production dans des pays étrangers.

L'hypothèse de base de ce modèle concerne la distance psychique. Les auteurs expliquent ainsi que, dans la mesure de l'accroissement de l'expérience internationale, la distance psychique qui sépare la PME des nouveaux territoires étrangers est réduite. Cet apprentissage

favorise un développement de plus en plus lointain et une exploitation de plus en plus complète des opportunités offertes.

Le modèle d'innovation (*I-model*) s'inscrit dans la veine des modèles d'Uppsala (Bilkey et Tesar, 1977). Ses auteurs considèrent, en effet, l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption d'un produit nouveau (Rogers, 1962). Cette conception a été retenue par un certain nombre d'auteurs pour expliquer l'internationalisation des PME. Ils considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise; les seules différences se situant dans la succession des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de chacune. On retiendra de l'évolution de ces modèles une certaine fusion des phases et une accélération tant dans la réalisation des transactions que dans la circulation de l'information, sans pour autant négliger les opportunités qui peuvent se manifester brusquement dans les économies à croissance rapide (Lemaire 2013).

**Figure 6: L'ancien modèle de Johanson et Vahlne de 1977 basé sur les activités courantes (dit U-Model)**



Bilkey et Tesar (1977) proposent un processus basé sur l'innovation en six étapes marquant un engagement croissant des ressources et une accumulation croissante de l'information qui en permettent le franchissement:

- 1- La direction de l'entreprise n'est pas intéressée à exporter (croyance que l'exportation est trop risquée et ne contribue pas au profit).
- 2- L'entreprise est partiellement intéressée à exporter: la direction accepterait une commande non sollicitée mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité d'exporter.
- 3- L'entreprise explore activement la possibilité d'exporter (Recherche de profits).
- 4- L'entreprise exporte sur une base expérimentale vers un pays psychiquement proche.
- 5- L'entreprise devient un exportateur expérimenté vers ce pays.
- 6- L'entreprise explore la possibilité d'exporter vers d'autres pays psychiquement moins proches.

Ce modèle d'innovation s'applique aussi, à l'étude des PME innovantes souvent à travers les nouveaux *Business Models* issus des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et qui ont un fort potentiel de développement rapide (les *born globals*). Cependant, des travaux plus récents, principalement Oviatt et Mac Dougall (2000) tendent à remettre en cause la portée générale de ces modèles.

### **Les limites des modèles incrémentaux**

Plusieurs chercheurs remettent en cause le caractère séquentiel et cumulatif du processus d'internationalisation, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises se développant d'emblée à international (Oviatt et Mac Dougall, 1994 et 1997 ; Madsen, et al., 2000).

De nombreuses entreprises réalisent un volume significatif de leurs ventes (25% du chiffre d'affaires) à l'international dès les deux ou trois premières années de leur création, sans passer par les différents stades du modèle Uppsala I.

Andersen (1993) critique le modèle Uppsala I, en montrant que **ce dernier ne précise ni les raisons ni les facteurs (internes, externes) pouvant influencer le processus d'internationalisation des entreprises, notamment les freins liés au conservatisme.** Il n'explique pas le mécanisme par lequel « la connaissance expérientielle » acquise progressivement sur les marchés étrangers affecte l'engagement des ressources. Le modèle n'explique pas les modalités de déroulement du processus d'internationalisation. Il n'explique pas comment et pourquoi ce processus est engagé ; et quels en seraient les agents facilitateurs ?

De même, il existe un flou concernant les raisons et les conditions du passage d'un stade à un autre dans le processus.

#### ***1.4. L'internationalisation par les réseaux***

La théorie des réseaux trouve ses fondements dans la théorie de la dépendance par les ressources. L'idée part de l'hypothèse de base suivante: Les acteurs des réseaux ont des entreprises dépendantes en ressources par d'autres acteurs qui les contrôlent dans un même réseau. Pour accéder à des ressources concurrentielles, les entreprises doivent construire des relations d'affaires, la position dans un réseau est assimilée à un actif. Ce réseau sera étendu en dehors du marché national pour devenir international ; les relations domestiques restent, toutefois, plus étendues que les relations internationales<sup>9</sup>. L'existence de liens forts et proches psychiquement,<sup>10</sup> dans un cadre géographique élargi est-elle envisageable ?

La compréhension exhaustive de l'internationalisation de la firme implique donc de cerner le contexte de son développement. Autrement dit, il s'agit des relations qu'elle entretient avec son environnement et les autres entreprises constituant des éléments importants de ce contexte

---

<sup>9</sup> Rapport OCDE 2004

(Madsen et Servais, 1997). Ce qui conduit à considérer aussi les réseaux socio-professionnels (syndicats professionnels, etc .) autres que les entreprises.

L'approche de l'internationalisation par les réseaux met l'accent sur l'importance des variables externes et met en avant l'influence de l'environnement sur l'entreprise qui s'internationalise. Pour Johanson et Mattson (1988), le système industriel est composé d'entreprises impliquées dans la production, la distribution et l'utilisation de biens et services. Ce système crée un réseau de relations entre des organisations. Au sein de ce réseau, les entreprises sont dépendantes les unes des autres et leurs activités ont donc besoin d'être coordonnées (Johanson et Mattson, 1988).

La décision d'internationalisation implique essentiellement deux dimensions majeures: la première concerne la sélection d'un pays (ou marché) cible, où les transactions vont avoir lieu. La seconde concerne les modalités de l'échange international ou les choix des modes d'entrée. Le mode d'entrée correspond à un arrangement institutionnel de l'organisation et de la conduite des transactions internationales. Le choix de la structure de gouvernance des activités sur le marché constitue une étape importante dans le processus de prise de décision puisqu'il concrétise les orientations stratégiques d'une entreprise. La qualité de ce choix dépend du niveau de confiance établi entre les différents acteurs impliqués dans ces échanges internationaux. Une connaissance réciproque des langues et des cultures permet aux acteurs de se découvrir les uns les autres, de se « reconnaître », afin de tisser des liens forts au sein d'un réseau professionnel souvent particulier.

L'idée de l'approche par les réseaux résulte du fait que les firmes sont liées entre elles par des relations d'échanges durables (Johanson et Mattson, 1988). Ces auteurs décrivent l'internationalisation comme un processus cumulatif au cours duquel les relations sont établies, développées, maintenues et dissoutes afin d'atteindre les objectifs de chaque entreprise impliquée. Il s'agit bien là d'un développement de réseaux de relations d'affaires

qui englobe d'autres pays par l'extension, la pénétration et l'intégration (Johanson et Mattson 1988) ou tout autre mode d'entrée.

Initialement, l'entreprise entame son internationalisation dans un seul pays plutôt que dans beaucoup de pays, d'une manière simultanée. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'un pays voisin. Un effet de « consanguinité » des marchés explique le fait que l'entreprise se dirige tout naturellement, au début de son expérience internationale, vers les marchés étrangers qui lui sont proches.

La distance psychique évoquée plus haut, entre les acteurs des marchés agit comme un facteur inhibiteur sur les flux d'informations réciproques. L'information reçue et donnée, la connaissance des cultures hors des frontières, l'apprentissage des langues et des coutumes d'affaires sont à la base du processus. Ces échanges « humains » précèdent les échanges de produits et de services. Ces différents liens, plus ou moins forts, tissent des « toiles », des réseaux où la confiance croît pour consolider les affaires (Johanson et Vahlne, 2009).

**Le choix des marchés psychiquement plus proches n'est plus impératif au fur et à mesure que l'organisation accumule ou acquiert, à travers les réseaux, une expérience (de connaissances, de relations) sur les marchés extérieurs, réduisant ainsi le niveau d'incertitude aussi en interne.**

L'expérience acquise par le traitement et l'interprétation de l'information internationale favorisent le développement international. Au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, l'objet de l'échange et l'offre de biens ou de services tendent à s'approfondir et à se diversifier

En interne, la capacité organisationnelle s'adapte. L'internationalisation s'accompagne d'une variété de changements internes à l'entreprise qui constituent des manifestations de l'internationalisation. Les ressources humaines et la structure organisationnelle subissent, en

particulier, des évolutions importantes et nécessitent une ré-allocation des ressources, y compris financières, en interne.

Depuis bientôt deux décennies donc, les théories de l'école scandinave sont critiquées, notamment face au phénomène des *Born Global* (Rennie, 1993) (Knight et Cavusgil, 2004). Johanson et Vahlne (2009), eux-mêmes, ont revisité leur modèle et proposent aujourd'hui une nouvelle approche par les réseaux.

Bien que la structure de base du modèle de 1977 soit conservée, Johanson et Vahlne ont ajouté quelques notions telles que : la « reconnaissance d'opportunités » ou la « connaissance de l'international ». Les opportunités d'affaires, mêmes sporadiques, initiales, constituent un sous-ensemble de connaissances et accélèrent le processus incrémental. En ajoutant cette variable, les auteurs ont l'intention d'indiquer que les opportunités représentent un élément important du processus d'acquisition de connaissance qui n'est plus uniquement incrémental. Il est désormais clair que ces opportunités sont d'autant plus développées de nos jours qu'elles soient relayées par les réseaux sociaux ayant pour outils, les TIC (Johanson et Vahlne, 2009 et Boutary, 2007). Ces réseaux sociaux constituent une composante moderne importante pour l'acquisition de connaissances.

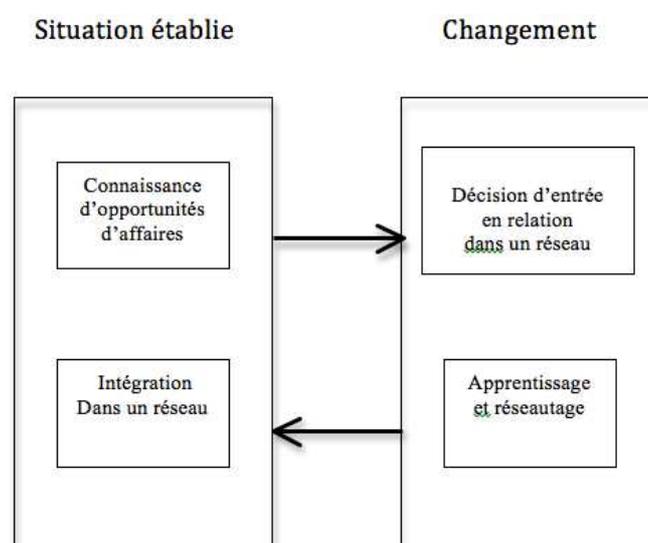
La nouvelle variante du modèle Uppsala correspond à la prise en compte des réseaux, à savoir la densité des liens existants ou susceptibles d'être développés entre les acteurs. Cette dimension nouvelle a été identifiée à partir du modèle original au niveau de l'engagement sur le marché. En supposant que le processus d'internationalisation est réalisé à travers un (ou des) réseau(x), les relations, les liens y sont caractérisés par un niveau spécifique de connaissance, la confiance et l'engagement entre les acteurs du réseau (Johanson et Vahlne, 2009).

Quant aux variables d'engagement les auteurs ont remplacé le terme originel « activités courantes » par « *trust-building* ». En fait, l'évolution du modèle tient véritablement à

l'impact de l'internet et des réseaux sociaux sur les flux d'échanges et d'investissements qui induisent une connaissance plus rapide des autres économies. Le processus n'est donc plus lié uniquement à l'expérience, mais aux informations, voire aux opportunités d'affaires auxquelles chaque acteur peut avoir accès en temps réel pourvu qu'il soit intégré dans un réseau approprié. L'apprentissage de l'internationalisation se fait à travers ces mêmes réseaux et le facteur confiance en est le moteur.

La vitesse, l'intensité et l'efficacité des processus d'internationalisation, la création ou l'intégration d'un réseau et la construction de la confiance (trust-building) dépendent de l'engagement des partenaires entre eux. Cet engagement est mesurable par le nombre d'opportunités acquises par les acteurs du réseau (Johanson et Vahlne, 2009).

**Figure 7: Le nouveau schéma de l'internationalisation de Johanson et Vahlne 2009 intégrant les réseaux**



Cette revisite par Johanson et Vahlne eux-mêmes de la théorie des phases met en relief le jeu des relations humaines et l'importance de l'apprentissage et du management de la connaissance à l'international à travers les réseaux. Par ailleurs, si la notion d'apprentissage organisationnel est prise en compte, la notion d'apprentissage en double boucle (Agerys, 2001) mérite également d'être prise en compte. Lorsque le manager est embarrassé par la

distance psychique dans une perspective d'internationalisation, il y a tout naturellement le déclenchement d'un processus d'apprentissage. Le recours au réseau peut désormais plus facilement intervenir, introduisant une dimension humaine dans les organisations et au cœur de leurs représentations. Ce processus d'apprentissage de l'internationalisation par la connaissance des marchés étrangers et la construction de réseaux sera étudié dans la section du chapitre consacrée à l'aspect comportemental au sein des PE.

### ***1.5. Le management de proximité et l'internationalisation***

La gestion de proximité, telle qu'elle est abordée par Torres, ne se limite pas à une simple mesure métrique ou à une faible distance géographique. Elle est aussi, selon l'auteur, une dimension stratégique et organisationnelle qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Les proximités hiérarchiques, fonctionnelles, temporelles et spatiales forment un cadre d'ensemble relativement cohérent (Torres, 2007). La proximité crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée d'un système d'information interne et externe simple, privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.

Le management de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-proprétaire (Torres, 2000). Pour l'auteur, la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels.

L'auteur confirme que les « schèmes » mentaux du chef d'entreprise ont donc un impact direct sur les « schèmes » organisationnels (Cossette, 2004) de la PME.

Dans ses travaux, Torres indique que le développement international des PME correspond d'assez près à une logique proxémique. Quand elles exportent, la grande majorité des PME commencent par des pays proches géographiquement et économiquement. Lorsqu'elles

acquièrent une plus grande expérience en matière de vente (et/ou d'achat) internationale (et/ou de production locale), elles risquent à exporter (et/ou à importer et/ou à investir) dans des pays plus éloignés géographiquement, mais qui présentent malgré tout une proximité économique et psychique.

### ***1.6. La dimension de l' « espace de référence »***

Pour Lemaire (2013), au-delà de la dynamique territoriale, la prise en compte de l'environnement de l'entreprise ne peut-être efficiente que par association avec l'analyse de la dynamique du secteur d'activité de l'entreprise. Il est nécessaire de prendre en compte des évolutions spécifiques à l'activité des contextes d'internationalisation dans leur environnement géographique et/ou sectoriel. Chaque organisation doit délimiter son « espace de référence pertinent ». Pour l'auteur de référence, les PME suivent la même logique d'internationalisation que les entreprises de plus grande taille mais, avec plus de réactivité. Leur ouverture peut être soumise à des contraintes sectorielles et environnementales spécifiques similaires. Elles peuvent cependant tirer un parti plus large des évolutions de l'environnement international, fortes de leur plus grande flexibilité. Les éléments intangibles et humains y sont encore plus déterminants. L'impact des profils et des personnalités du chef d'entreprise est, pour les PME, particulièrement à prendre en compte. Lemaire confirme l'importance de la dimension comportementale de l'organisation face à l'internationalisation. Ce comportement est lié directement à l'attitude du chef d'entreprise. Les réseaux y revêtent une importance majeure du vecteur d'expansion, tant dans le pays d'origine que hors frontières. La veille y devient un outil indispensable et doit être directement intégrée aux différentes fonctions et articulée directement sur la prise de décision. Cet auteur distingue les éléments comportementaux de ceux liés à l'environnement. Au plan comportemental, il

exprime une notion d'interface « interne / externe » qui doit figurer au cœur du mode de fonctionnement et comportemental de l'organisation (PME). Cette approche de Lemaire rejoint celle de Filion (2009) dans sa réflexion sur la facilitation, bien que Lemaire envisage surtout une facilitation externe.

Lemaire (2013) analyse les éléments intangibles conduisant ou dissuadant les PME à intégrer une internationalisation de leurs fonctions. Il en établit deux catégories -positive et négative- qu'il qualifie d'intangibles. Les tableaux 4 et 5 synthétisent les développements de l'auteur de référence. Ces éléments sont essentiellement de type comportemental et reflètent des « schèmes » et des processus mentaux des chefs d'entreprises.

**Tableau 5: Les éléments intangibles de l'internationalisation  
des TPE/PME (Lemaire, 2013) (1/2)**

Les éléments positifs	Les éléments négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Expérience internationale du créateur/des responsables clés (dans un même secteur ou dans des activités connexes)</li> <li>+ Profil bi ou multiculturel, parcours éducatif international (formation, stages à l'étranger)</li> <li>+ Réseau relationnel étendu hors frontières (partenaires, associés, correspondants, informateurs.)</li> <li>+ Appartenance à une communauté d'affaires ouverte dans le pays d'origine et dans les pays cibles, existants et potentiels</li> <li>+ Incorporation de la dimension internationale dans les structures d'accompagnement (chambres de commerce).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaut de références internationales professionnelles et personnelles dans l'équipe</li> <li>- Pratique limitée des langues, faible ouverture culturelle, « distance psychique »</li> <li>- Familiarité limitée avec les nouveaux outils de communication distante</li> <li>- Forte aversion pour l'incertitude (même si contradictoire avec la création d'entreprise)</li> <li>- Crainte de dispersion de compétences techniques ou commerciales rares</li> <li>- Crainte de fragilisation financière dans un environnement d'affaires peu familial.</li> </ul>

Selon Lemaire, (2013) les éléments liés à l'environnement de la PME exercent des forces attractives externes à l'entreprise (« pull ») ou des incitations internes (« push ») sur les organisations :

**Tableau 6 : Les éléments intangibles de l'internationalisation des TPE/PME  
selon Lemaire (2013) (2/2)**

<b>Les éléments qui attirent les dirigeants vers l'international</b>	<b>Les éléments qui poussent vers l'international</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abaissement des barrières tarifaires et non tarifaires, accès facilité à des zones auparavant totalement ou partiellement interdites</li> <li>• Amélioration des technologies et des infrastructures logistiques, des services de transport; meilleure sécurisation de l'avantage compétitif (technologie, image etc.) transférable hors frontières</li> <li>• Capacité démontrée à satisfaire aux standards internationaux et à répondre aux attentes des clients internationaux les plus exigeants</li> <li>• Volonté d'accéder aux développements technologiques et marketing les plus avancés de son secteur/activité</li> <li>• Facilité accrue des paiements et transferts en s'appuyant sur des réseaux bancaires internationaux plus étendus et performants</li> <li>• Confrontation aux concurrents leaders du secteur, création d'image auprès de clients de référence /observation des meilleures pratiques</li> <li>• Identification et exploitation des facteurs de production (coût, recherche, compétences..) non ou peu accessibles dans la zone d'origine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantage compétitif (technologie, image etc.) transférable hors frontières</li> <li>• Capacité démontrée à satisfaire aux standards internationaux et à répondre aux attentes des clients internationaux les plus exigeants</li> <li>• Relation bien établie avec des "grands comptes internationaux", désireux de bénéficier de leurs prestations hors pays d'origine</li> <li>• Saturation du marché d'origine, détection d'opportunités dans les économies mûres ou en croissance rapide (de proximité ou distants)</li> </ul>

Il faut noter que ces éléments environnementaux de la PME et liés à l'internationalisation sont maîtrisés par la connaissance d'internationalisation qui peut être acquise par un apprentissage. Selon l'école classique, c'est cet apprentissage qui devrait se faire étape par étape. Cette approche a été remise en cause, nous l'avons vu en amont par l'approche réseau. Lemaire (2013), pour sa part, indique que l'évolution rapide de l'environnement socio-économique, politico-règlementaire et technologique tend à estomper les paliers entre ces étapes sans qu'elles ne disparaissent. Cette réflexion complète et précise celle de Johanson et Vahlne qui admettait, en 2009, une nouvelle ère d'apprentissage grâce aux réseaux d'affaires, lesquels permettent précisément d'accélérer et de mieux combler ce défaut d'expérience et de faciliter l'appréhension des transformations de l'environnement.

### **Les limites et les freins à l'internationalisation des PME**

Les deux axes de la théorie classique d'internationalisation y compris de la PME sont liés à la connaissance des marchés et de l'environnement à l'international, d'une part, et, au niveau de ressources nécessaires pour une action d'internationalisation, d'autre part. Plus récemment, l'ensemble des auteurs s'accorde à penser que le rôle des réseaux est de plus en plus important dans l'optique du développement international. La personnalité du chef d'entreprise et son comportement vis à vis de l'internationalisation sont également déterminants.

Dans cette perspective, Lemaire (2006) dresse un état des limites et des freins à l'internationalisation de la PME, qui peut s'appliquer aux PE. En particulier leur défaut de connaissance des marchés internationaux handicape leur développement hors frontières. Aussi leur accès limité aux réseaux internationaux, voire la pratique

limitée des langues et la faible ouverture culturelle les caractérisent et contribuent à accroître leur « distance psychique » avec leurs zones d'expansion potentielles.

La forte aversion pour l'incertitude (conservatisme) et la crainte d'imitation de compétences techniques ou commerciales rares ont été identifiées par Lemaire, tout autant que la crainte des risques financiers proportionnellement importants.

En fait, face à l'internationalisation, les dirigeants de PME adoptent une posture très variée allant de l'indifférence totale jusqu'au possible engagement. A ce titre, selon Allali (2002) se référant à la littérature relative aux trois catégories d'attitudes pourraient être distinguées l'attitude négative, indifférente et positive. D'où découleraient trois postures: le refus-le blocage, la réaction à des *stimuli* internes ou externes, la proactivité.

- 1) Le blocage, se traduit par un refus de s'engager à l'international tranché. Les raisons invoquées sont diverses (Allali, 1985): méconnaissance des procédures d'exportation, des cultures étrangères, absence d'antériorité commerciale et connaissance insuffisante du marketing international. A cela il convient d'ajouter la méconnaissance des langues étrangères et/ou leur insuffisante maîtrise.
- 2) L'indifférence: le dirigeant affiche une certaine procrastination souvent déterminée par son l'aversion pour l'incertitude. Un évènement constructif, telle l'opportunité d'un partenariat hors frontières, peut être stimulant ou déstabilisant s'il est négatif.
- 3) L'attitude proactive d'un dirigeant peut résulter de l'accès à des informations exclusives ou d'un avantage compétitif clair (réseau relationnel existant,

marchés de « niche » propre à l'entreprise qui dispose d'un produit ou d'un service unique. Ce qui se traduit le plus souvent par une valeur ajoutée significative et donc un profit important. Le chef d'entreprise cultive donc en permanence le développement de ses réseaux y compris à l'étranger tout en cherchant constamment à maintenir et à élargir son avantage compétitif.

Tenant compte de l'influence de l'ouverture internationale des économies, les trois catégories précitées permettent de dégager deux profils de PME. Les PME « réactives » ou « proactives » (Lemaire, 2013) en fonction de l'orientation internationale et de la détermination du dirigeant très affirmées dans une PME « proactive ». En revanche, la PME « réactive », dont le dirigeant refuse l'internationalisation ou hésite à développer son entreprise en tenant compte de cette dimension, ne pourra que subir cette ouverture et son équipe avec lui. Il devra faire baisser ses coûts pour maintenir son chiffre d'affaires et ses parts de marché perdues sur son marché domestique face à une concurrence accrue.

Lorsque l'attitude du chef d'entreprise est « réactive » face à l'ouverture internationale, il apparaît essentiel dans le cadre de cette recherche d'identifier les facteurs comportementaux qui vont influencer sur le conservatisme du dirigeant et de son organisation.

### **Solutions proposées : l'accompagnement externe**

L'entreprise évolue dans un milieu donné (Fourcade, 2007 et Lemaire, 2004) et peut bénéficier d'aide et/ou d'accompagnement externe à l'entreprise en s'appuyant notamment sur son environnement voire sur ses réseaux. Fourcade dresse une classification des fonctionnalités et des acteurs en fonction des objectifs.



**Tableau 7: Les formes d'appui externe pour les PME selon Fourcade (2007)**

Caractéristiques du milieu	Forme d'appui	
	AIDE	ACCOMPAGNEMENT
Fonctionnalités	Milieu Cadre	Milieu guide
Acteurs	Acteurs publics Acteurs d'intermédiation Acteurs privés	
Objectifs	Appui fonctionnel Soutien systémique	Soutien systémique

Ce tableau récapitule les deux formes classiques d'appui dont bénéficient les PME. Fourcade constate que le clivage entre l'aide et l'accompagnement n'est pas aussi tranché que peuvent le laisser penser les typologies classiques, tant du point de vue des objectifs que visent les acteurs que de celui des modalités d'intervention qu'ils mettent en œuvre.

Mais, au-delà de l'aspect systémique de la facilitation externe, nous notons une approche de Bayad et Gallais (2010) sur les problématiques de l'accompagnement des PME. Par accompagnement, les auteurs entendent « rapport de prescription » tel que : « *dès lors qu'un acteur « A » possède des savoirs qui lui sont propres, nous retrouvons la nécessité de penser l'« impact » de ce savoir sur le savoir d'autrui, (par exemple) un acteur « B ».* Cet impact nécessite une relation qui constitue le mode d'interaction de A et B ». Mais pour Bayad, cette relation peut à son tour être modifiée par cet impact.

Toujours selon Bayad, Il n'y a de dynamique possible de l'action collective que si la proposition suivante est vraie : « *certaines configurations de savoirs (ex : connaissances de l'international) et de relations rendent possible l'« impact » d'une partie du savoir de A sur B. Nous dirons alors qu'il y a « rapport de prescription de A vers B ».*

Sur le terrain, les acteurs externes à la PME, leurs « prescripteurs », se heurtent à une réticence très fréquente de la part des PME (Bayad et al., 2011). Il est entendu aussi, de façon plus précise, par prescripteurs, les structures d'accompagnement que Cullière (2003) définit ainsi. Il s'agit de prestataires payants (souvent des sociétés privées de conseil ou d'expertise) qui proposent une prestation d'accompagnement ou d'organismes publics (institutions, syndicats, organisations professionnelles) impliqués dans des opérations d'aide aux PME.

Cullière (2003), en étudiant le recours des PME, mais aussi des TPE à des prestataires privés ou publics, retient l'idée maîtresse que « *les structures d'accompagnement paraissent peu légitimes, c'est-à-dire peu attractives, aux yeux des dirigeants de TPE/PME* ». D'autres sources de difficultés potentielles peuvent aussi expliquer le refus de l'accompagnement par les PME (Gallais, 2009). L'auteur confirme que la centralisation de la gestion et les actions dépendent largement de la volonté du dirigeant, alors que la complexité des problèmes nécessiterait la confrontation à d'autres personnes externes à l'entreprise. Gallais constate que la place du dirigeant reste centrale et que son influence sur la conduite de son organisation demeure directe. Selon Culliere, la légitimité de l'accompagnant est « *conçue comme une représentation des dirigeants de TPE/PME, selon laquelle*

*l'accompagnant est désirable, juste ou approprié, par rapport à un système de normes, de valeurs, de croyances spécifiques à chaque TPE/PME ».*

## **2. L'internationalisation des PE**

La littérature a traité la stratégie d'internationalisation des grandes firmes, puis celle aussi des PME. Avec l'apparition de l'entrepreneuriat international, l'entreprise en création, la stratégie de la TPE se s'est vue qualifiée d'« entrepreneuriale ». Au début des années 1990, cette théorie nouvelle paraissait en rupture avec les modèles classiques d'internationalisation. Depuis, les auteurs se sont accordés sur une fusion des modèles. Nous retiendrons qu'il a été mis en évidence, lors de ces recherches, un type de management et de stratégie plus intuitif que formel au sein des petites entreprises. Il semble intéressant dans la démarche suivie dans cette recherche de retenir la notion de « comportements entrepreneuriaux face à l'internationalisation ». En revanche, l'internationalisation des PE restant encore absente de la littérature, une approche de cette dynamique managériale et stratégique spécifique doit être envisagée en fonction des spécificités des PE. A ce titre, le besoin d'une « facilitation » se révèle essentiel, étant entendu que le « facilitateur » doit être un collaborateur proche du chef d'entreprise pour augmenter la part de confiance et limiter le conservatisme, qui constitue le véritable frein à l'internationalisation. Ce facilitateur doit être légitime au sein de l'organisation-PE. Il peut être à l'origine de l'innovation que représente l'internationalisation pour la PE.

Dans ses travaux Culliere, (2003) met en évidence essentiellement la porosité croissante entre les différents types d'entreprises. Il faut en retenir, le découpage par taille habituellement retenu ne semblant pas résister à l'hybridation des formes

organisationnelles et à l'intensification des relations inter-entreprises (Haag, 2004). Plus l'organisation est de petite taille, plus la dimension « humaine » des relations entre les parties prenantes est prégnante. C'est pourquoi, il n'est pas suffisant d'aborder la PE uniquement par rapport à la grande entreprise, et/ou à partir de l'analyse des liens économiques qu'elle entretient avec les différentes composantes de son environnement. Il apparaît complémentaire d'envisager ces relations et le fonctionnement de telles organisations à partir aussi, des représentations sociales et organisationnelles. L'observation des interactions entre ces représentations pourrait suggérer une analogie avec le théâtre. Comme dans une pièce de théâtre qu'ordonne le metteur en scène à partir du texte de l'auteur, la personnalité de chaque acteur influe directement sur la qualité de la représentation donnée au spectateur. Puisqu'il s'agit de relations non uniquement économiques, mais « humaines » dans la PE, la personnalité des acteurs qui jouent chacun un rôle-fonction dans une entreprise. A l'image d'une scène de théâtre, la dimension intime de chaque « personnage » qu'ils y personnifient et leurs représentations propres des fonctions et/ou des événements vécues dans l'entreprise et dans son environnement sont au cœur de sa réussite. Ces représentations des collaborateurs acteurs peuvent être à l'origine de tensions si elles divergent ; mais elles peuvent apporter une contribution constructive au projet d'ensemble, pour autant qu'elles se complètent et s'accordent à la vision du chef de la PE. S'agissant d'internationalisation, ces représentations, qui peuvent tirer parti des apports des réseaux, s'enrichissent des compétences et des expériences de chaque contributeur, susceptibles de faciliter la progression de l'entreprise dans ce domaine.

## **2.1. *La connaissance expérientielle dite entrepreneuriale***

La notion de *connaissance expérientielle* a été développée depuis deux décennies. Elle présente un intérêt particulier pour une nouvelle théorie de l'internationalisation. Les recherches sur les « *Born Global* » (Oviatt et Mc Dougall, 1994) mettent, aussi, l'accent sur l'influence des connaissances expérientielles sur la stratégie de l'entreprise y compris de petite taille et/ou en création. Selon ces auteurs, de jeunes entreprises internationales lancent des opérations à l'étranger très rapidement, dès leur création, avec une expérience parfois très limitée de l'internationalisation. Par ailleurs, les recherches sur les « *Born Global* » montrent que la connaissance expérientielle s'acquière plus rapidement dans cette catégorie d'entreprise que dans celles qui suivent un processus d'internationalisation incrémental, permettant à celles-ci une internationalisation plus rapide (Autio et al., 2000).

## **2.2. *La théorie de l'entrepreneuriat international***

Ouverture internationale des marchés, libéralisation des échanges, développement des moyens de communication sont des phénomènes inter reliés, dont l'émergence engendre des nouvelles opportunités, de nouveaux enjeux et défis pour des entreprises qui rivalisent dans l'arène internationale. Ces tendances transforment les paradigmes les plus communément partagés. Elles démontrent la capacité des jeunes entreprises à accéder d'emblée, à des marchés lointains et à tisser des relations d'affaires internationales. Dans cette économie ouverte, l'internationalisation des entreprises, spécialement dans le secteur *High Tech*, devient de plus en plus rapide,

et cette internationalisation commence dès les premières années de leur existence. La globalisation des économies a fait naître un nouveau type d'entreprise appelée, selon les auteurs, « *Born global* », « *Global start-up* » ou « *international new venture* ». Leur émergence au début de la dernière décennie du vingtième siècle a été synonyme d'émergence d'un nouveau champ disciplinaire de gestion. Il s'agit de **l'entrepreneuriat international** qui se positionne à l'intersection du champ de la stratégie d'entreprise, du management international et de l'entrepreneuriat.

Le concept d' « entreprise à internationalisation rapide » (E.I.R.) est apparu pour la première fois en 1993, dans un rapport de Rennie pour McKinsey et al. (1993), analysant le comportement des entreprises manufacturières exportatrices de haute technologie. L'auteur y identifie, en Australie, un nouveau type d'entreprises susceptible de réussir sur les marchés mondiaux sans suivre le processus classique de progression par étape. Il définit ces firmes comme : « *des entreprises qui ont commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisent 76% de leur chiffre d'affaires à l'exportation* » (Oviatt et MacDougall, 2000 p.98). Depuis, plusieurs chercheurs dans le champ de l'internationalisation se sont intéressés à ce nouveau phénomène (Cavusgil, 1993, Knight et Cavusgil 1996 et 2004, Madsen et Servais 1997, Rasmussen et Madsen 2002, Zahra et al. 2005). Knight et Cavusgil (1996 p.62-72) considèrent les entreprises à internationalisation rapide comme « *des firmes qui ont réussi plus que 25% des ventes sur des marchés à l'étranger à travers leurs activités et qui sont établies depuis trois années* ». Le temps écoulé entre le moment de la création de l'entreprise et la première vente internationale est souvent utilisé comme variable principale pour déterminer si l'entreprise est EIR ou non. La plupart des chercheurs considèrent que cette période

varie entre deux et six ans. La deuxième variable est le pourcentage du chiffre d'affaires à l'international ; la proportion des ventes à l'international retenue est généralement supérieure à un taux de 25% du chiffre d'affaires (Madsen et al, 2000).

Il faut noter que cette catégorie d'entreprises qui a pour moteur essentiel l'innovation se retrouve, surtout, dans les secteurs d'activité particuliers liés aux nouvelles technologies.

Cette jeune discipline qui date d'une quinzaine d'années, a créé un véritable engouement sur le plan académique; ce qui atteste de sa vitalité<sup>11</sup>.

### ***2.3. L'entrepreneuriat international***

#### ***et l'internationalisation des PE***

Pour les PE aussi, l'internationalisation se rapporte tout autant aux économies d'origine, tournées vers l'intérieur des entreprises qu'aux économies cibles, tournées vers l'extérieur (selon Allali, 2007). Il convient d'entendre, pour les premières, les importations ou la coopération pratiquées avec une firme étrangère dans l'espace domestique ou d'origine ; les secondes correspondant à l'exportation ou à d'autres développements d'activités (cf. investissement direct) localisées ailleurs que dans l'espace d'origine de l'entreprise.

Selon Allali, la taille de la PME n'empêche aucunement son internationalisation. Il précise que c'est surtout « la taille de l'image » (la représentation) (Allali, 2007 p.338) que se font les dirigeants des affaires internationales qui en est déterminante.

---

<sup>11</sup> La publication en 1994 de l'article d'Oviatt et McDougall « Toward a theory of international new ventures » dans le « Journal of International Business Studies » ; à la première conférence en septembre 1998 sur l'entrepreneuriat international « McGill Conference of international entrepreneurship » ; un numéro spécial de l'Academy of Management dédié à l'entrepreneuriat international en l'an 2000. la création du Journal of International entrepreneurship en l'an 2003. « l'International Journal of Globalisation and Small Business » en 2004.

La littérature sur la diversité des PME et de leurs stratégies s'est concentrée sur l'exportation. Toutefois, de récents travaux cités par Ramadan et Levratto (2012) soulignent les limites de cette approche (Perrault et Saint- Pierre, 2008 ; Julien, 2008). Ramadan et Levratto confirment qu'une nouvelle théorie de l'internationalisation des PME, et, particulièrement, des PE, est en germe. Elle est basée sur une part de démarche incrémentale, mais aussi sur l'appréhension plus rapide de l'international que permettent les réseaux sociaux.

L'ensemble des auteurs réunis lors du congrès AIREPME de 1994 s'accorde sur l'ampleur de la diversité des entités que recouvre le groupe des PME ; cela reste un obstacle majeur à l'établissement d'une cartographie de ces acteurs. Dans ces conditions, il est donc encore moins facile d'établir une théorie unifiée de l'internationalisation des PME. La littérature recommande une analyse empirique pour apporter un éclairage *in situ* du processus d'internationalisation adapté à chaque pays.

Le processus d'internationalisation est considéré autant en interne qu'en externe à l'organisation (Khayat, 2004). Les réseaux canalisent la diversité des rapports d'échanges entre les différentes parties prenantes. Cette perspective particulière de réseau induit un modèle multilatéral plutôt qu'unilatéral du processus d'internationalisation. A partir de là, nous considérons que les relations entre les acteurs en interne ont autant d'impact sur le processus d'internationalisation que sur ses facteurs de réussite. Au sein de la PE, ces relations internes sont informelles et les représentations schèmes (à *fortiori* celles du chef d'entreprise) vont être au cœur du processus.

**Dans ce cas, le processus de l'internationalisation incarne les comportements et les choix d'entrepreneurs, eux-mêmes soumis à l'emprise des relations formelles et informelles qu'ils nouent avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'entreprise** (Ramadan et al. 2011). Selon le degré d'implication de l'entrepreneur dans un système réticulaire, les besoins induits par le mode de développement international retenu peuvent varier significativement (Laghzaoui, 2006). Ainsi, pour Julien (2005), le développement international des PME par les réseaux permet de compenser leur déficit de ressources.

Johanson et Vahlne (2006) concentrent leur analyse sur le développement en réseau ou entre partenaires. Ils étudient la manière dont cette implication dans un collectif contribue à réduire l'incertitude et à développer des opportunités d'affaires. Deux propositions sont, notamment, avancées par ces auteurs.

La première est que le développement d'opportunités sur un marché est positivement lié aux engagements mutuels établis avec les entreprises qui y sont déjà implantées.

- La deuxième proposition est que le développement d'opportunités dans un pays est positivement rattaché aux réseaux d'entreprises qui se sont intercalées entre l'entreprise et le marché cible.

En revanche, si ces auteurs mettent en évidence la réduction de l'incertitude mesurable dans les grandes et moyennes entreprises, ils n'évoquent pas le conservatisme, qui entrave le développement international de la PE, et qui affecte particulièrement le chef d'entreprise.

Si Knight et Cavusgil (2004) soulignent le rôle croissant des réseaux dans l'internationalisation précoce des PE valorisant une avancée technologique, il

pourrait en être de même, dans d'autres proportions, pour les PE qui ont un business model plus industriel, par exemple de type production d'un bien.

L'appartenance à un réseau facilite l'accès des entreprises à l'information et leur permet ainsi de développer leur présence internationale. Tout processus d'internationalisation *a fortiori* basé sur les réseaux dépasse les dimensions économiques et systémiques. Un réseau fonctionne sur la base de relations humaines et sociales. La définition d'une organisation réticulaire peut intégrer une part de « capital social ». Il est défini comme « *la somme des ressources auxquelles une entreprise peut accéder ou mobiliser, en vertu de la possession d'un réseau de relations durables* » (Ramadan et al. 2011). Arénus (2005) précise que les entreprises qui s'internationalisent peuvent utiliser leur capital social pour accéder à des informations pertinentes. L'accès à ces informations se révèle moins coûteux et plus efficace que lorsqu'elles sont obtenues par la mobilisation de mécanismes formels, liés au TIC.

Dans ce contexte, la forme d'internationalisation d'une PE peut aussi bien être progressive, par étapes, que plus rapide, à l'instar des entreprises qui internationalisent d'emblée leurs fonctions. Le modèle dit *Born global* décrit précédemment constitue une nouvelle forme de théorie de l'internationalisation à fort contenu entrepreneurial. On pourrait considérer **que cette vision du processus *Born Global* s'applique effectivement aux PE ayant encore une activité internationale quasi inexistante. La stratégie entrepreneuriale adaptée à l'internationalisation de la PE serait de type « *re-Born global* » (Bell et al. 2001).**

Zahra (1993, 2002) confirme que l'étude de l'entrepreneuriat international doit s'attacher aux entreprises nouvellement créées comme aux entreprises déjà établies. Certains auteurs définissent l'entrepreneuriat international comme : « *l'étude de la nature et des conséquences du comportement de prise de risque d'une entreprise lorsqu'elle s'aventure sur les marchés internationaux* » indiquent McDougall et Oviatt (2000, p.30-38) ajoutant les caractéristiques d'innovation, de proactivité et de création de valeur. Ils proposent une définition plus large de l'entrepreneuriat, incorporant des entreprises déjà établies et s'appuyant sur des analyses comparatives internationales. Ils définissent l'entrepreneuriat international comme « *une combinaison de comportements innovants, proactifs et risqués qui dépasse les frontières nationales, et dont l'intention est de créer de la valeur dans les organisations* » (Notion de *re-born global*) (Oviatt et MacDougal, 2000, p.30-38).

En résumé de cette partie, il ressort qu'une approche de l'internationalisation des PE s'appuyant uniquement sur l'analyse de leurs relations économiques (couple produit-marché) et sur la facilitation externe (soutien conseil privé ou institutionnel) est insuffisante. L'importance de l'impact de la personnalité du chef d'entreprise, sa prudence exacerbée et une concentration de l'utilisation de ressources en interne permettent de constater, en premier lieu, que le conservatisme est une spécificité comportementale de la PE notamment vis-à-vis de l'internationalisation. L'acteur du processus de facilitation est donc « recruté » en interne ; il a la confiance du chef d'entreprise et exploite ses propres ressources liées à sa culture, son expérience et sa connaissance de l'international. La confiance initiale qui est accordée au facilitateur, son efficacité et le partage de la connaissance de l'international avec le dirigeant viennent amoindrir la peur du risque et donc le conservatisme. Le processus

permettant la « facilitation de l'internationalisation » est donc lié à un apport d'un acteur (ou plusieurs) de la PE et à un apprentissage au sein de l'organisation. Cette facilitation et la réduction du conservatisme constituent le produit de leurs représentations sociales. Ce qui permet d'établir un lien entre l'accompagnement à l'international et l'importance des représentations organisationnelles qui constitue l'axe principal de la présente recherche.

Après avoir cerné les représentations organisationnelles de la PE, nous proposons, dans ce qui suit, une représentation de la facilitation d'internationalisation susceptible d'inspirer un processus de facilitation qui lui est adapté.

# Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce chapitre a consisté à identifier à travers la littérature des spécificités de la PE dans son développement stratégique et international. La vision économique de la PE est complétée par l'approche récente des organisations sous leurs aspects comportementaux. Les représentations sociales, organisationnelles décrites par Pesqueux (2009), y compris entrepreneuriales sont opportunes pour une meilleure compréhension de la dynamique de ces entreprises.

Cinq spécificités constituent un paradigme de la PME (la taille, le management proxémique, le manque de spécificité des fonctions, le faible formalisme et un système d'information peu développé). Une sixième caractéristique liée à la PE est proposée à l'occasion de la thèse et tout particulièrement s'agissant de la PE. Elle porte sur le conservatisme.

Par ailleurs, la littérature traitant de l'internationalisation des entreprises reste muette pour les PE. Pour cette raison, nous nous sommes basés sur les travaux ayant examiné l'internationalisation des PME qui restent tout de même insuffisants. Les théories d'Uppsala sont des références en matière d'internationalisation des firmes. Toutefois, Andersen, lui-même issu de cette école (1993) critique le modèle Uppsala I, en montrant que le modèle ne précise pas les raisons et les facteurs (internes, externes) pouvant influencer le processus d'internationalisation des entreprises, notamment les freins liés au conservatisme. Cet aspect théorique est retenu pour la poursuite de la recherche.

# Chapitre II : Une nouvelle représentation organisationnelle : la facilitation d'internationalisation

## Introduction du chapitre 2

Au plan comportemental, Veblen (1909) et Commons (1930) mettent en évidence que l'institution génère l'action collective ; cela signifie qu'elle développe des coutumes, mais aussi que **l'action collective crée des organisations par cognition et au moyen de représentations**<sup>12</sup>. La firme serait donc une organisation dont la réalité s'appuie sur des représentations. Ces notions seront reprises plus tard par les auteurs de référence déjà cités plus haut. Au départ, les modes de gouvernance des entreprises sont influencés par les pratiques de l'administration publique et des institutions étatiques (Pesqueux, 2005). A l'époque de l'industrialisation, ce sont des ingénieurs qui décident de développer des méthodes de gestion et qui sont à l'origine de la notion de création de valeur ajoutée.

---

<sup>12</sup> Il s'agit des processus mentaux.

# **Section I : Les représentations organisationnelles et entrepreneuriales**

Le but de la gestion à travers les organisations est d'obtenir rapidement les informations utiles et d'optimiser la chaîne de valeur pour réaliser des profits. En revanche, les processus qui permettent d'atteindre ce but sont souvent complexes et difficiles à maîtriser lorsqu'ils « mettent en scène » des individus. Les interactions entre leurs personnalités déterminent largement l'efficacité des processus. Plus petite est l'entreprise et plus « *l'intuitu personae* » pèse. Pesqueux (2005) propose d'étudier ces organisations et les processus qui peuvent y être observés en s'appuyant sur la théorie des représentations ou des processus mentaux.

## **1. Les théories des représentations sociales et organisationnelles**

### ***1.1. Les représentations sociales***

Pour tenter de cerner les définitions des processus mentaux ou représentations sociales, le travail synthétique de Jodelet<sup>13</sup> est mobilisé dans la suite de ces travaux.

« *Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal* » (Moscovici, 1961 in Jodelet, p. 365). Ce sont des processus

---

<sup>13</sup> Jodelet, D. , *Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie*, sous la direction de S. Moscovici, Paris, PUF, Le psychologue, 1997.

mentaux qui sont aux confins du *protosoi*<sup>14</sup>, de la mémoire et de l'émotion, de la sensation provoquée par l'environnement et/ou un événement. Ce processus mental va produire une image et une signification. Cette représentation est communiquée à travers une attitude, une posture qui peut être managériale, mais en lien avec une fonction ou une situation précise. **Il y a donc tout un ensemble de représentations, lesquelles se développent, lorsqu'elles sont partagées, au sein d'une organisation-PE. Ces représentations s'étendent, lors d'encastresments, à d'autres organismes et/ou réseaux socio-professionnels « on line » ou « off line »**<sup>15</sup>.

Emile Durkheim (XIX<sup>ème</sup> siècle) fut le premier à évoquer la notion de représentations organisationnelles, qu'il appelait représentations "*collectives*". Il distingue les représentations collectives des représentations individuelles : "*La société est une réalité sui generis ; elle a ses caractères propres qu'on ne retrouve pas, ou qu'on ne retrouve pas sous la même forme, dans le reste de l'univers. Les représentations qui l'expriment ont donc un tout autre contenu que les représentations purement individuelles et l'on peut être assuré par avance que les premières ajoutent quelque chose aux secondes*"<sup>16</sup>.

Le psychosociologue Moscovici (1961) met en évidence l'aspect dynamique des représentations sociales. Il s'attache à montrer "*comment une nouvelle théorie scientifique ou politique est diffusée dans une culture donnée, comment elle est*

---

<sup>14</sup> Le *protosoi* est, selon le neurologue A. Damasio, « un ensemble d'images mentales du corps qui préfigurent le Soi et influe sur la conscience ». *L'autre moi-même*, Odile Jacob, 2010, p. ?.

<sup>15</sup> Un réseau « on line » est relayé par Internet ; celui « off line » est constitué de contacts physiques.

<sup>16</sup> Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Le livre de poche, 1991.

*transformée au cours de ce processus et comment elle change, à son tour, la vision que les gens ont d'eux-mêmes et du monde dans lequel ils vivent. "* Cette approche peut fournir les bases d'une dynamique de *l'apprentissage en double boucle*, mais aussi celle du processus de *la facilitation d'internationalisation*. Selon Moscovici, cette dynamique permet l'appropriation d'une nouvelle connaissance, sur laquelle s'appuie, par exemple, le développement international. Cette idée est reprise par Bourdieu (1982) qui indique que les nouvelles connaissances sont alors, intégrées aux schèmes organisationnels préexistants et influencent ensuite les attitudes et les comportements. Ce concept peut être appliqué à des acteurs d'une PE.

### **Les caractères fondamentaux d'une représentation sociale**

Dans son ouvrage, Jodelet (1997) définit cinq caractéristiques de la représentation sociale

1) *Elle est toujours représentation d'un objet :*

Il n'existe pas de représentation sans objet. Sa nature peut être abstraite, comme l'internationalisation. L'objet est en rapport avec le sujet. Pour Jodelet (1997, p.365), la représentation « *est le processus par lequel s'établit la relation entre le sujet et l'objet* ». Le sujet et l'objet sont en interaction et s'influencent l'un l'autre. Pour Moscovici (1961), le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement distincts : « *se représenter quelque chose, c'est se donner ensemble, indifférenciés le stimulus et la réponse* ».

2) *Elle a un caractère « imageant » et la propriété de rendre interchangeable le sensible et l'idée.*

Le terme image ne signifie pas la simple reproduction de la réalité mais renvoie à l'imaginaire social et individuel. C'est la face figurative de la représentation (Jodelet, 1997).

3) *Elle a un caractère symbolique et signifiant :*

La représentation sociale a deux faces, l'une figurative, l'autre symbolique. Dans la figure, le sujet symbolise l'objet qu'il interprète en lui donnant un sens.

4) *Elle a un caractère constructif :*

La représentation construit la réalité sociale. Toute réalité est représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu ou le groupe, reconstruite dans son système cognitif, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'entoure.

5) *Elle a un caractère autonome et créatif :* elle a une influence sur les attitudes et les comportements.

### **L'élaboration des représentations sociales**

Pour Moscovici (1961), une représentation se définit par deux composantes : ses **éléments constitutifs** (figure 13) d'une part, et son **organisation**, c'est-à-dire les relations qu'entretiennent ces éléments entre eux, d'autre part. Lorsqu'une représentation se crée, deux processus se mettent en œuvre : **l'objectivation**, avec la constitution d'un **noyau figuratif** et **l'ancrage** (Moscovici, 1961).

1) *L'objectivation* :

Le processus d'objectivation permet aux acteurs de s'approprier et d'intégrer des phénomènes ou des savoirs complexes. Il comporte trois phases :

- Le tri des informations en fonction de critères culturels.
  - La formation d'un modèle ou noyau figuratif : les informations retenues s'organisent en un noyau<sup>17</sup>.
  - La naturalisation des éléments auxquels on attribue des propriétés ou des caractères (à propos de la représentation des éléments de la psychanalyse).

Pour Moscovici (1961) les représentations s'organisent autour d'un noyau, figuratif. C'est au sein de ce noyau que se réalise l'association figure / sens. Le noyau figuratif prend un statut d'évidence et devient la réalité même pour le groupe considéré. C'est autour de lui que se construit l'ensemble de la représentation sociale.

· *L'ancrage* :

C'est l'enracinement social de la représentation et de son objet. Ce processus comporte plusieurs aspects :

- *Le sens* : l'objet représenté est investi d'une signification par le groupe concerné par la représentation.
- *L'utilité* : **La représentation a une fonction de médiation entre l'individu et son milieu et entre les membres d'un même groupe.**

**Le langage commun qui se crée entre les individus et les groupes à partir**

---

**d'une représentation sociale partagée, leur permet de communiquer entre eux.**

- L'enracinement dans le système de pensée préexistant : pour intégrer de nouvelles données, les individus ou les membres d'un groupe les classent et les rangent dans des cadres de pensée socialement établis.

Selon Moscovici (1961), la structure binaire (figure/signification) résulte des deux processus fondamentaux qui président à l'élaboration de toute représentation. Ces deux processus ont pour fonction de doubler un sens par une figure -donc objectiver d'un côté- et une figure par un sens -donc ancrer de l'autre côté... les matériaux entrant dans la composition d'une représentation déterminée. C'est le processus d'objectivation qui produit la figure et c'est le processus d'ancrage qui lui donne sens.

## **2. Les représentations dans les PE**

### ***2.1. Les représentations sociales dans les théories des organisations selon Yvon Pesqueux***

Pour Pesqueux<sup>18</sup>, une représentation est définie comme étant l'image qu'un individu se fait d'une situation, au confluent des sensations et de la mémoire : « *La notion de représentation comporte des constantes : il s'agit de reproduction du réel par rapport à un certain point de vue, comme on le voit dans l'utilisation du terme pour le théâtre et la peinture, par exemple. La notion se situe alors dans le même champ*

---

<sup>18</sup> Pesqueux, Y. *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, HAL (2004) et publication CNAM 2010

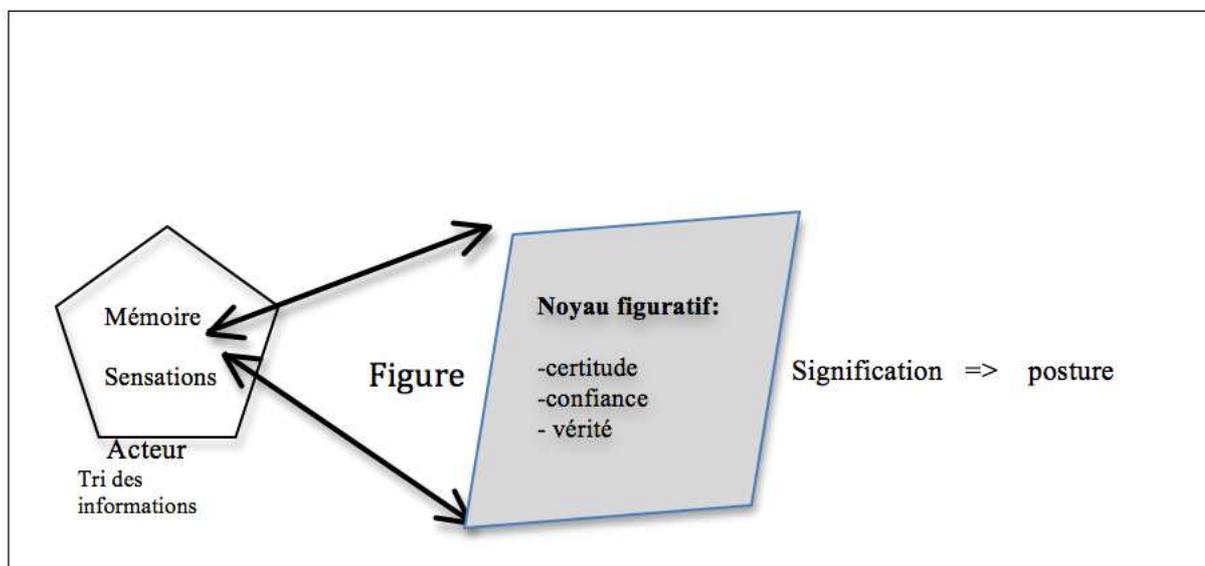
*lexical que la figuration. La représentation construit en quelque sorte la trilogie « certitude – confiance – vérité » (Pesqueux, 2004 et 2010, p2.). Ces notions seront retrouvées dans les concepts du « conservatisme », de « processus de facilitation d'internationalisation », ou encore, de « réseautage ». Les éléments de cette trilogie seront mesurables à travers les items correspondants et instrumentalisés dans notre recherche.*

*L'auteur indique que « les représentations plus ou moins fondées en sensation qui, rappelons-le, est un phénomène psycho-physiologique qui modifie un état affectif par stimulation interne et/ou externe touchant donc aussi bien le domaine physiologique que celui des représentations. On accède à la sensation au travers de perceptions et la sensation va être influencée par le sentiment tout en suscitant émotion et impression, ces deux aspects venant le plus souvent consolider le sentiment ». Cette image induit une intention, une attitude vis-à-vis de la connaissance puis une décision qui conduit à une action.*

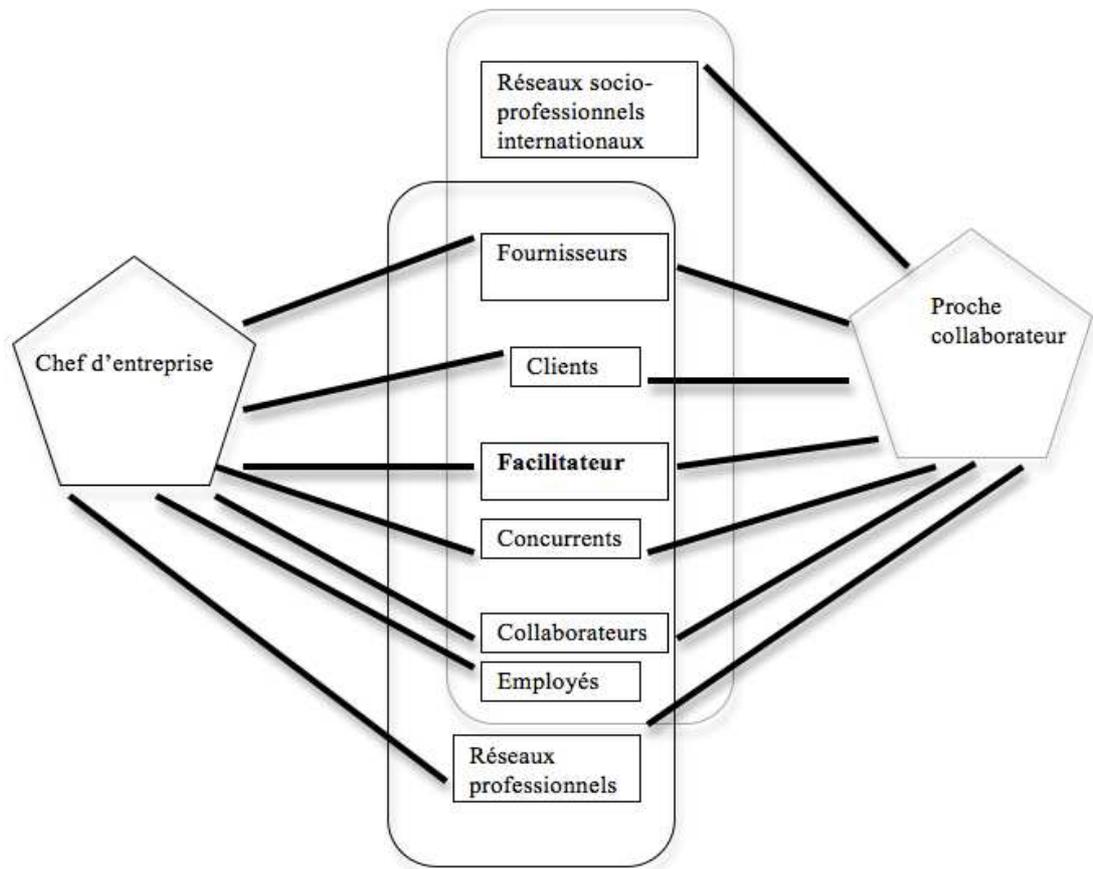
Les représentations sont cognitives (Cossette, 2004 ; Filion, 2008) et permettent la connaissance et sont aussi un moyen de médiation au sein d'un groupe. Elles permettent ainsi, l'évolution des systèmes de représentations que sont les organisations. Ainsi, pour Filion (2008) les représentations cognitives expliquent par exemple, les variantes de l'acte d'entreprendre. Dans la veine de ce raisonnement, l'internationalisation d'une organisation-PE est considérée comme ***l'acte d'internationalisation***. Son processus est lié à des représentations cognitives (apprentissage) qui peuvent faire évoluer le chef d'entreprise et l'organisation vers une connaissance de l'international et donc réduire l'aversion de l'organisation aux risques de l'internationalisation. La représentation de facilitation de

l'internationalisation permettrait ainsi l'apprentissage de l'international et influerait négativement le conservatisme.

**Figure 8: L'objectivation de la représentation sociale en organisation**



**Figure 9 : Les représentations dans la PE et les visions partagées**



## ***2.2. Les systèmes de représentations***

Dans une organisation, les représentations s'organisent en systèmes. Ces systèmes sont nommés systèmes de représentations ou systèmes organisationnels (Pesqueux, 2009). **Les systèmes de représentations organisationnels se définissent comme l'ensemble des représentations que l'individu se fait d'une organisation et de son fonctionnement.**

L'une des spécificités de la PE tient dans la multitude des représentations du chef d'entreprise et des modes de fonctionnement puisque celles-ci sont liées à la diversité

des personnalités des dirigeants. Les systèmes de représentations liés aux dirigeants des PE sont donc légions dans la diversité.

Pour rendre plus lisible cette quête des systèmes de représentations (organisations), pourrait être reprise l'analogie du théâtre utilisée plus haut : chaque collaborateur qui occupe un poste aurait un rôle qu'il jouerait selon une représentation de sa fonction. Les acteurs des fonctions de l'entreprise créeraient, à eux tous, un système de représentations. L'auteur de la pièce serait l'entrepreneur visionnaire (Filion, 2008). Le metteur en scène (le gestionnaire) et chaque acteur (collaborateur) devrait faire évoluer son rôle en fonction du déroulement de la pièce et aussi de son décor.

Il en va ainsi pour la PE liée à son marché, à ses clients, à ses fournisseurs et au cadre réglementaire dans lequel elle opère. L'influence de l'auteur sur le scénario de la pièce pour peu qu'il soit auteur-metteur-en-scène-acteur est considérable. Le système de représentations est une interaction entre les rôles joués correspondant à chaque fonction de l'entreprise traduisant les schémas mentaux de chacun des acteurs. Bien que différents les uns des autres, ils restent sous l'influence du « chef ». La pièce s'organise autour de lui, en tant que personnage central. Sa représentation génère la vision centrale de l'entreprise. Il prend les décisions qui conduiront à l'action, particulièrement en matière d'internationalisation.

Pour rester dans la métaphore du théâtre, lorsqu'un acteur possède une personnalité forte qui pourrait servir la pièce, le metteur en scène, sans trahir sa vision, n'a-t-il pas intérêt à mettre à profit cette personnalité pour le succès de la pièce? Celle-ci prend alors une teinte particulière grâce à l'exploitation de cette personnalité pour dégager une interprétation originale du rôle sans pour autant trahir l'esprit de la pièce. Cet

acteur propose une nouvelle « figure » (image/signification) qui tient compte de l'ensemble des représentations des autres acteurs pour donner un sens particulier à l'action. La cohésion de la vision de l'auteur (et metteur en scène) et de l'action fortement influencée par l'interprétation de cet acteur sera assurée par le dialogue entre les personnages dans les limites du rôle de chacun.

Les entreprises qui cherchent à limiter les possibilités d'interprétation d'une pièce sans rien changer à son décor limitent les possibilités d'innovation, puisqu'elles privilégient une dramaturgie conservatrice. Elles se contentent par conséquent d'un apprentissage en simple boucle (Agyris et Schön, 2000) et limitent l'exploitation de l'expérience et des compétences opérationnelles dont elles pourraient disposer pour développer voire mieux maîtriser leur internationalisation.

### ***2.3. Les systèmes de représentations, la vision et l'apprentissage***

Après avoir revu la notion de représentations, puis celle des systèmes de représentations, il convient d'approfondir la notion de vision et d'apprentissage. En référence à Moscovici (1961), la vision du chef d'entreprise (auteur metteur en scène ?) constituerait la « partie signifiée » de la représentation. C'est cette signification qui va être diffusée au sein de l'organisation-PE et à l'ensemble des parties prenantes et/ou réseaux de l'entreprise. Plusieurs auteurs de gestion se sont intéressés à la formation de la vision (Allali, 2003 ; Cossette, 1996, 2002 ; Filion, 1988, Robbins et Duncan, 1988). Pour Robbins et Duncan (1988), le processus visionnaire est partagé par les membres de l'équipe dirigeante de la firme. Toutefois,

selon ces auteurs, l'entrepreneur-fondateur joue un rôle dominant dans l'appropriation de cette vision par les autres membres de l'équipe de direction.

De nombreux auteurs tels Mintzberg (1996) décrivent la PME comme une organisation « à une seule tête », celle du dirigeant, qui en est souvent le fondateur. Ce qui a conduit à négliger le rôle des équipes de direction et l'intérêt que le chef d'entreprise peut tirer du partage de sa vision avec eux. Pour autant, la possibilité d'évolution de l'entreprise grâce à un tel partage est admise (Filion, 2007).

Robbins et Duncan (1988) proposent un modèle qui décrit la formulation de la vision en deux phases. Celles-ci se déroulent dans le cadre des systèmes de représentations de l'entreprise. Elles dépendent aussi du secteur d'activités de l'entreprise, de sa culture, de sa structure et du comportement du leader dans le processus de constitution de la vision :

- **la première phase est individuelle, correspondant à la formation de sens (signification) individuelle dans l'esprit du dirigeant (dans le cadre d'un processus d'interprétation cyclique et itératif)**
- **la seconde phase, plus collective, correspond au partage de cette vision, pouvant donner lieu à une négociation, entre les membres de l'organisation, principalement entre le dirigeant et les autres membres de l'équipe de direction.**

Communiquer sa vision, c'est passer d'un processus individuel à un processus collectif, au cours duquel des personnes l'intègrent, chacune à son rythme, dans une progression marquée par des interactions. Il s'agit ici d'échanges de points de vue - sans nécessairement tomber d'accord sur tout. L'objectif est de partager l'essentiel.

Partager la vision, c'est avoir une façon commune de regarder dans la direction que le dirigeant veut donner à son organisation.

Les conditions du partage de la vision sont les suivantes selon Filion (2007) :

**Au niveau de la direction :**

- . le leadership assuré et assumé.
- . la connaissance du secteur,
- . une vision attrayante et réaliste,
- . la transparence,
- . l'existence de systèmes de communication en interne
- . une légitimité.

**Au plan de l'organisation :**

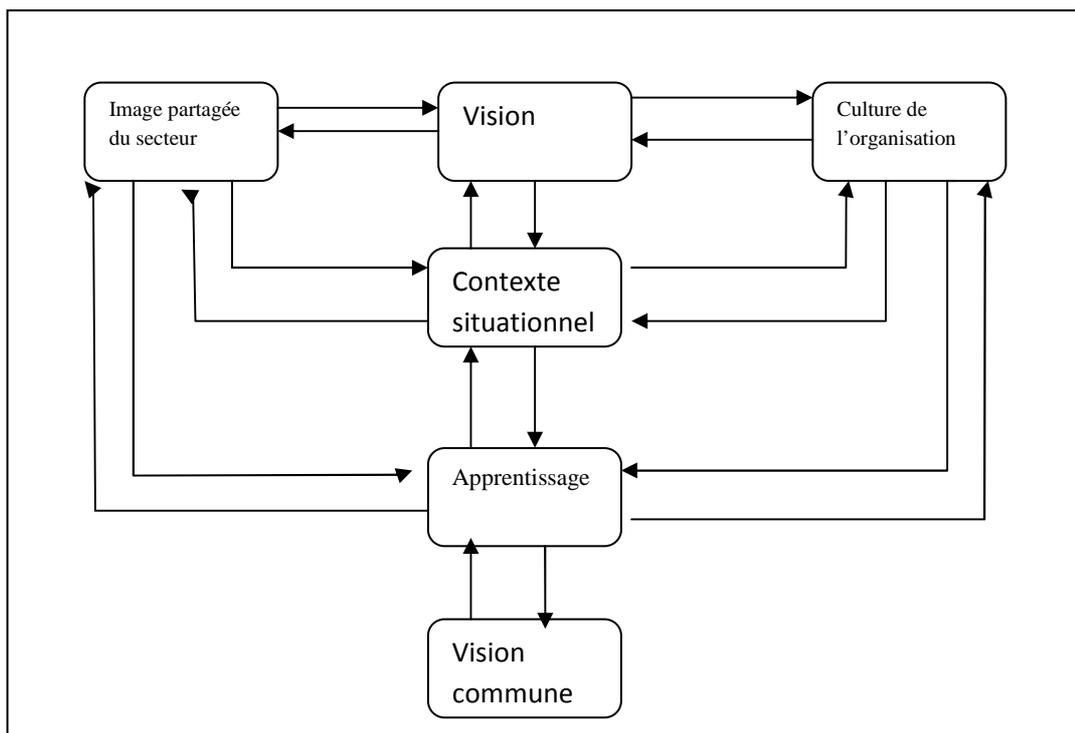
- . une image partagée de l'évolution du secteur,
- . une image partagée du potentiel de l'organisation,
- . une attitude positive quant au changement,
- . la loyauté, l'engagement,
- . une culture de l'apprentissage.

Pour le dirigeant, la connaissance du secteur est fondamentale. C'est sur cette expertise que le dirigeant construit sa crédibilité. Une volonté d'apprentissage, au sein de l'organisation, va permettre aux membres de l'organisation de créer une dynamique constructive. Ils devront accélérer et renouveler fréquemment leurs apprentissages pour faciliter le partage. Cette situation suppose, en particulier, de s'interroger sur les clients, les concurrents et les fournisseurs, de se pencher sur les opportunités d'affaires et de s'intéresser à tous les événements liés au secteur, tels que les salons professionnels. Devra aussi être créé un climat favorable au soutien

d'un tel apprentissage ; car tout ce qui concerne la vision et son partage se situe dans un processus qui évolue avec la société et avec le marché et qui suppose l'acquisition et la mise à jour permanente des connaissances.

Pour Filion, les conditions du partage de la vision qu'elles soient liées à la direction ou à l'organisation, relèvent essentiellement du dirigeant de la PME. Qui doit ménager pour cela un terrain réceptif et fertile. Par ailleurs, le développement et l'entretien des réseaux incorporant, notamment, les fournisseurs et les clients vont se révéler essentiels. Filion propose un modèle du partage de la vision dans l'organisation.

**Figure 10: Le modèle du partage de la vision (Filion, 2007, p. 362)**



Le partage de la vision est une combinaison de facteurs qui sont les éléments du processus de création d'une vision. L'apprentissage est l'interface entre contexte de l'organisation, sa culture interne et les représentations organisationnelles (Image

partagée). Il résulte de ce processus un lien entre la vision (du chef d'entreprise) et une nouvelle vision commune. Filion précise que ce modèle s'applique davantage à la moyenne entreprise qu'à la petite où la communication et le partage de la vision sont généralement plus faciles à piloter en raison du nombre restreint d'employés.

Le processus visionnaire de l'équipe de direction, tel que présenté par Robbins et Duncan (1988), est associé à un processus d'apprentissage. A noter que la notion de processus invoquée par ces auteurs coïncide avec la description d'apprentissage d'Argyris et Schön (1978), pour qui l'apprentissage est suscité par la détection d'une « erreur » et s'opère pour corriger cette « erreur ». Dans la contribution d'Argyris et Schön (1978), l'erreur en cause est un écart de performance, ce qui rapproche ces deux auteurs de Robbins et Duncan (1988).

Comme il est mentionné précédemment, pour Argyris et Schön (1978), en effet, la correction de l'erreur détectée implique de modifier les actions. Si cette modification implique aussi celle de leur fondement subjectif, l'apprentissage en cause constitue un « apprentissage en double boucle ».

Pour Robbins et Duncan (1988), le processus qui aboutit à dégager ou faire évoluer la vision (dit principale) du chef d'entreprise est un processus d'apprentissage en double boucle. Dans un tel processus, l'évolution de la vision passe nécessairement par celle des systèmes de représentations au niveau de l'équipe entourant le dirigeant, étant donné que la vision et les images entretenues par les uns et les autres forment un système organisationnel (Filion, 1990, 1991). Ce qui suggérerait que l'évolution renvoie à de nouvelles représentations.

#### ***2.4. Les systèmes de représentations cognitifs, le recours aux outils issus des TIC***

Il a été largement mentionné dans le premier chapitre combien la PME est une organisation liée à la personnalité du chef d'entreprise. Ses schémas psychiques sont directement transposés en représentations organisationnelles. Les représentations organisationnelles ou systèmes de représentations de la PME sont donc encadrés dans les représentations du chef d'entreprise. Ainsi, dans la mesure où le dirigeant d'une PME a des prédispositions cognitives (une volonté d'apprentissage) fortes (Schneider et Angelmar, 1993) l'organisation les a aussi. A l'inverse, de moindres prédispositions du chef d'entreprise doivent être confortées. Ce qui peut être le fait d'un ou de plusieurs collaborateurs, et suppose un encastrement dans les systèmes de représentations mis en place. Ceci implique que ces systèmes bénéficient d'une forte légitimité à l'intérieur de l'organisation.

Les Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) se sont fortement développées et ont constitué les toutes premières bases de transfert de l'information au sein des entreprises. Deux systèmes peuvent être distingués : le « système opérant », qui regroupe et traite toutes les informations nécessaires à l'activité de l'entreprise ainsi que les bases de données indispensables à son fonctionnement. Et le « système de pilotage », englobant l'ensemble des informations qui permettent d'orienter la prise de décision et leur mise en œuvre, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Ce système est un outil d'aide aux représentations cognitives. Il formalise en quelque sorte celles-ci.

Les informations, traitées en temps réel, évoluent et se modifient dès qu'elles sont diffusées. Elles acquièrent une autre utilité et un autre statut, dans le but de créer des nouveaux évènements qui vont modifier la donne et, de ce fait, permettre une prise de décision. Ces décisions conditionnent des opérations qui, à leur tour, modifient d'autres informations, et ainsi de suite. Les flux d'informations constituent donc un véritable outil et de réelles ressources indispensables au fonctionnement d'une organisation. Ces outils améliorent la rapidité et la fiabilité comme en rêvaient les ingénieurs à l'origine des sciences de gestion. Ils contribuent à l'évolution et à la progression des processus cognitifs des systèmes de représentation. Les applications de ces outils permettent aussi d'étendre la réflexion, au-delà du groupe d'acteurs internes de l'entreprise, aux réseaux sociaux et professionnels et à l'ensemble des parties prenantes -y compris à l'international. En revanche les systèmes faisant appel aux NTIC supposent un degré de formalisation qui ne correspond pas, *a priori*, au management informel des PE.

Pour Pesqueux (2009), le cercle vertueux décrit ci-dessus s'alimente des échanges d'informations. Les informations contribuent ainsi aux prises de décision, par l'intermédiaire de machines, ou par des individus. Dans une PME, c'est, le plus souvent, l'individu dirigeant qui prend la décision, avec tous les aléas que cela comporte. Les représentations et leurs systèmes sont au cœur de l'organisation (Pesqueux, 2009) et renvoient à la cognition.

## ***2.5. Les représentations au sein des organisations et l'intégration aux réseaux***

Les auteurs de référence du développement international de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 2009) ont noté la porosité croissante (les interrelations fonctionnelles) entre les différents types d'entreprises qui s'inscrivent dans les réseaux. La classification des entreprises par la taille, habituellement retenu, ne semble pas résister à l'hybridation des formes organisationnelles et à l'intensification des relations inter-entreprises (Haag, 2004). Pour la PE, plus spécifique, plutôt que la référence à la grande entreprise, devrait être privilégiée l'analyse des relations qu'elle entretient avec les différentes composantes de son environnement, en l'envisageant dans le cadre d'interaction et de réseaux. Les acteurs de ces réseaux constituent aussi des systèmes de représentations et il semble judicieux d'étudier ces relations inter-entreprises, inter-marchés, en replaçant l'Humain au centre de l'organisation.

Le modèle initial d'Uppsala de 1977 n'inclut pas explicitement la dimension relationnelle. Le modèle par les réseaux, lui, modifie l'approche des relations de l'organisation et réoriente à ce titre la notion d'apprentissage de l'international qu'il permet d'accélérer. C'est là l'évolution fondamentale de la théorie de Johanson et Vahlne qui à partir de 2009 ont introduit la notion de réseau, des relations nécessaires pour l'acquisition de la connaissance de l'international. Ces mêmes auteurs indiquent que ces dimensions devraient être explicites.

Dans l'approche de l'internationalisation d'une firme, il convient désormais de tenir compte de concepts tels que, notamment, capital social et de la confiance qui

incluent des éléments tant affectifs que cognitifs (Johanson et Vahlne, 2009). L'observation empirique des dimensions affectives permet de mieux cerner les relations qui occupent une place centrale dans l'approche adoptée dans cette recherche. A noter que la confiance revêt une importance particulière dans des recherches des dernières décades, sur le développement des relations (Morgan et al, 1994) et des réseaux d'affaires (Johanson et Mattsson, 1987). Pour ceux-ci, comme pour Granovetter (1985, 1992) la confiance constitue un élément majeur du développement des nouveaux schémas d'internationalisation. La confiance peut aussi remplacer la connaissance en autorisant un accès direct à de nouvelles opportunités d'affaires. Ainsi, lorsqu'une firme ne connaît pas un marché étranger et laisse un intermédiaire éprouvé agir pour son compte à l'étranger (Arenius, 2005), elle bénéficiera d'opportunités apportées par son partenaire. Néanmoins, cet agent devrait appartenir à un même réseau d'affaires.

Morgan et al (1994) partagent la même acception de la confiance et accordent la même importance à "l'intégrité" et à "la fiabilité". La confiance suppose aussi, la capacité d'anticiper le comportement de l'autre avec une très haute préoccupation de l'éthique. La confiance est un pré-requis pour l'engagement. Au-delà de l'analyse du concept de confiance, d'un point de vue de la recherche, il sera difficile de mesurer un niveau de confiance en cherchant à établir, à travers des indicateurs appropriés une corrélation entre le niveau de confiance et le niveau d'engagement.

L'approche de l'internationalisation par les réseaux, même si elle concerne surtout les réseaux professionnels, explique aussi le rôle déterminant du "réseautage" quant au développement de la connaissance dans un contexte d'internationalisation; ce qui conduit à s'interroger, dans le contexte actuel, sur l'opportunité d'y adjoindre les

réseaux sociaux, plus personnels et, en cela, particulièrement adaptés aux acteurs des PE surtout dans le cadre d'une association de ses collaborateurs au dirigeant de l'entreprise en vue d'initier ou de développer ses activités internationales. Une relation positive entre réseautage social et professionnel, d'une part, connaissance/expérience de l'internationalisation et des relations interindividuelles, d'autre part, mérite donc d'être testée.

**Nous avons donc l'hypothèse H1 qui stipule que le réseautage influe négativement sur le conservatisme.**

### **3. La facilitation d'internationalisation**

Les travaux liés au comportement managérial et aux représentations s'inscrivent dans la perspective d'un nouveau champ de réflexion. Ils soulignent l'importance de la relation entre la vision des dirigeants de PE et l'internationalisation de leur organisation. Il convient de retenir de cette approche le rôle cognitif des représentations au sein de l'organisation-PE. Il s'agit de la volonté d'apprentissage transmise à travers les représentations du chef d'entreprise, pour mieux appréhender la « facilitation ».

Allali et Filion (2002) envisagent pour établir le lien entre internationalisation des PME et vision des dirigeants, un cadre conceptuel permettant d'expliquer la nature, la portée et les implications de cette relation. Leur démarche de recherche et leurs propositions se basent sur la décision d'internationalisation prise par le dirigeant, qui peut être de nature réactive ou proactive. Filion met en avant le partage de la vision principale du chef d'entreprise avec d'autres visions complémentaires orientées vers l'international.

Pour envisager la « facilitation », il convient de privilégier l'hypothèse où le dirigeant, au plan comportemental, est réactif, au mieux, sinon réticent vis-à-vis de l'internationalisation de son entreprise, manifestant une vision conservatrice affirmée.

Aussi charismatique et/ou autoritaire soit-il, il est, cependant, entouré de collaborateurs proches qui ont une influence sur le fonctionnement de son entreprise. Leur vision et la vision du chef d'entreprise doivent donc être partagées pour que les actions, y compris dans la perspective de l'internationalisation de la PE, réussissent. Mais les visions des collaborateurs ont un caractère complémentaire à la vision du dirigeant. L'image que celui-ci a de la stratégie de l'entreprise doit rester centrale pour assurer une cohésion d'ensemble des décisions.

### ***3.1. La définition de la facilitation***

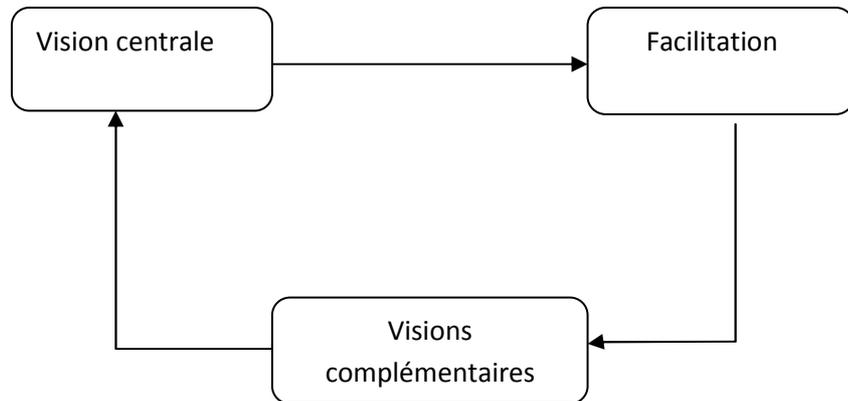
Nous suggérons que l'idée de l'internationalisation de l'entreprise soit introduite comme un système de représentations. Dans cette optique, la facilitation de l'internationalisation de la PE est envisagée comme une nouvelle représentation de l'organisation. Cette nouvelle représentation est à l'initiative d'un collaborateur. A ce stade, il est nécessaire de justifier notre position épistémologique et la notion de facilitation.

La facilitation est un processus mental (Filion, 2007), une représentation qui s'intègre parmi les systèmes de représentations existant dans une organisation. La facilitation contribue à la vision centrale du chef d'entreprise. Elle s'inscrit pour son acteur (le facilitateur) comme une démarche légitime au sein de l'entreprise. Le

facilitateur n'est pas un conseiller extérieur, impliqué de façon sporadique. La facilitation n'est en rien une mission « parachutée ». Elle est initiée par un (ou plusieurs) collaborateur de l'entreprise qui a une vision dite complémentaire à la vision centrale du dirigeant. Cette vision complémentaire vient en soutien de l'action principale décidée par le chef d'entreprise. Elle est issue d'une connaissance particulière plus que d'une compétence. Selon Filion (2007) la facilitation désigne l'ensemble des actions définies et mises en œuvre par de proches collaborateurs de l'entrepreneur pour que se réalisent la vision centrale et son action. Nous souhaitons apporter à cette réflexion l'idée que la facilitation soit une représentation organisationnelle dont la résultante est une action.

D'ailleurs, l'auteur de référence mentionne que la construction de représentations et le fonctionnement des systèmes de représentations dans les PME expliquent les variantes de l'action (Filion, 2008). Le chef d'entreprise et/ou dirigeant d'une PE est le visionnaire de la stratégie entrepreneuriale. Pour que l'entreprise puisse asseoir son développement, le chef d'entreprise intègre dans son équipe un ou des gestionnaires appliqués au contrôle de gestion. Il importe aussi, que le visionnaire sache s'entourer de personnes axées sur la pratique (la connaissance au sens large) et la facilitation (Filion, 2009). La condition *sine qua non* du succès de la facilitation tient dans le partage des visions entre le chef d'entreprise et les acteurs de la facilitation. Filion propose un schéma qui illustre le fonctionnement de la vision et de la facilitation dans l'organisation.

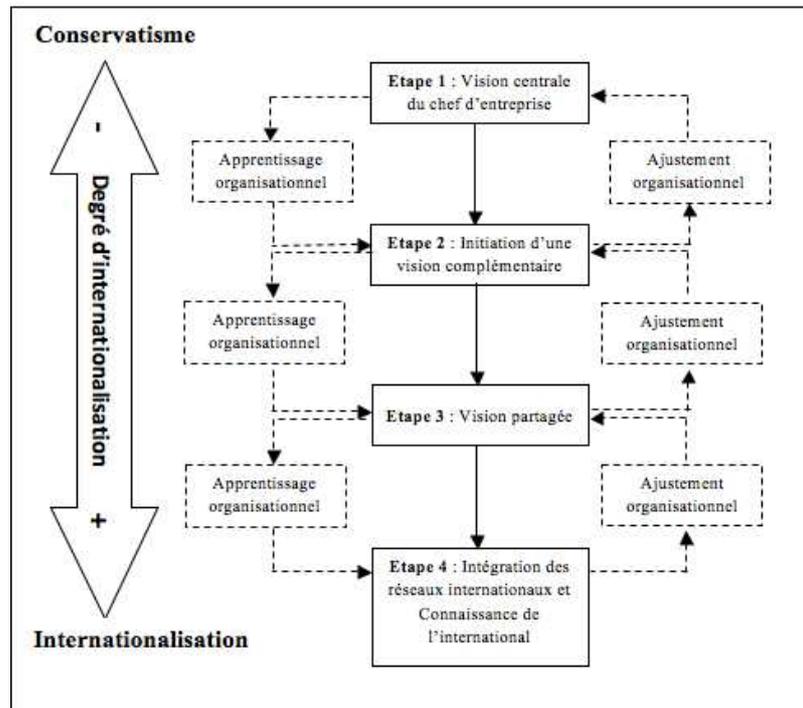
**Figure 11: La vision et facilitation (Filion, 2007, p.363)**



### ***3.2. La facilitation d'internationalisation***

Ainsi, il est possible d'imaginer, à partir de cette interaction entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs « facilitateurs », la construction d'une nouvelle représentation qui réduit l'incertitude de l'international et le conservatisme de l'entreprise. Elle facilite l'acte d'internationalisation pour la PE : **la facilitation d'internationalisation.**

**Figure 12: La proposition d'un processus de facilitation d'internationalisation**



La facilitation d'internationalisation est ici, une adaptation du concept de facilitation établi par Filion. La facilitation d'internationalisation ne doit pas être uniquement le fait du/des facilitateur(s). Le facilitateur doit, en effet, partager sa vision avec la vision centrale du chef d'entreprise qui doit accepter d'y intégrer une dimension internationale lors de son apprentissage (de type défini par Agyris et Schön) au contact du facilitateur. Le facilitateur doit quant à lui, construire son espace à mi-chemin entre celui du visionnaire central qui doit rester le chef d'entreprise et le(s) gestionnaire(s), trop peu entrepreneur(s) et principaux tenants du "conservatisme" pour développer une vision nouvelle (Filion,2008). Cette voie médiane permet

d'éviter un affrontement trop direct avec les différentes parties prenantes et de favoriser un climat de négociation, d'apprentissage individuel en double boucle et organisationnel tel que défini précédemment (Agyris et Schön, 2002).

Le facilitateur, après l'appropriation et le tri des informations issues de ses réseaux et des expériences personnelles, se construit mentalement un « noyau figuratif », un point d'ancrage mental qui induit une représentation nouvelle de l'internationalisation. Ce « noyau » va se voir attribuer par le facilitateur des « qualifications », une vision.

Cette nouvelle représentation devrait influencer la vision principale du chef d'entreprise en fonction du niveau de conservatisme de celui-ci. Elle induit un apprentissage pour l'organisation-PE dans son ensemble comme pour le chef d'entreprise. Cet apprentissage « en double boucle » et la nouvelle représentation issue de la « facilitation d'internationalisation » devraient permettre la régression du conservatisme et développer une vision partagée vers l'international. « *La représentation joue avec la conviction comme mode d'anéantissement du doute et de l'incertitude* <sup>19</sup> » (Pesqueux, P.5 2004). Cette représentation n'est pas uniquement « externe » ou « interne ». C'est une interface (*insidership* et *outsidership*, au sens de Johanson et Vahlne, 2009) qui constitue une représentation innovatrice telle que la facilitation d'internationalisation. Le développement de l'internationalisation, selon une approche fondée sur l'apprentissage et l'expérience, paraissait autrefois nécessaire. Aujourd'hui, il peut être déterminé par les opportunités d'affaires provenant des réseaux professionnels et sociaux, grâce à une ouverture facilitée aux réseaux internationaux. Le manque de ressources et d'expérience de l'organisation-

---

<sup>19</sup> Pesqueux, méthodes de recherche qualitatives : des représentations en organisation, HAL, 2004

PE peut être rapidement compensé par un processus de facilitation interne; l'objectif étant, dans un premier temps, de palier le conservatisme du chef d'entreprise et, dans un second temps, d'enrichir sa connaissance de l'international de façon synchronisée avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Cette nouvelle représentation de facilitation face au conservatisme du chef d'entreprise, conduit à formuler l'hypothèse suivante :

**H2 : Le processus de facilitation d'internationalisation influe négativement sur le conservatisme.**

## Section II : Le processus de facilitation d'internationalisation dans la PE

Dans la perspective d'éclairer le processus de facilitation de la représentation de l'internationalisation au sein de l'organisation-PE, cette recherche s'attache à :

- mettre en évidence le phénomène de conservatisme au sein des PE,
- proposer un modèle induisant une régression de ce conservatisme, qui se traduit par une procrastination chronique face à la prise de décision d'internationalisation,

Elle faciliterait ainsi le développement international de ces organisations.

Après avoir précédemment souligné la nécessité du partage des visions centrale et complémentaires et d'un apprentissage organisationnel facilitant l'internationalisation de la PE, il convient de s'attacher à d'autres éléments, développés par Filion dans le cadre du processus entrepreneurial et des représentations entrepreneuriales, contribuant à accroître les effets de cette facilitation. La recherche empirique s'attachera, dans cette perspective, à apporter des éléments complémentaires mesurables, tels « l'initiative du facilitateur » et l'état d'esprit « *globalmindset*<sup>20</sup> ». Se dessinera ainsi un « profil du facilitateur » dont la présence constatée dans l'entreprise permettra de préciser la représentation de la facilitation d'internationalisation et du processus qui y est attaché.

---

<sup>20</sup> Etat d'esprit ouvert à l'international

# 1. La facilitation d'internationalisation

Comme développé plus haut, une représentation peut se révéler propice au dialogue, au partage des visions et à l'apprentissage organisationnel. Il convient de vérifier s'il peut en être de même de la facilitation d'internationalisation en s'attachant à vérifier l'hypothèse que le processus de facilitation de l'internationalisation influe négativement sur le conservatisme. Cette vérification passe par l'étude des aspects théoriques qui sous-tendent les différents processus qui induisent la facilitation à travers la littérature. L'apport de la présente recherche se concentre sur l'initiative de la facilitation d'internationalisation et sur l'encastrement dans les réseaux internationaux. Ce seront ces aspects qui seront appréhendés empiriquement et mesurés ; ils s'inscriront dans le prolongement des champs théoriques mentionnés plus haut et mobilisés de manière plus approfondie ci-dessous.

## *1.1. L'apprentissage organisationnel en double boucle*

Selon Argyris et Schön (2002), l'apprentissage organisationnel soulève quatre questions fondamentales :

1. Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre?
2. De quelle manière les organisations sont-elles capables d'apprendre ?
3. Parmi ces apprentissages, lesquels sont bons pour l'organisation ?
4. Par quels moyens les organisations peuvent-elles développer leurs capacités à apprendre ?

La diversité cognitive (les différents apprentissages et expériences) des membres de l'équipe de direction est susceptible de contribuer à la qualité du processus de prise de décision au sein de cette équipe (Cossette, 2004). Les groupes composés d'individus avec des compétences, des connaissances et des perspectives variées sont potentiellement plus efficaces pour la solution de problèmes complexes (Mintzberg, 2009). Ceux-ci ont, en particulier, constaté que les équipes de direction avec des capacités variées résultant des antécédents fonctionnels de leurs membres prennent des décisions plus innovatrices et de plus grande qualité. De cette façon, la diversité cognitive peut constituer un atout important pour le processus de prise de décision stratégique dans les PE dirigées par une équipe de direction. Cette diversité cognitive ne peut trouver d'écho au sein de l'organisation que dans le cadre d'un apprentissage organisationnel.

Selon Argyris (1995), le processus d'apprentissage organisationnel est cyclique. Les actions des membres génèrent des changements dans l'environnement interne et externe de l'organisation. Les conséquences de ces changements qui sont perçues et interprétées par les membres de l'organisation déterminent des activités de l'organisation. Les effets positifs des changements confortent la logique de fonctionnement du système d'activité et conduisent à un apprentissage. Selon cet auteur, la vision est alors partagée par les membres de l'organisation. L'évolution de cette vision est alors associée à l'apprentissage en boucle double (Argyris et Schön, 1978). Le concept de « représentation » est fondamental dans les travaux axés sur l'approche des « systèmes souples » (Checkland et Scholes, 1999) ainsi que dans les travaux d'Argyris et Schön (1978).

Pour Argyris et Schön (1974, 1978), dans les organisations, le partage de la vision est issu de l'interaction des individus dans le cadre de leurs activités. Dans le cadre de cette recherche, c'est plutôt l'interaction des représentations qui instaure un dialogue commun et permet le partage des visions et l'apprentissage organisationnel. Il est à noter que l'approche d'Argyris et Schön (1978) est plutôt centrée sur l'individu ; les auteurs ne clarifient pas bien le lien entre les apprentissages individuel et organisationnel, considérant l'organisation comme «un grand individu». Ceci conforte l'approche de la PE privilégiée ici en se référant aux théories sociologiques et non uniquement économiques.

Pour Argyris, l'apprentissage en double boucle correspond à des situations considérées par le manager ou un de ses représentants, comme « embarrassantes », résultant de l'existence d'un besoin (l'internationalisation) et suscitant le déclenchement d'un processus d'apprentissage. Ainsi, il existe un ou des individus (le(s) facilitateur(s) au sein de l'entreprise qui perçoi(ven)t un écart entre les intentions et les effets observés. Cette situation particulière, Argyris la dénomme "boucle d'apprentissage", lorsqu'un individu identifie et corrige une erreur ainsi perçue. L'« apprentissage en double boucle » entraîne une remise en question des valeurs, des coutumes, des normes, des routines, des choix stratégiques ayant eu lieu. Cette phase remet en cause l'éventail des stratégies engagées par un l'entrepreneur ou leurs effets sur l'organisation dans son ensemble.

En résumé, il apparaît que les organisations composées d'individus avec des compétences, des connaissances et des perspectives variées sont potentiellement plus efficaces face à la diversité des situations nouvelles soulevant des questions délicates, particulièrement au sein d'une PE dotée de ressources limitées. La

mobilisation, autour de la diversité des visions désormais partagées et devenues communes, différentes connaissances de l'international notamment celles du chef d'entreprise, mais aussi celles de certains de ses collaborateurs proches, peut donner lieu à un apprentissage organisationnel qui influe négativement sur le conservatisme et positivement sur le développement international de la PE.

## ***1.2. Le partage de la vision***

Il semble que Filion (2000 et 2009) va plus loin que les précédents auteurs cités et propose une voie de réflexion féconde à partir des systèmes de représentations. Même si son angle d'approche est nettement entrepreneurial, les moyens qu'il préconise (système de représentations pour l'apprentissage organisationnel) sont adaptables à l'internationalisation des PE, en s'appuyant particulièrement sur la notion de facilitation, centrale dans sa recherche.

La réussite de l'apprentissage et le partage de la vision d'internationalisation résultent de gestion des tensions et de l'établissement d'un « terreau » propice au système de représentation de l'entreprise et, en premier lieu, du chef d'entreprise. Dans cette perspective, Filion (2008) a mis en évidence la notion de « résilience du chef d'entreprise » qu'il conjugue avec la « métanoïa » développée par le facilitateur. La « résilience du dirigeant », d'un côté, et la « métanoïa » du ou des facilitateur(s) vont se traduire par une délégation partielle des relations internationales entre les mains du facilitateur, associée à l'autonomie graduelle dont il va bénéficier dans ses initiatives et dans ses actions. Le système de représentations du facilitateur doit donc « s'encaster » dans celui du chef d'entreprise qui doit, de son côté, accepter de s'astreindre à un processus d'apprentissage.

### ***1.3. Résilience et métanoia : l'ajustement organisationnel proxémique***

Les notions de « résilience » et de « métanoia » paraissent comme des ingrédients nécessaires au développement du processus de la « facilitation d'internationalisation ». La définition ordinaire de la « résilience » telle que définie par le dictionnaire Larousse, est la capacité à résister aux chocs ; ce qui correspondra ici à la capacité du facilitateur à résister aux manifestations, parfois brutales, du conservatisme interne. Cette résilience encourage la manifestation d'une volonté entrepreneuriale favorable au développement international. Elle peut aller jusqu'à remettre en cause les fondations de son entreprise et peut être vécue par celle-ci comme une remise en question de son modèle de développement (que tend à préserver le conservatisme) (Filion, 2009).

Chez les Grecs anciens, la « métanoia » représente l'engagement sur le chemin de la repentance ; c'est aussi l'acceptation d'un changement de mentalité ; qui sera retenu ici à l'instar de Filion, en l'appliquant au chef d'entreprise. Le patron de la PE, comme acteur entrepreneurial traverse des phases de réflexion et d'activité qui peuvent entraîner des changements, souvent fondamentaux, dans ses façons de penser, d'être et de se définir. La métanoia, entendu comme changement d'état d'esprit, accompagne et suit les apprentissages des acteurs entrepreneuriaux (Filion, 2009). Si l'internationalisation de la PE est vécue comme un acte entrepreneurial, la métanoia s'insère comme une composante quotidienne de la réflexion du dirigeant. La résilience du facilitateur et la métanoia du chef d'entreprise vont se conjuguer dans le cadre du processus reliant l'espace de soi et celui d'autrui. Le couple

résilience-métanoïa va déterminer un ajustement dit « proxémique » (en référence à Torres cité plus haut) sous la forme d'un lien fort, qui s'établit entre le facilitateur et le chef/dirigeant d'entreprise. Un climat de proximité et de confiance constitue la « toile de fond » de cette dynamique comportementale.

#### ***1.4. La notion de concept de soi et de l'espace de soi***

La dynamique de partage des visions, d'apprentissage organisationnel, dans une optique des représentations organisationnelles, suppose la prise en considération d'un espace où chacun puisse faire évoluer ses représentations. Un des éléments centraux de ce processus s'appelle le *concept de soi* (Filion, 2007). Il s'agit de la façon dont on se perçoit, de l'estime qu'on a de soi (Maslow, 1970), de la conception qu'on entretient de ses capacités qui constituent la base sur laquelle le processus de partage des visions reposent (Filion, 2009). Ce que propose ainsi Filion (2009, p.14) : « *La façon dont s'organise le concept de soi semble fortement inter-relié à des champs d'intérêt qui orientent l'intentionnalité. Cela engendre un processus de sélection des représentations perçues et retenues qui initient un processus visionniste.* » C'est à partir du moment où les intentions se concrétisent sous la forme de visions qu'il est possible de définir ses besoins d'apprentissage. C'est précisément de là que découle l'intérêt qui va pousser le facilitateur et le chef d'entreprise à apprendre. Le concept de soi détermine la volonté d'initier une vision nouvelle qui se développera (Filion, 2009). La capacité du facilitateur à résister au conservatisme interne va le pousser à chercher un « concept de soi » et un « espace de soi » en dehors de la PE, tel qu'au sein de ses réseaux propres internationaux, mais en lien avec l'organisation dont il est partie prenante.

### ***1.5. L'espace de soi et l'espace d'autrui***

Pour Filion, l'espace de soi correspond au lieu de soi ; il le considère comme l'espace psychologique individuel de chacun. L'espace de soi, c'est la configuration spatiale et systémique qui entoure le concept de soi (système de représentations). L'espace de soi intègre aussi la distance psychique, si présente dans une démarche d'internationalisation, qui, à la fois, sépare et relie les différents acteurs concernés. Les acteurs de cette démarche d'internationalisation sont reliés par une sorte de code social commun : une ouverture d'esprit globale ou « *globalmindset* » (Gupta et Govindarajan, 2002). Dans l'établissement de notre processus de facilitation, l'aspect de « *globalmindset* » et les liens personnels du facilitateur avec l'international seront mesurés lors de l'étude empirique.

Filion (2009) note qu'il semble exister une corrélation inversée entre l'espace géographique d'une société et l'espace de soi qui s'y établit. Bon nombre de cultures asiatiques et européennes réserveraient un espace de soi mieux défini et plus large que d'autres. En fait, il existe plusieurs normes et règles qui régissent cet espace. Les espaces semblent aussi différer d'une classe sociale à une autre. Les règles de politesse, de respect des autres, des personnes âgées, des personnes qui occupent certains rangs et certaines fonctions sociales semblent plus marquées que dans les sociétés occidentales.

Si Fillion a établi quelques éléments déterminants de l'espace de soi, il est intéressant de mieux comprendre la notion d'espace d'autrui, qui est défini par les personnes qui détiennent le pouvoir dans des systèmes sociaux que représentent des organisations, comme les entreprises. Cela présente ici un intérêt particulier pour la compréhension du partage de la culture de l'acteur-chef d'entreprise avec celle de ses collaborateurs, dans le système social que constitue la PE.

Les représentations de cet acteur sont ici fondamentales pour expliquer comment il passe d'un espace de soi « reçu » à un espace de soi « construit », en particulier dans une situation de changement brutal de l'environnement concurrentiel international. Le même processus semble s'effectuer, mais de manière moins brutale et suivant des modalités plus diverses chez ses collaborateurs, selon les espaces désirés par les facilitateurs et alloués par ces acteurs dirigeants. Ceci sera mesuré par le degré de délégation que le chef d'entreprise accorde au facilitateur pour l'internationalisation et le degré d'autonomie dont celui-ci dispose dans l'action.

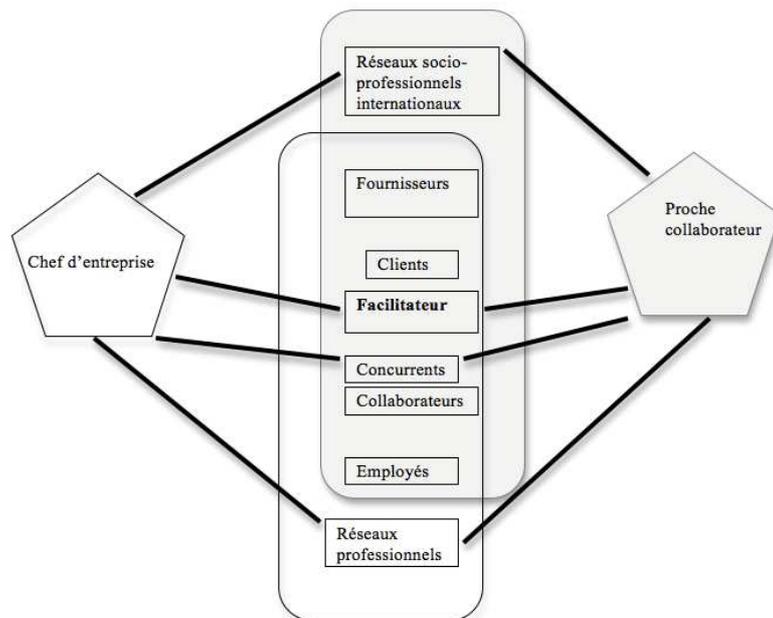
### ***Le processus de la facilitation d'internationalisation***

Le processus d'internationalisation de l'entreprise correspond à une situation innovante pour l'organisation. L'internationalisation de la PE par le réseautage est plus rapide que celle qui repose uniquement sur des processus incrémentaux. Les réseaux qu'ouvre à l'organisation le facilitateur peuvent lui offrir directement de nouvelles opportunités d'affaires.

La figure 13 illustre les différents systèmes de représentations en entreprise et les représentations sélectionnées par le chef d'entreprise et son(ses) proche(s) collaborateur(s) dans le cadre d'un processus de facilitation. Une nouvelle

représentation commune est celle du facilitateur qui entre dans la composition d'une vision partagée.

**Figure 13: Le processus de facilitation d'internationalisation et le choix des représentations**



« Un processus de sélection des représentations perçues et retenues qui initie un processus visionniste de facilitation » (Filion, 2009).

Toutefois, en réaction à ce processus d'innovation que détermine l'internationalisation, les systèmes de représentations des différents acteurs de la PE suscitent souvent une attitude de procrastination. Cette attitude régresse grâce à un apprentissage en double boucle, tout d'abord au niveau du chef d'entreprise grâce à la facilitation apportée par un collaborateur proche. La métanoïa du dirigeant et la résilience du facilitateur permettent le partage de la vision originelle du dirigeant et de la vision d'internationalisation. Elles fournissent les ingrédients nécessaires à la facilitation d'internationalisation.

Il ne suffit cependant pas de décrire conceptuellement ce processus. Ses déterminants sous-jacents doivent être mis en exergue. C'est précisément ce à quoi s'attachera la démarche de recherche développée ici.

L'internationalisation de produits ou des services par l'adoption de modes d'entrée appropriés exige la maîtrise de connaissances des espaces de référence cibles qui ont été retenus par l'entreprise. Cette connaissance de la langue, des cultures et des usages contrebalance l'aversion aux risques corrélés à ce développement. Le défaut d'une telle maîtrise se traduit par un conservatisme particulièrement développé au sein d'une organisation-PE. Ce conservatisme encourage une procrastination en premier lieu de la part du chef d'entreprise. La nécessité d'améliorer la compétitivité, notamment face à la montée en puissance de la concurrence internationale, et la situation de gêne éprouvée consécutivement par les collaborateurs-facilitateurs contrarient cette réaction négative et engagent le processus d'apprentissage en double boucle, lui-même encouragé par l'existence d'une facilitation d'internationalisation.

Le comportement "progressiste" plutôt résultant de l'apprentissage du dirigeant devient un apprentissage organisationnel lorsqu'il est diffusé parmi l'ensemble des collaborateurs réduisant l'aversion ambiante pour l'incertitude et suppléant à la faiblesse des ressources. Il détermine l'acceptation par l'ensemble de l'organisation d'une vision complémentaire et un processus de facilitation d'internationalisation.

L'influence des réseaux et le développement des liens de l'organisation avec ces derniers (réseautage) apportent de façon rapide des opportunités d'affaires à l'étranger. Ces opportunités viennent conforter ce comportement "progressiste" ainsi que le niveau des connaissances nécessaires à la poursuite de l'internationalisation.

Ainsi la première forme d'apprentissage organisationnel international est accélérée par le réseautage et le processus de la facilitation. Si la collecte d'informations préalables au développement de toute entreprise hors frontières est très rapide -sinon immédiate, grâce aux réseaux « *on line* », la confiance nécessaire au développement des liens forts dans les réseaux s'instaure « *off line* ».

La PE adopte le plus souvent une approche informelle et non structurée car le dirigeant est personnellement impliqué dans ces réseaux et est aussi le principal "preneur de décision".

Dans ce contexte, la régression du conservatisme peut s'opérer aussi grâce au processus de facilitation. L'individu ayant la charge d'initier les activités internationales peut se raccorder aux réseaux appropriés -institutionnels ou privés-, tous internationalisés, et partager les réseaux du dirigeant, comme lui faire partager les siens. Ce processus de facilitation multi-relationnel va permettre d'atteindre son objectif. Il s'agit de la régression du conservatisme au sein de la PE et le développement de son internationalisation.

## **2. Le profil du facilitateur d'internationalisation**

La notion de facilitation d'internationalisation est liée à un ou à des acteurs. La facilitation est retenue ici comme une représentation au sein de la PE ; son « opérateur » est désigné sous le vocable de « facilitateur ». La présente thèse pour objet la mise en évidence d'un facilitateur qui a une personnalité particulière et la détermination du profil de cet acteur serait une voie de recherche. La représentation de facilitation d'internationalisation et le réseautage constituent deux variables

explicatives du modèle de recherche. Le profil du facilitateur d'internationalisation en constituera la variable de contrôle.

Dans la mesure où peut s'observer, dans l'entourage des entrepreneurs visionnaires des individus qui jouent le rôle de facilitateur (Filion, 2007), ces hommes et ces femmes ont pour fonction d'intérioriser la vision centrale de l'entrepreneur et d'en faciliter la réalisation. Proches collaborateurs de l'entrepreneur, ils ont sa confiance, partagent ses vues, sont en quelque sorte ses complices. Ils comprennent où l'entrepreneur veut aller et ils contribuent à l'y conduire ou le guider pour qu'il atteigne ses objectifs avec un minimum de ressources, à fortiori au sein d'une PE. Ils contribuent aussi à infléchir ces objectifs, particulièrement en faveur de l'internationalisation. Ainsi les facilitateurs influencent la mise en œuvre de la vision centrale du dirigeant, en définissant et en proposant une vision complémentaire ; laquelle se traduira par des activités concrètes permettant de combler les attentes de l'entrepreneur, parfois même de les dépasser.

Les facilitateurs ne sont ni des entrepreneurs ni des intrapreneurs. Ils n'ont aucune intention de créer leur propre structure, même si leur démarche est de type entrepreneuriale. Ce sont, le plus souvent, des acteurs polyvalents qui possèdent une excellente connaissance de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ils utilisent fréquemment les réseaux internationaux « *off line* » et « *on line* », en mobilisant les nouveaux moyens de communication. On les trouve aussi bien dans des « gazelles », PME à croissance rapide que dans des « souris » au processus d'évolution plus lent.

Le facilitateur est une partie prenante parmi d'autres. Bien que collaborateur proche du chef d'entreprise ; il se raccorde aux réseaux externes de l'entreprise. Théoriquement, il pourrait aussi bien être extérieur à l'organisation. Toutefois, le

niveau de confiance requis pour le partage des visions implique que ce soit un proche collaborateur du chef d'entreprise. Le facilitateur a ainsi, d'emblée, une légitimité en interne qui va lui permettre de mettre à profit au service de l'entreprise ses propres réseaux, apportant ainsi, ses connaissances, ses savoir-faire, issus de son « espace de soi ». Il va avoir l'oreille des autres membres de l'organisation et, surtout, celle du chef d'entreprise, dont il va pouvoir partager la vision centrale, tout en apportant une vision complémentaire dans des domaines multiples et, particulièrement, celui de l'internationalisation.

Comme souligné précédemment, l'action d'un facilitateur extérieur peut se montrer efficace mais souvent sporadique. Les effets immédiats s'estompent rapidement, d'autant plus qu'ils ne trouvent que rarement une résonance en interne. Par ailleurs, les actions proposées par ces canaux représenteraient un coût trop important pour la PE, s'il devait assurer le nécessaire suivi des mises en relations avec des partenaires à l'étranger.

Les facilitateurs sont des individus qui recherchent des défis à relever et sont capables de réaliser, parfois, l'irréalisable. Ces facilitateurs sont les compléments des visionnaires, ce sont des acteurs qui font en sorte que les choses bougent et que les objectifs seront atteints, voire dépassés (Filion, 2007). Bien qu'étant internes à l'entreprise, ils agissent souvent comme des intermédiaires entre les différents réseaux et leur organisation.

Plus que les compétences, c'est le niveau d'intérêt du facilitateur pour l'international et ses connaissances qui sont déterminants. Il peut avoir connaissance de plusieurs langues ou être passionné de voyages, ou encore, avoir des attaches personnelles avec

des pays plus ou moins éloignés. Il peut aussi avoir une bonne expérience internationale précédemment à son embauche dans la PE considérée.

### ***Facilitateur versus Intrapreneur***

L'« intrapreneur » est un visionnaire ; il a sa propre vision centrale. L'organisation lui fournit les ressources nécessaires à son activité qui est souvent différente de l'activité principale de l'entreprise, mais il a surtout l'intention de monter sa propre structure.

Le phénomène intrapreneurial trouve un écho positif au sein de grandes entreprises qui ont besoin d'innover rapidement alors qu'elles sont difficilement flexibles (Bouchard, 2009). La firme peut, par ce biais, se montrer apte au changement rapide tout autant que le serait la PE.

Le phénomène se justifie moins dans une PE où, rapidement, l'intrapreneur peut entrer en compétition avec le chef d'entreprise et créer ainsi une zone de conflit dont il ne sortira pas vainqueur. L'internationalisation étant une activité stratégique, il est difficilement envisageable de la développer selon un modèle intrapreneurial.

La réussite de la facilitation d'internationalisation tient dans un partage presque fusionnel des visions. Dans ces conditions, aucun des acteurs ne peut prendre le risque d'entretenir une vision indépendante. Encore une fois, le facilitateur doit être dans la « droite ligne » de la vision principale du dirigeant de la PE. Comme souligné

plus haut, le climat de confiance nécessaire oblige à une crédibilité et une confiance sans faille entre les acteurs. Ceci implique qu'il n'est pas uniquement requis des connaissances particulières de l'international chez le facilitateur, mais aussi des preuves de loyauté et d'efficacité qui viendront au-devant de l'appréhension des risques que suscite l'internationalisation. Le temps ici joue un rôle et il conviendrait d'admettre que l'ancienneté, propre à générer cette confiance, du ou des collaborateurs candidat-acteurs de la facilitation d'internationalisation va être un facteur influençant positivement la démarche de l'internationalisation de la PME. Ce facteur de confiance en interne contribuera à amoindrir les craintes, les incertitudes vis-à-vis de l'international et de faire régresser le conservatisme.

En conséquence, peut être formulée l'hypothèse suivante.

**H3 : Le profil du facilitateur influe négativement sur le conservatisme.**

### ***2.1. Proposition du modèle de la recherche***

Est ainsi ici proposé, à travers une approche de la PE par les représentations, un processus de facilitation d'internationalisation susceptible de susciter la régression du conservatisme. Cette thèse s'inscrit dans la réflexion de Filion (2009) proposant d'étudier le processus entrepreneurial comme un système relationnel intersubjectif ou comme un système de représentations. La démarche développée ici, mettant en œuvre la notion de facilitation propose une application de cette notion à l'internationalisation des PE. En effet, l'internationalisation d'une PE peut être considérée comme une innovation et, aussi, par bien des aspects mentionnés plus haut, comme une phase entrepreneuriale, au sens où il s'agirait d'une re-crédation. La stratégie d'internationalisation de la PE est donc entrepreneuriale. Elle est en

opposition au conservatisme puisque l'entrepreneur est moins prudent dans la stratégie qu'il développe. Dans le contexte d'une PE, le facilitateur, en partageant sa vision complémentaire à celle du chef d'entreprise amenuise l'aversion au risque. Par ailleurs, le dirigeant de la PE est encore dans une démarche d'entrepreneur. Les représentations entrepreneuriales sont donc adaptées à l'internationalisation des PE. Le processus entrepreneurial est le plus souvent perçu comme un processus individuel mettant essentiellement en scène le chef d'entreprise. Pourtant, l'étude continue de plusieurs centaines d'acteurs entrepreneuriaux sur le terrain, au cours des 30 dernières années, révèle que le processus entrepreneurial est un processus éminemment interactif (Filion, 2009). Le processus entrepreneurial intègre à la fois et successivement l'idée, la réflexion et la mise en œuvre d'un projet. En cela, l'engagement vers l'internationalisation d'une PE s'assimile à un tel processus.

## ***2.2. L'objet de la recherche : la représentation de la facilitation d'internationalisation***

Filion (2007, p. 352-363) indique que ce sont les représentations réciproques, aux « intersections relationnelles » entre l'acteur entrepreneurial (ou le chef d'entreprise) et les membres de son système relationnel (interne et externe) qui permettent un échange de connaissances réciproques, un niveau d'acceptation réciproque aboutissant à une véritable intégration réciproque de leurs systèmes respectifs de représentation. Il met en évidence le couple mécanique « résilience-métanoïa ». Cette dynamique est reprise sur un plan processuel international par Johanson et Vahlne (2009). Le modèle processuel de ces auteurs, au plan des réseaux internationaux, va permettre aussi, d'établir une articulation entre le concept de la nouvelle

représentation de facilitation et l'étude empirique nécessaire à sa validation. Ce niveau d'intégration réciproque, envisagé par Filion, est recoupé dans le nouveau modèle d'internationalisation de Johanson et Vahlne au niveau des réseaux.

Le concept mis en avant dans cette recherche est « l'intersection relationnelle » des acteurs de la PE, le croisement des représentations de chacun des collaborateurs et des parties prenantes de la PE. Les systèmes de représentations évoluent dans des sous-espaces d'un espace organisationnel d'ensemble auquel pourrait s'appliquer la métaphore du « Manteau d'Arlequin »<sup>21</sup>. Cet ensemble donne une réalité à l'organisation-PE et suscite tout d'abord une attitude conservatrice face à l'innovation que constitue l'internationalisation. Ce conservatisme va lourdement inhiber l'internationalisation. Dans le modèle conceptuel proposé, cette attitude conservatrice est symbolisée par un triangle inversé, dont la base s'amenuise au fur et à mesure que se développe l'action d'ensemble en faveur de l'internationalisation en bénéficiant des effets de la facilitation d'internationalisation.

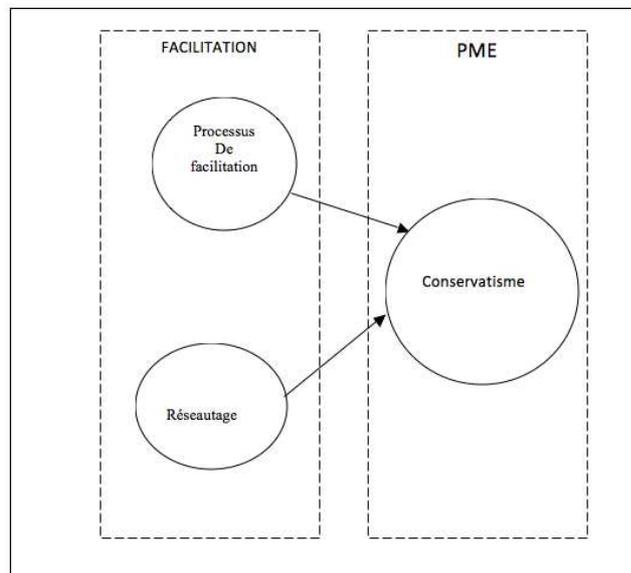
La facilitation d'internationalisation, mettant en œuvre l'intersection des espaces des parties prenantes internes concernées, induit une vision partagée de l'internationalisation qui s'opère au cours du « jeu d'espace » précédemment décrit. Ce « jeu d'espace » suscite une succession d'attitudes et de décisions qui vont elles-mêmes induire des étapes vers l'internationalisation. Cette démarche débouche sur une intégration des réseaux internationaux et l'information sur une opportunité d'affaires.

---

<sup>21</sup> Serres, M. (1991), *Le Tiers-instruit, Folio* : le philosophe développe le principe du mélange des âmes et des corps des humains dont l'esprit est semblable au manteau d'Arlequin composé d'une multitude de couleurs superposées.

La figure 14 schématise les influences négatives sur le conservatisme de la PE, des réseaux internationaux intégrés et du processus de facilitation d'internationalisation induit par le « jeu d'espace » et l'apprentissage organisationnel.

**Figure 14: Le processus de régression du conservatisme**



L'objet de la recherche tient dans la réduction du conservatisme et plus généralement dans la dynamisation du développement international de la PE, concrétisé par l'action issue de la facilitation d'internationalisation. C'est en cela qu'est notre proposition de contribution managériale. La mise en place d'une représentation organisationnelle permet le partage des visions centrale et complémentaires et de faire face à des situations innovantes, de changement, telle que l'internationalisation.

La facilitation d'internationalisation est une représentation qui induit une vision partagée de l'internationalisation de la PE.

Ce partage des visions engage une posture commune au sein de l'organisation et une stratégie entrepreneuriale d'internationalisation. Des ajustements sont nécessaires en fonction des ressources disponibles de l'organisation et des ressources des réseaux mis en œuvre. Le processus de facilitation et le réseautage vont influencer sur le conservatisme et permettre sa régression. Les qualités particulières du facilitateur, donc son profil jouent un rôle déterminant pour l'efficacité de cette représentation et de son processus dont il a l'initiative.

### **Proposition du modèle de la recherche**

L'analyse théorique à travers les différentes références invoquées, menée tout au long de ces deux premiers chapitres permet de développer un ensemble de propositions théoriques qui cherchent à décrire et à expliquer l'encastrement au sein de l'organisation-PE d'une nouvelle représentation organisationnelle : la facilitation d'internationalisation. Il reste à vérifier que celle-ci détermine une régression du conservatisme dans la PE.

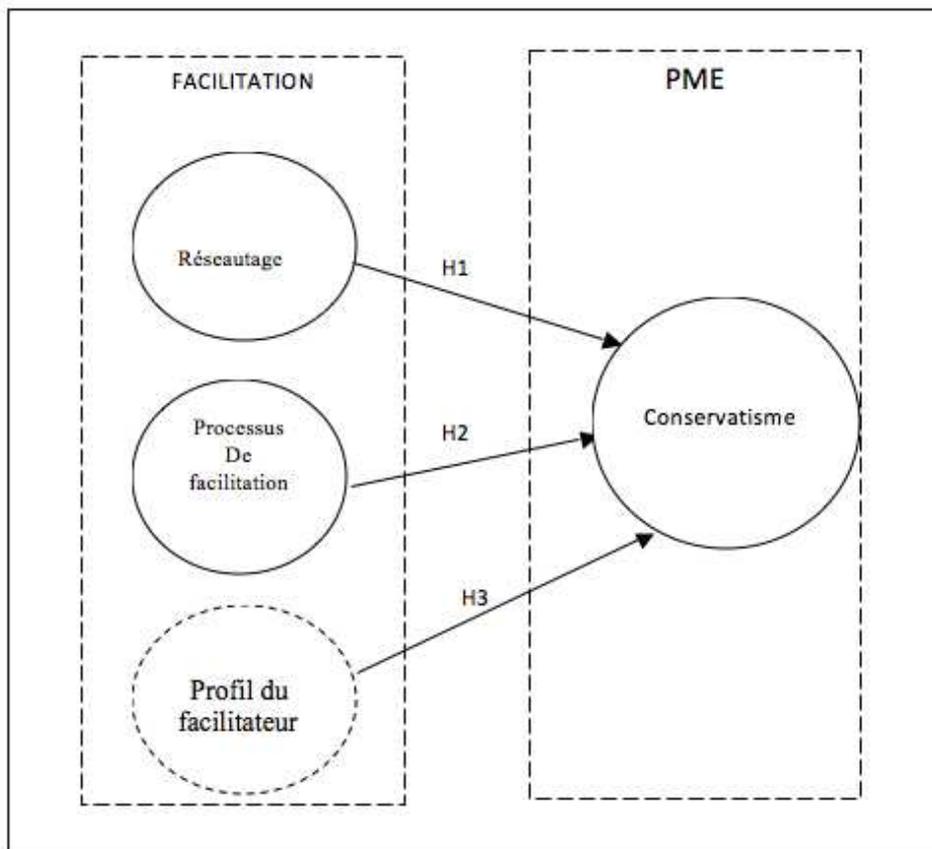
La première étape de cette recherche consiste, en conséquence, à étudier le processus de la facilitation d'internationalisation de la PME.

La seconde étape s'attache à étudier l'influence des systèmes de représentations sur le conservatisme dans les PE.

Elle met en jeu quatre variables :

- Une variable à expliquer: le conservatisme,
- Deux variables explicatives : le processus de facilitation et le réseautage
- Une variable de contrôle : le profil du facilitateur.

**Figure 15: Le modèle principal de recherche**



Il s'agit donc, ici, d'apporter une contribution théorique à la théorie de l'internationalisation des PE et, notamment, aux aspects spécifiques des PE. Cette thèse cherche à tester les hypothèses suivantes:

- **H1 : Le réseautage influe négativement sur le conservatisme**
- **H2 : Le processus de facilitation d'internationalisation influe négativement sur le conservatisme**
- **H3 : Le profil du facilitateur influe négativement sur le conservatisme**

## Conclusion du chapitre 2

L'objectif de ce chapitre était de mettre en évidence une nouvelle représentation organisationnelle : la facilitation d'internationalisation et un processus induit qui va favoriser le développement international de la PE. Nous suggérons que l'idée du développement à l'international de la PE soit envisagée comme l'action induite par un système de représentations. La facilitation (Filion, 2007) complète et contribue à la vision centrale du chef d'entreprise. Elle s'inscrit pour son acteur (le facilitateur) comme une démarche légitime au sein de l'entreprise. Cette vision complémentaire soutient l'action principale décidée par le chef d'entreprise.

Nous avons proposé un modèle de recherche qui lie le conservatisme, le processus de facilitation et les réseaux socio-professionnels. Il reste à le tester et constater la baisse du conservatisme dans la PE.

# Conclusion de la partie 1

L'objectif de cette première partie a consisté à identifier à travers la littérature des spécificités de la PE dans son développement stratégique et international. La vision économique de la PE est complétée par l'approche récente des organisations sous leurs aspects comportementaux.

La vision traditionnellement économique de l'entreprise est complétée par l'approche récente des organisations sous leurs aspects comportementaux.

La littérature traitant de l'internationalisation des entreprises reste insuffisamment précise à ce propos pour les PME/PE. Nous avons mis en évidence une nouvelle représentation : la facilitation d'internationalisation.

L'impact des profils et des personnalités du chef d'entreprise est pris en compte. Ce comportement est lié directement à l'attitude du chef d'entreprise.

Le comportement managérial a été étudié au plan des représentations organisationnelles. Dans ce cadre, les réseaux revêtent aussi une importance majeure de vecteur d'expansion, tant dans le pays d'origine que hors frontières.

Toujours dans le cadre théorique des représentations, un facteur peut influencer négativement sur la le conservatisme : la facilitation. Cette approche issue des travaux de Filion (2009) dans sa réflexion sur la facilitation.

Ainsi, il est proposé une approche de l'internationalisation des PE comme une dynamique managériale et stratégique spécifique. Le parcours de l'organisation-PE depuis le conservatisme vers l'internationalisation compte quatre étapes. Le point de départ de cette dynamique est la vision (dite principale ou centrale) du chef

d'entreprise. Cette vision va être partagée et complétée par l'initiation par un facilitateur interne d'une vision de l'international. Cette nouvelle vision partagée de l'international va permettre l'intégration de la PE au sein de réseaux internationaux et le développement efficient de l'internationalisation de l'organisation.

**PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE DU  
PROCESSUS DE LA FACILITATION  
D'INTERNATIONALISATION DANS  
LES PETITES ENTREPRISES**

## **Introduction de la partie 2**

Cette partie se décompose en deux chapitres ouvrant sur une analyse qui teste les propositions de recherche. Le chapitre III aborde le thème de l'obtention des données. La construction du questionnaire d'enquête est explicitée. Ensuite, sont examinés le mode de recueil des données. En deuxième étape, les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données sont présentés. La modélisation structurale, démarche centrale de test des hypothèses de recherche est détaillée.

Le chapitre IV illustre le traitement et l'analyse des données. Nous y présentons les résultats de l'étude en deux phases. La première relative à la facilitation d'internationalisation est de nature essentiellement descriptive. La seconde étape traitera de la fiabilité et de la validité du questionnaire puis testera les différentes hypothèses et permettra d'évaluer les propositions issues de la réflexion théorique.

# **Chapitre III : La démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche**

## **Introduction du chapitre 3**

L'objectif de ce chapitre est de présenter et de démontrer l'intérêt des choix méthodologiques.

La première section présente la phase de recueil des données. La construction du questionnaire est expliquée. L'approche grâce à laquelle va être envisagée la facilitation d'internationalisation et son processus est présentée et justifiée. Ensuite, au vu des développements théoriques et des explications nécessaires, apparaissent les échelles utilisées pour mesurer les construits représentant nos hypothèses. La constitution de l'échantillon et l'administration du questionnaire y seront développées.

La seconde section concerne les outils et techniques statistiques qui sont utilisés pour le traitement des données. En premier lieu, les méthodes nécessaires à l'étape d'épuration de nos échelles seront décrites. La méthode dite d'équations structurelles sera exposée dans son utilisation pour tester notre modèle de recherche.

# **Section I : La démarche de la recherche**

## **1. Les étapes de la mise en œuvre de l'étude**

La phase de lancement de l'internationalisation d'une entreprise se traduit généralement par des exportations (Johanson et Vahlne, 1977). Durant cette période d'une internationalisation « horizontale » (Lemaire, 2013), nous avons une dynamique particulière et informelle a été observée. Ce phénomène nous a conduit à cerner un processus que nous avons relié au concept de facilitation (Filion, 2007).

Après avoir établi une revue de la littérature, nous nous sommes engagés dans une étude exploratoire auprès d'entreprises françaises indépendantes, dans divers secteurs d'activités que nous avons souhaités variés. La revue de la littérature a donné lieu à l'établissement d'un guide d'entretien semi-directif mis en test lors de la phase exploratoire de notre étude.

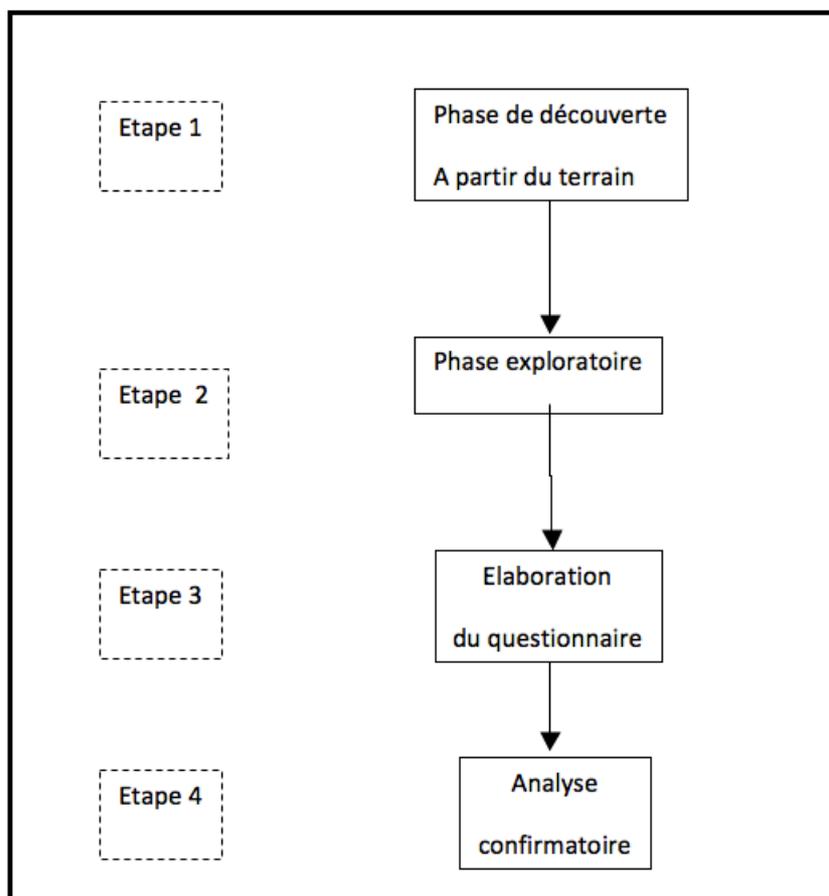
L'analyse qualitative de ces entretiens a confirmé notre intuition initiale mettant en évidence un processus de facilitation d'internationalisation. Après le traitement des huit entretiens issus de quatre PME explorées, nous avons pu élaborer un questionnaire.

Ce questionnaire a été administré auprès d'un échantillon basé sur les fichiers des 13 000 « anciens » de l'EDC Paris<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> EDC Paris : Ecole supérieure de commerce privée basée à La Défense-Paris, 70 place des Damiers.

**Figure 16: La démarche de la recherche**



### ***2.1. La phase de découverte d'un processus informel***

Le chercheur a la possibilité de développer une démarche à partir de la littérature ou de l'observation du terrain. La présente étude a germé lors de visites dans plusieurs PME françaises qui souhaitaient des conseils pour accroître leurs activités à l'international. Plusieurs remarques ont mis en évidence une réticence vis-à-vis de l'environnement international, au-delà de la question des ressources. Avant d'être une PME armée de processus structurels, l'entreprise était une TPE puis de taille

intermédiaire entre la TPE et la PME. A ce stade, la structure et le management sont encore informels. Lors des premières exportations de ces PME, un processus du traitement des clients internationaux, récurrent, a été observé. Sa mise en œuvre était souvent confiée à l'un des collaborateurs de l'entreprise sans que celui-ci n'ait pour autant une fonction spécifique d'internationalisation. Ceci pouvait être un responsable commercial, une secrétaire de direction, un logisticien ou encore un gestionnaire. En revanche, l'attribution de cette tâche n'était jamais le fruit du hasard. Dans tous les cas, il s'agissait d'un personnage ayant un lien, une ouverture psychique, culturelle vers l'international. Ce personnage particulier avait pris l'initiative d'organiser la commande, la livraison et le lien avec le/les client(s) internationaux. Rapidement, il s'attribuait le fonctionnement de l'activité embryonnaire d'internationalisation.

Lors d'une présentation à propos du management des PME et des représentations entrepreneuriales, Filion a exposé l'idée d'un nouveau personnage dans l'entreprise qui n'est ni le visionnaire, ni le gestionnaire, mais quelqu'un d'expériences qui met son ou ses savoir-faire au service de la vision du chef d'entreprise.

Le rapprochement de cette notion de « facilitateur » a été naturel avec le personnage identifié lors de nos immersions dans quelques PME françaises. Notre idée serait de « spécialiser » le facilitateur à l'internationalisation de la PME.

## ***2.2. La phase exploratoire***

Le premier axe de notre étude est de mener une étude exploratoire. L'objectif étant de repérer un processus de facilitation (Filion, 2007) d'internationalisation et de

comprendre comment cette représentation organisationnelle peut s'installer dans la PE (Pesqueux, 2009). Notre démarche tend aussi à démontrer un manque d'approche théorique s'agissant du conservatisme en tant que caractéristique dominante de la petite entreprise et de la PE et du phénomène de la facilitation d'internationalisation. Une démarche exploratoire se traduit par une interaction du chercheur avec les acteurs et, idéalement, une observation " en temps réel " des faits, en l'occurrence le processus de facilitation, permettra de mieux comprendre le phénomène de la facilitation d'internationalisation, de dégager des descriptions, de développer des propositions qui viendront enrichir et de préciser les hypothèses qui guideront la recherche.

Hlady-Rispal, (1998) admet pour une approche exploratoire, une méthode rétrospective. Cela revient à considérer à partir d'un instant donné d'établir une observation d'une certaine période passée. En l'occurrence, il s'agit d'envisager le développement initial de l'internationalisation, dite phase I, (Johanson et Vhalne, 1977) d'une PME sur une période de trois années entre 1980 et 2011. Ce laps de temps est conventionnel et a été établi d'accord avec notre directeur de thèse. Cette première étape de recherche est qualitative et l'analyse de huit entretiens a été réalisée.

### 2.2.1. L'objectif de la phase exploratoire

L'objectif est de comprendre les systèmes de représentations des PE lors de son internationalisation. L'insuffisance des connaissances et l'absence d'un corps théorique dont le rôle est de décrire, d'expliquer et de comprendre le comportement

des acteurs de la PE lors de l'internationalisation peuvent justifier une telle démarche. Les acteurs portent en eux-mêmes les significations du phénomène et il est indispensable de tenir compte de leurs représentations dans la recherche. Ainsi, une interactive avec les acteurs et, idéalement, une observation "en temps réel" des faits, en l'occurrence le processus d'internationalisation, permet de mieux comprendre le phénomène, de dégager des descriptions et de développer des propositions qui viendront enrichir et préciser les hypothèses qui guideront la recherche.

Aux points de vue dégagés de la littérature à propos du conservatisme ou du réseautage, il est ajoutée une contribution à partir de cette étape exploratoire de la recherche ; il s'agit de la notion de facilitation d'internationalisation et du profil du facilitateur d'internationalisation.

La description du processus d'internationalisation lors de l'approche exploratoire permet d'ajuster les hypothèses émises et de déceler la présence de facilitateur (s) potentiel(s) ou avéré(s) d'internationalisation et d'une représentation de la facilitation d'internationalisation.

Pour notre étude nous proposons une observation sur quatre entreprises confortée par une étude quantitative sur un échantillon de convenance d'environ 1500 PE françaises.

### *2.3. L'élaboration du questionnaire*

L'étape exploratoire qui précède la construction du questionnaire est mise en œuvre

en amont et conjointement au développement des hypothèses issues des théories. Nous avons, d'abord, réalisé une phase de découverte grâce à différents entretiens informels puis formalisés auprès de dirigeants d'entreprises et de leurs collaborateurs proches lors de la phase exploratoire. Cette exploration a permis d'avoir une idée du déroulement du processus d'internationalisation des petites entreprises qui, jointe à la revue de la littérature entreprise, a permis l'élaboration d'un guide d'entretien et d'un premier questionnaire. Les insuffisances constatées au plan de la recherche sur le sujet de l'internationalisation des petites entreprises nous ont poussé à mettre en œuvre la phase exploratoire sur le terrain.

Les entretiens ont eu un double objectif: une fin exploratoire et un objectif de validation de certains items qui allaient former le questionnaire principal de notre méthodologie. Le but était de tester les hypothèses qui devaient constituer la base à notre questionnaire. Il est à noter que pour asseoir notre démarche, le répondant devait avoir vécu le début de l'internationalisation de l'entreprise et son passage de lancement dite phase I (Johanson et Vahlne,1977) à la Phase II de la création d'alliances et d'introduction sur des marchés internationaux.

En résumé, les objectifs de la phase exploratoire sont de :

- 1) valoriser une approche terrain de recherche et conforter certaines propositions théoriques de la recherche ;
- 2) clarifier la problématique de recherche et tenter d'identifier la facilitation d'internationalisation et ses acteurs ;
- 3) préciser les questions et les items qui devaient faire partie du questionnaire principal.

### 2.3.1. La Présentation du guide d'entretien

Le chercheur en sciences de gestion, doit adopter une attitude de découverte, comme l'indiquent les théoriciens des méthodes des cas. Pour que l'interaction avec son terrain d'étude ne soit pas subjective, il doit outrepasser ses idées pré-reçues. Néanmoins, le chercheur a nécessairement une idée sur le sujet qui guide son observation.

Ainsi la pertinence des données recueillies, le choix des interlocuteurs ou des entreprises dépend en partie de la compréhension préalable qu'aura le chercheur de son objet d'étude. Ces observations justifient l'adoption d'un modèle préconçu matérialisé à travers notre guide d'entretien même non exhaustif. Notre approche vise à considérer de front nos points de vue issus de la littérature et les apports des entretiens. Le premier objectif est d'inciter les interlocuteurs à évoquer les points relevés à travers notre problématique.

Nous avons entrepris de rencontrer des dirigeants de PME et un collaborateur proche concerné par l'international. Rendez-vous pris, les entretiens ont été de type semi directifs afin de laisser une liberté d'expression à nos correspondants. Ceci nous permet une approche respectueuse des diversités de personnalités des chefs d'entreprises et de leurs organisation-PME.

Sur cette base, nous avons proposé le guide d'entretien qui suit :

**Tableau 8: Le Guide d'entretien exploratoire**

<b>Questions</b>	<b>Liens avec la littérature</b>
<b>Q 1 : La stratégie de l'entreprise son internationalisation et le conservatisme</b>	
Q1.1. Qui influence la stratégie de l'entreprise ?	Torres, 2002,2007
Q1.2. Existe-t-il un partage de la vision ?	Filion, 2008
Q1.3. Admet-on des visions complémentaires ?	Filion, 2008
Q1.4. L'internationalisation est-elle ressentie comme une situation à risque ?	Robertson et Chetty, 2000
Q1.5. L'entreprise est-elle réticente à l'internationalisation ?	Lemaire, 2013
Q1.6. La vision du dirigeant, implication de toutes les parties prenantes.	Torres, 2002
<b>Q2 Les réseaux et l'internationalisation</b>	
Q2.1. Modes d'entrée, marchés ciblés, degré d'internationalisation	Welch et Lustonien, 1988
Q2.2. Quels sont les réseaux mobilisés ?	Coviello, 2006
Q2.3. Qui mobilise ses réseaux ?	Absence
<b>Q 3 Les connaissances de l'international et le processus de facilitation</b>	
Q3.1. Le dirigeant, les autres responsables ont-ils une connaissance de l'international ?	Filion, 2008
Q3.2. Existe-t-il un apprentissage de la connaissance d'internationalisation ?	Agyris et Schön, 2002
Q3.3. Existe-t-il un processus formel ou informel pour faciliter l'action internationale ?	Absence
<b>Q 4 Rôle des collaborateurs proches :</b>	
Q4.1. La vision globale de l'entreprise est-elle partagée avec les collaborateurs proches ?	Filion, 2008
Q4.2. Un/des collaborateur(s) a/ont-il(s) une expérience et/ou une connaissance de l'international ?	Absence
Q4.3. L'un d'entre eux a-t-il pris l'initiative de faciliter et/ou d'engager une action à l'international ?	Absence

Ce tableau correspond au guide d'entretien tel qu'il a été proposé aux dirigeants et

cadres des entreprises, lors de la phase exploratoire. Il mentionne les liens avec la littérature, rappelant les points de vue des différents auteurs. En revanche, les différentes études consultées n'ont pas vocation à traiter les spécificités des petites entreprises françaises, objet de notre recherche. Les quelques caractéristiques que nous avons relevées lors de la phase de découverte ainsi que l'idée d'un facilitateur sont donc absentes de la revue et représentent un apport de notre démarche.

### **2.3.2. Présentation des entreprises interviewées**

L'interlocuteur dans la PME doit avoir vécu l'internationalisation de l'entreprise depuis son déclenchement pour qu'il puisse restituer une description des opérations internationales de son entreprise. L'interrogé est le fondateur et/ou le responsable qui a déclenché l'internationalisation de l'entreprise.

Au total, sur quinze entreprises du réseau relationnel de l'auteur ont été contactées. Une sélection intuitive et préalable a été faite sur la base d'informations antérieures sur ces entreprises et collectées lors de missions de prospection à l'international. Les secteurs d'activités étaient variés : agro-alimentaire, industrie de biens de consommation, agences de voyages, textile. Dans le laps de temps fixé pour cette phase d'exploration, des dirigeants et des collaborateurs qui intéressaient la recherche, huit seulement étaient disponibles pour des entretiens. Le recueil de ces discours a eu lieu au sein de quatre PME françaises qui sont décrites en suivant.

Les entreprises ont été choisies sur la base des critères suivants :

- une spécificité des PME française étant présumée ; celle-ci sont sélectionnées en France.

- les entreprises contactées, au nombre de 15, réalisent au moins 25% de leur chiffre d'affaires à l'étranger.
- Onze entreprises correspondaient aux critères de taille et d'indépendance requis.
- Quatre ont accepté des entretiens approfondis et étendus au dirigeant plus un collaborateur ayant un lien avec l'activité internationale de l'entreprise.

Les quatre entreprises qui ont accepté l'exercice de l'entretien sont :

**1) « WIRQUIN PLASTIQUES SAS »**

44700 Carquefou

N° Siret 30949495300024

Activité : fabrication de plaques, tubes et profilés en matière plastiques.

La période observée est entre 1980 et 1985

Les répondants ont été le PDG M. Daniel Le Couent et sa femme qui gérait le début de l'internationalisation. Les entretiens téléphoniques ont eu lieu en novembre 2011.

Créée en 1969 l'activité porte sur les métiers qui utilisent du plastique, mais en général des accessoires sanitaires. La recherche, le marketing et tous les services associés sont intégrés à travers 20 filiales dont 10 à l'international, tant pour la vente que pour la production.

L'internationalisation a débuté en 1980. En 1985 l'entreprise dédiait environ 50 employés à l'international pour un total de 150 salariés. Le périmètre d'action était L'Afrique noire francophone, l'Afrique du nord, l'Europe proche et les DOM-TOM pour un total d'une vingtaine de pays.

En 2012, Wirquin est implantée dans une dizaine de pays et présente dans une cinquantaine de pays. Le chiffre d'affaires à l'international est passé de 0 à 30%

entre 1970 et 1990. En 2012, le Chiffre d'affaires international représente 60 à 65 % du chiffre global. Wirquin emploie 700 personnes à l'international à travers aussi, des unités de production.

## **2) Easy Bike – MGF SAS,**

Siege social : 93 – Le Bourget

N° siret : 480 781 517

La période observée est entre 2008 et 2011

Les répondants ont été le PDG, Grégory TREBAOL et VV responsable de la clientèle internationale. Plusieurs entretiens ont eu lieu entre Octobre 2011 et juillet 2012.

Activité : commerce B to B. (principale activité : distribution de vélo à assistance électrique)

Créée en 2005, par Grégory Trebaol MGF est au départ une SARL au capital social de 12 000 Euros, transformée aujourd'hui en une SAS.

Au démarrage, la société *Easybike-MGF* (citée par la suite MGF) s'est développée dans une boutique à Paris, Rue St Ferdinand, 75 017 Paris. La boutique sert de vitrine pour les produits et les bureaux sont installés dans la cave ! Le vélo à assistance électrique était encore peu connu en France et suscite un vif intérêt.

En 2006, MGF compte parmi les professionnels du cycle en France. Grégory et son équipe participent à la foire de Paris. Ce sont les premiers pas importants vers le marché national mais aussi vers l'internationalisation de l'entreprise naissante. A l'occasion de la participation de MGF au salon *EUROBIKE 2007*, en Allemagne, M. ZHU un ingénieur chinois de génie a démarché M. TREBAOL. La fabrication du

moteur et du vélo a échu au nouveau partenaire industriel chinois Lianju ZHU. Cette relation ne s'inscrit pas dans un simple rapport fournisseur-client ; c'est une véritable fusion des deux entités qui débute ensemble une nouvelle activité.

Entre 2007 et 2008, MGF est le *quasi* unique client de M. ZHU. L'association croisée n'a pas été formalisée dès le début de la collaboration ; une phase tacite de « fiançailles » a permis de renforcer les liens et un développement à l'international.

Le tableau qui suit illustre une progression rapide :

#### **Evolution de MGF entre 2005 et 2008**

		2005	2006	2007	2008
<b>Chiffre d'affaires</b>		11 696 €	178 209 €	672 174 €	1 156 220 €
<b>Capital social</b>		12 000 €	20 000 €	140 000 €	140 000 €
<b>Total actif</b>		28 080 €	98 588 €	366 471 €	396 230 €
<b>Effectifs</b>	<b>France</b>	2	3	3	5
	<b>Chine</b>	0	0	5	40

**Source** : Etats financiers de MGF (2005-2008)

Le salon du Cycle à Paris de 2009 marque une autre étape du développement international de MGF. L'entreprise a quitté Paris et s'est installée au Bourget. Le principal client de MGF est le distributeur *Déathlon* qui représente environ 40% du chiffre d'affaires de la PME. L'opportunité de la marque historique *SOLEX* ouvre en 2011 un nouvel horizon.

#### **Evolution de MGF entre 2009 et 2011**

		2009	2010	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>		1 772 870 €	2 875 737 €	4 210 193 €
<b>Capital social</b>		360 000 €	400 293 €	521 077 €
<b>Total actif</b>		1 230 412 €	1 541 918 €	7 189 666 €
<b>Effectifs</b>	<b>France</b>	12	15	15
	<b>Chine</b>	60	75	75

**Source** : Etats financiers de MGF (2009-2011)

En 2012, MGF fait l'acquisition de la licence de production et distribution de la marque *SOLEX*.

### 3) « LOFT design by »

Siège social: 175 bd Pereire, 75017 Paris

N° siret 349 086 553

PDG M. Patrik Freche, né en 1946

La période observée est entre 2009 et 2012

Les interlocuteurs ont été le fils du PDG, M. Freche et M. Maxime Schmaus, responsable du développement de la marque à l'international entre 2010 et 2012. Les entretiens ont eu lieu en avril 2012.

« LOFT design by » est une marque de prêt-à-porter créée par Patrick Frèche en 1989. Cet homme originaire d'Algérie, aujourd'hui sexagénaire, a ouvert sa première boutique à Paris, Faubourg Saint-Honoré. Les vêtements étaient destinés à la mode masculine puis ont été orientés vers la clientèle féminine.

En 2007, le fils de M. Freche est entré dans l'exploitation. L'entreprise est passée de 4 à 7 boutiques à Paris. A cette époque le chiffre d'affaires était d'environ 11 millions d'euros pour 85 employés y compris une 15 de personnes au siège principalement occupé par la création de modèles qui était intégrée.

Par nécessité les dirigeants (père et fils) ont décidé en 2010 d'aller vers de nouveaux marchés et notamment vers les capitales à l'étranger. Le chiffre d'affaires réalisé à l'international après trois années d'internationalisation est de 3,5 millions d'euros (soit 20% du CA total) dont 1,7 million réalisé auprès des distributeurs. L'entreprise vise à l'international des implantations à Berlin, Madrid, Barcelone puis les Etats-Unis et sans doute l'Asie. Ainsi, dix-neuf nouvelles boutiques seraient lancées d'ici 2015 alors que la marque n'en compte que 13 en France.

#### 4) MGC International SA

Siège social : 14, passage de l'industrie 75010 Paris

N° siret 323 552 828

Activité : Distribution en gros et au détail de produits cosmétiques.

Nos interlocuteurs ont été M. Marcel Cohen, PDG, Norman Cohen, responsable du développement international et Melle Virginie L. responsable export. Les entretiens ont lieu en février 2012.

La période observée est entre 2008 et 2012

La première activité de MGC International est celle de grossiste pour les coiffeurs. Cette activité a débuté lorsque Marcel Cohen s'est installé dans les années 1960 dans le passage de l'industrie, à Paris. La deuxième activité est tournée vers les produits ethniques et la vente aux consommateurs.

La famille Cohen est d'origine marocaine et australienne et depuis longtemps dans le commerce international. En France, MGC possède 8 magasins situés à Paris Le groupe est également présent dans plus de 500 salons de coiffure en France, chez plus de 190 distributeurs dont des acteurs de la grande distribution et compte près de 5000 clients professionnels dans le monde. En 2012, l'entreprise est présente dans 84 pays. La prochaine étape pourrait être l'ouverture à l'étranger de magasins phare permettant plus de proximité avec nos clients à l'instar du marché français.

Le chiffre d'affaires à l'international représente de 35 à 40 % de notre C.A. total. Six collaborateurs sont employés au service export et Virginie L. est chargée du suivi des grands comptes sous notre supervision. Embauchée en 2011, cette jeune femme qui avait déjà une expérience de l'international a permis de prendre des commandes et des clients en Suède qui devient un nouveau marché pour nous. Au départ Virginie

était une assistante commerciale. En revanche, elle est trilingue et a effectué ses études pour partie en Espagne. En outre elle a une vraie motivation pour les relations commerciales avec l'international.

En 2011, l'entreprise comptait 42 employés et annonçait un chiffre d'affaires de plus de 11 millions d'euro.

**Tableau 9: Le profil synthétique des entreprises concernées par la phase exploratoire**

Société	Activité	Structure juridique	Chiffre d'affaires (K euro)	Part du C.A. international	Effectifs	Période observée
Wirquin Plastiques	Industrie biens de consommation	SAS	NC	30 %	150	1980-1985
Easy Bike – MGF	Fabrication et vente de vélos électriques	SARL	4 210	60 %	90	2008-2011
MGC International	Fabrication et vente de cosmétiques et accessoires	SA	11 000	40 %	42	2008-2012
Loft desing by	Prêt à porter	SA	17 500	20%	nc	2009-2012

### 2.3.3. L'analyse des entretiens

Pour le traitement de la phase exploratoire, il a été procédé à une analyse qualitative. Dans un premier temps nous avons procédé au marquage des huit entretiens transcrits selon l'établissement de catégories d'unités d'analyse liées aux hypothèses de la recherche et à son modèle théorique (Hlady Rispal, 2002). Nous avons procédé à un marquage « manuel » des transcriptions. Dans une seconde phase, nous avons relevé les items qui étaient communs à tous les entretiens afin de construire une

échelle de mesure des variables liées à la revue de la littérature ou révélés lors de notre analyse.

Les éléments (ou unités) d'analyse retenus et codés de (1) à (4) sont :

- (1) Le conservatisme et internationalisation: la prudence managériale, la réticence à l'internationalisation, l'impact de la vision du dirigeant.
- (2) Les réseaux : leur identification, leur mobilisation, l'influence sur les modes d'entrée à l'international
- (3) La représentation de la facilitation d'internationalisation : l'apprentissage organisationnel, le partage des visions stratégiques, l'initiative de la facilitation.
- (4) les collaborateurs proches et le profil du facilitateur : le rôle des collaborateurs proches dans l'internationalisation, le partage des visions stratégiques, leur implication à l'international, le niveau de connaissance de l'international.

Nous avons procédé au marquage des entretiens sur la base des éléments retenus ci-dessus. Pour illustrer notre démarche nous proposons des extraits de notre opérationnalisation.

#### **2.3.4.1. Le marquage d'un extrait d'entretien avec M. Treabol, (EASY BIKE).**

*... Quid de l'apprentissage d'Easy Bike vis-à-vis de l'international ?*

Il est certain qu'il a une volonté de l'ensemble(4) et de nous-même à nous orienter vers l'international de plus en plus (1). Romain est à fond dans cet apprentissage de l'internationalisation(3). Fort de sa connaissance de l'entreprise (4) depuis ses tout débuts ; ceci favoriserait une position d'équilibre(3) entre lui et moi sur une fonction de développement international et un apprentissage réciproque(3) nécessaire. Si ce n'est que l'autonomie(4) manque un peu et que mon rôle est d'intervenir lorsque la situation est commercialement bloquée. Je joue alors le rôle de facilitateur(4) !

*Quand pensez-vous formaliser en terme d'organisation cette internationalisation ?*

Très rapidement, à partir sans doute de 2012 avec la création d'un département pour le moins qui sera géré par une personne (4) qui viendrait en supervision de Philippe et Romain... il leur manque à tous les deux la fibre commerciale (1). L'expérience d'un collaborateur de 35 ans environ dans le domaine des contrats commerciaux et de l'étranger (4) est nécessaire pour être efficace immédiatement. Notre rapprochement avec Solex (2) va nous permettre aussi avec leur présence dans 49 pays en Europe de développer plus rapidement un véritable service international structuré.

*Qu'en est-il du réseautage ?*

Parler d'établissement d'un réseau et réseauter me paraît encore trop tôt (1) pour nous. Notre métier est tributaire des données techniques souvent spécifiques dans chaque pays y compris en Europe (1). Nous hésitons donc à lier des partenariats (2) que nous ne saurions honorer correctement au risque justement d'être exclu des cercles des acteurs internationaux ou multinationaux. Toutefois, nous avons des liens forts (2) établis en Chine avec l'équipe de notre unité de production...

### **2.3.4.2. Le marquage d'un extrait d'entretien avec M. Maxime Schmauss (LOFT DESING BY).**

*Qui influence la stratégie de l'entreprise ?*

Les Freche père et fils sont actionnaires uniques. Ils se partagent le management(1) entre le père pour la partie design-production-marketing et le fils pour la part de finance-gestion-commercialisation...

*Existe-t-il un partage de la vision centrale et des visions complémentaires ?*

. Il y a cinq années le fils de M. Freche est entré dans l'exploitation. Il sont passés de 4 à 7 boutiques à Paris... Par expérience ces cibles sont souvent trop peu nombreuses en province sauf dans quelques grosses villes comme Lyon ou Toulouse. A cette époque le chiffre d'affaires était d'environ 11 millions d'euros pour 85 employés y compris une 15 de personnes au siège principalement occupé par la création de modèles qui était intégrée et dirigée par M. Freche père (1). Toutefois, la vision du dirigeant est partagée (3) avec son fils sans l'implication de toutes les parties prenantes (1).

*L'internationalisation est-elle ressentie comme une situation à risque ?*

Par nécessité (1) de développement, pour donner un coup de fouet à la société qui vivait, les dirigeants (père et fils) ont eu l'idée il y a deux années d'aller vers de nouveaux marchés et notamment vers les capitales à l'étranger en souhaitant transposer le concept de leur activité et fort de leur expérience en France.

*Quels sont les réseaux mobilisés ?*

Rapidement et selon la stratégie initiale de Loft, une boutique a été ouverte à Londres... ... la proximité (1) de nos bureaux (gare du Nord)... En outre, la clientèle à Londres est semblable à celle de Paris. Ensuite ont été ouvertes deux autres boutiques à Londres.

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires réalisé à l'international en trois années est de 3,5 millions d'euros (soit 20% du CA total) dont 1,7 million réalisé auprès des distributeurs.

A partir de mes propres réseaux (4) (2), j'ai appris le fonctionnement de ce secteur d'activité à l'international. Les salons professionnels comme celui de Berlin qui m'ont permis aussi d'élargir mon réseau(3) et mes connaissances des marchés à l'international.

Les contacts que M. Freche a à travers ses réseaux (1) (3) lui ont permis de comprendre qu'il est difficile d'ouvrir seul des boutiques dans des pays étrangers aux cultures parfois différentes et très spécifiques tant sur le plan du marketing qu'au plan du management des établissements... Ce réseau de distributeurs (3) a été constitué sur la base de relations personnelles (1) (3) pour lesquelles une de M. Freche et pour la plupart de moi-même(4) (Maxime Schmauss)...

... En dehors des deux premiers mois de formation, j'ai été très indépendant dans ce rôle d'internationalisation (4) et j'exerce cette activité en lien avec les différents services de l'entreprise qui me fournissent les ressources nécessaires. Une collaboration étroite(3) existe avec David (le fils) même si tous les projets doivent être validés par le Père. Les deux dirigeants parlent l'anglais et ont une nécessaire ouverture vers l'international(2) pour les achats de matières premières et la sous-traitance des fabrications, en Asie et au Maghreb... Lorsqu'un contact peut être transformé en partenaire, je le propose au chef d'entreprise les modalités d'un contrat (4). M. Freche me le valide et soit il rencontre le partenaire pour la signature définitive ou je conclus moi-même (4) avec le distributeur.... Il aurait été important de mettre au point des processus permettant d'intégrer mes actions dans la dynamique des dirigeants de l'entreprise de façon à ce qu'ils ne sentent pas de contrepouvoir dans leur entreprise (4).

### **2.3.4.3. Le marquage d'un extrait d'entretien avec M. Le Couent (WIRQUIN)**

*Dans les années 70 vous aviez structuré votre internationalisation ?*

Non, au départ nous étions deux on a travaillé sur le territoire (1). On a commencé à bouger à l'international en 1980 ... sans stratégie particulière sinon une envie très claire... j'étais un peu seul à l'encadrement(1)... cela a été fait pas moi-même, à mon rythme(1). .. Pour l'international, les contacts par des professionnels sont plus efficaces (2) que de faire du porte à porte... mon épouse reprenait les dossiers(1) (4) et s'occupait de l'exportation des produits.... Faut faire attention, créer un marché ex nihilo cela coûte cher(1) ... Je ne parlais pas de langue étrangère et (ma femme) non plus... (3)

*Le pas vers une structure passe-t-il par une embauche particulière ?*

Aujourd'hui, il y a déjà beaucoup d'institutions qui nous entourent... c'est sûr qu'avec un savoir-faire j'aurais été plus vite(3) (4)... On a commencé par prendre des contacts devenus amicaux (2) ; rien ne remplace les contacts directs...

... le business passe d'abord par le contact avec les étrangers et parmi eux de trouver la bonne personne (4) (3) ... vous tissez d'abord des relations avec un acheteur et ensuite vous lui proposez vos marchandises.

*Y a-t-il eu dans votre équipe à une époque, un collaborateur qui aurait permis le décollage ou l'accélération de vos affaires à l'international ?*

Je dis souvent mais c'est peut être une erreur, il faut d'abord exister à l'intérieur pour aller à l'extérieur(4)... je n'ai pas eu dans mon équipe de directeur commercial international ; c'était toujours moi(1) qui tournait à l'international ; je me jugeais à l'époque comme étant le plus compétent(1) pour

faire ça ... on maîtrise on contrôle pas uniquement les coûts !même si cette démarche n'est pas aussi efficace que celle de quelqu'un de se former à cela ou qui a déjà une connaissance du marché(3) (4)... il faut partager les visons des choses (3), maintenant est-ce que c'était la priorité dans les années 80 par rapport contexte global ? ...Le CA est passé de 0 à 30% sur vingt ans (1970-1990). ... Aujourd'hui, le C.A. international représente 60 à 65 % de notre chiffre global... au départ je n'avais pas de réseau (2) je l'ai cultivé après et aujourd'hui cela me prend une part de mon énergie et de mon temps(2)

*Et prendre dans votre équipe quelqu'un d'une autre culture ?*

Oui, nous l'avons fait, avec une personne russe que nous avons employée à Nantes(4) (3). Mais attention, il ne faut pas seulement que cette personne parle russe, il faut aussi qu'elle est une dynamique de réussite, d'entreprise (4). Par exemple, on vient de prendre un Allemand ; c'est un bon collaborateur mais aussi qui sait prendre des initiatives. J'en ai eu un durant cinq années qui était gentil, efficace, mais il lui manquait une certaine dynamique. Il faut donc trouver LA bonne personne(4).

#### **2.3.4.4. Le marquage d'un extrait d'entretien avec M. Cohen (MGC International)**

*Comment l'internationalisation a débuté au sein de votre société ?*

L'activité a débuté dans les années 1960 dans le passage de l'industrie (Paris 10) qui se trouvait être à l'époque le lieu de rendez-vous mondial des coiffeurs ; de ce fait il y avait un là un pont naturel vers l'international et les contacts se faisaient ainsi naturellement avec des coiffeurs du Brésil, des Etats-Unis, du Maghreb etc. (2)...

... Notre famille est d'origine marocaine et australienne. Ceci a induit une ouverture naturelle de nos affaires avec l'international(4)...

*Comment s'organisait cette internationalisation ?*

Je voyageais seul, souvent, jamais longtemps et ma mère assurait le suivit(1)... il fallait voyager beaucoup pour assurer ces liens privilégiés avec nos clients étrangers(2). .. Forgé un réseau basé sur la confiance(2) (3)... L'ensemble de l'équipe d'alors(1960) comptait un exécutif basique. Dans un deuxième temps les choses se sont organisées... (Des collaborateurs) venus de grands groupes de la cosmétique(4), Mais, l'international est resté longtemps mon pré carré(1)... Féru d'Internet(2), je suis aussi passionné de rencontre avec d'autres cultures(3)... la connaissance des langues est importante, mais c'est surtout la personnalité même de l'individu(4) qui va être déterminante. Sans une attitude (proactive) d'ouverture, rien n'est possible(3) (4)...

Aujourd'hui, six collaborateurs sont employés au service export et l'une de nos employés est chargée du suivi des grands comptes(4) (3) sous notre supervision(1). Cette jeune femme qui avait déjà une expérience de l'international(4) a permis de prendre des commandes... elle a une vraie motivation pour les relations commerciales avec l'international(4).

... le plus difficile c'est d'accepter à un seuil de déléguer une partie du pouvoir (1)...

...l'auto proclamation d'un collaborateur(4) en qui on a déjà confiance (donc en interne) (3) à cette fonction internationale ... ....à proximité du management est un atout favorable.

Nous avons analysé les éléments communs à tous les entretiens. Nous avons relevé ceux que l'on pouvait rapprocher de la littérature et ceux qui étaient saillants pour l'ensemble des huit interlocuteurs. Nous avons organisé des liens entre la littérature et les variables de la recherche selon les quatre construits qui seront les quatre questions principales (le conservatisme, le processus de facilitation d'internationalisation, le réseautage et le profil du facilitateur).

**Tableau 10: Le premier construit : Le conservatisme**

Recherche de variables	Revue de la littérature	Apports des entretiens
La proxémie influe positivement le conservatisme	Torres, 2002,2007	
L'Attitude réactive influe positivement le conservatisme	Absence de littérature	X
Attitude proactive	Lemaire, 2013	
Le manque de maîtrise des NTIC	DPOI (Sullivan, 1994)	
Maîtrise des langues	Lemaire, 2013	
Attitude proactive	Johanson et al. 1994	
La méconnaissance des cultures	Lemaire, 2013	
Aversion au risque	Robertson et Chetty (2000	

**Tableau 11: Le deuxième construit : Le processus de facilitation d'internationalisation**

Recherche de variables	Revue de la littérature	Apports des entretiens
L'apprentissage en double boucle	Agyris et Schön, 2002	
Reconnaissance de l'échec.	Agyris et Schön, 2002	
L'ajustement proxémique.	Torres, 2007	
Partage des visions	Filion, 2008	
La vision complémentaire	Filion ,2008	
La représentation <i>globalmindset</i>	Gupta et Govindarajan, 2002 et Pesqueux, 2002	
L'initiative	Absence de littérature	X
Le facilitateur partage ses réseaux internationaux	Absence de littérature	X

**Tableau 12 : Le troisième construit : le profil du facilitateur**

Recherche de variables	Revue de la littérature	Apports des entretiens
Ancienneté du facilitateur dans l'entreprise	Absence de littérature	X
Age	Absence de littérature	X
L'expérience professionnelle à l'international	Absence de littérature	X
L'ouverture aux autres cultures et les représentations	Pesqueux, 2002	
Connaissance des langues	Lemaire, 2013	
Alliances personnelles ; les « passerelles » culturelles	Absence de littérature	X

**Tableau 13 : Le quatrième construit : le réseautage**

Recherche de variables	Revue de la littérature	Apports des entretiens
Les réseaux proches permettent la première phase de l'internationalisation.	Coviello (2006)	
Les relations personnelles en dehors de l'entreprise influent sur l'entrée dans des réseaux internationaux	Pesqueux, 2002	
Les réseaux d'affaires internationaux permettent l'entrée en phase deux de l'entreprise.	Johanson & Valhne, 2009	
Les réseaux influent sur les opportunités d'affaires	Johanson & Valhne, 2009	
L'engagement dans les réseaux développe l'internationalisation	Johanson & Valhne, 2009	
Le Trust-Building influe l'élargissement des réseaux d'affaires	Johanson & Valhne, 2009	
L'entretien des réseaux	Johanson & Valhne, 2009	

### **3. La construction du questionnaire**

#### **pour l'étude quantitative**

Cette étude exploratoire a permis d'établir des questions en lien avec la littérature ou émergentes des entretiens. Les résultats de cette première analyse ont clarifié la problématique de recherche notamment au niveau du processus des représentations de la facilitation d'internationalisation. Ces représentations peuvent être mesurées à travers le processus de facilitation (Pesqueux, 2009). Il est aussi possible d'identifier un profil du facilitateur d'internationalisation.

Des liens entre la littérature retenue plus haut (voir chapitres I et II) et les résultats des entretiens exploratoires, ont été établis au niveau du processus de facilitation (Filion, 2009) du conservatisme (Robertson et Chetty, 2000) et du réseautage (Johanson et Vahlne, 2009) ; lesquels ont tous été confirmés lors de la phase exploratoire. Il a même été possible de cerner un profil du facilitateur. Ce dernier ne pouvant constituer une variable explicative, parce que lié à un profil et non à une attitude et donc faire l'objet d'une échelle de mesure, il peut constituer une variable de contrôle pour l'ensemble des hypothèses et, en particulier, la vérification de la relation négative entre le conservatisme et la facilitation d'internationalisation.

Sur la base du rapprochement des entretiens avec la littérature et aussi en fonction des apports de l'exploration à propos de la facilitation d'internationalisation, le questionnaire a ainsi pu être finalisé. Composé d'items proposés aux répondants, il s'articule autour de quatre « construits » ou quatre questions (processus de

facilitation, réseautage, profil du facilitateur et conservatisme) validés à l'issue de l'exploitation des entretiens réalisés sur la base du questionnaire exploratoire et semi-directif.

#### 4. L'opérationnalisation des construits de l'étude

Cette recherche s'appuie essentiellement sur les processus mentaux qui sont des phénomènes non observables. Ces phénomènes n'ont pas, en effet, de manifestation visible mais ils peuvent être appréhendés par leur verbalisation (Evrard et al., 2009). Ce sont donc les réponses aux items du questionnaire qui en font des manifestations observables, mesurable d'un concept « théorique » (Evrard et al., 2009). Les items mesurés vont rendre tangibles les concepts de conservatisme, de facilitation d'internationalisation ou encore de réseautage. Les entretiens exploratoires ont permis de dégager trente items permettant le questionnaire principal. Ces questions ont été regroupées en quatre groupes relatifs à chaque « construit » et indexés de manière spécifique.

##### - La Question 1

La question porte sur le conservatisme et regroupe huit items indexés de C1 à C8.

**Tableau 4: Le premier construit : Le conservatisme**

Item /index	Recherche de variables	Réf. Théorique	Libellé du questionnaire
C1	Proxémie influence positivement le conservatisme	Torres, 2002,2007	Nous sommes très proches de toutes les parties prenantes de l'entreprise.
C2	Attitude réactive influence positivement le conservatisme	Lemaire, 2013	Nous protégeons nos relations avec nos fournisseurs et nos clients de même culture.
C3 (inversé)	Attitude proactive	Lemaire, 2013	Nous avons la maîtrise des moyens informatiques et de communication « internet ».

C4	Le manque de maîtrise des NTIC	DPOI (Sullivan, 1994)	Nous pouvons communiquer malgré la distance avec nos clients et/ou fournisseurs et ou partenaires.
C5 (inversé)	Maitrise des langues	Lemaire, 2013	Notre équipe a connaissance des langues étrangères.
C6	Attitude proactive	Johanson et al. 1994	Nos relations personnelles internationales nous informent sur les marchés.
C7	La méconnaissance des cultures	Lemaire, 2013	Nous connaissons les usages dans les pays très différents culturellement.
C8	Aversion au risque	Robertson et Chetty (2000)	Nous optons pour les projets sans risque.

## - La Question 2

La Question 2 porte sur le processus de facilitation et regroupe 9 items indexés de P1 à P9.

**Tableau 5 : Le deuxième construit : Le processus de facilitation d'internationalisation**

Item /index	Recherche de variables	Réf. théorique	Libellé du questionnaire
P1	L'apprentissage en double boucle	Agyris et Schön, 2002	Face à des pertes de part de marché, nous prenons conscience du manque de compétitivité internationale.
P2	Reconnaissance de l'échec.	Agyris et Schön, 2002	Nos concurrents sont présents sur les marchés internationaux. Nous n'y sommes pas.
P3	L'ajustement proxémique.	Torres, 2000	Une grande confiance en nos collaborateurs permet de partager notre vision et nos décisions.
P4	Partage des visions	Filon, 2008	Un/des collaborateur(s) partage(nt) une vision de l'international avec nous.
P5	La vision complémentaire	Filon, 2008	Des collaborateurs proches apportent leurs connaissances internationales.
P6	Les représentations et <i>Le globalmindset</i>	Gupta et Govindarajan, 2002, Pesqueux, 2002	Un/des collaborateurs a/ont un esprit international.
P7	L'autonomie	Absence de littérature	Un / des Collaborateurs est/sont autonome(s) pour le traitement des activités internationales
P8	L'initiative	Absence de	L'initiative de

		littérature	l'internationalisation est prise par un /des collaborateur(s)
P9	Le facilitateur partage ses réseaux internationaux	Absence de littérature	Je supervise l'international que j'ai partiellement délégué à un/des collaborateurs(s) pour ses propres relations.

### - La Question 3

La Question 3 porte sur le facilitateur et regroupe six items indexés de F1 à F6.

**Tableau 16 : Le troisième construit : le profil du facilitateur**

Item /index	Recherche de variables	Réf. théorique	Libellé du questionnaire
F1	Ancienneté du facilitateur dans l'entreprise	Absence de littérature	Un /des collaborateur(s) est/sont proche(s) depuis le début de l'activité
F2	Age	Absence de littérature	Les commandes internationales sont confiées à des collaborateurs confirmés professionnellement.
F3	L'expérience professionnelle à l'international	Absence de littérature	Le/les collaborateur(s) qui s'occupent de l'international ont eu une expérience à l'étranger avant de nous rejoindre.
F4	L'ouverture aux autres cultures	Pesqueux, 2002	C'est un collaborateur passionné de voyages qui a pris l'initiative des relations avec les clients/fournisseurs internationaux
F5	Connaissance des langues	Lemaire, 2013	Le collaborateur qui a contact avec les clients étrangers parle plusieurs langues.
F6	Alliances personnelles ; les « passerelles » culturelles	Lemaire (2013) chapitre 8	Le collaborateur a des relations privées à l'international ou est originaire d'un pays étranger.

#### - La Question 4

La Question 4 porte sur le réseautage et regroupe sept items indexés de R1 à R7.

**Tableau 6 : Le quatrième construit : le réseautage**

Item /index	Recherche de variables	Réf. théorique	Libellé du questionnaire
R1	Les réseaux proches permettent la première phase de l'internationalisation.	Coviello (2006)	Au démarrage, notre cercle de relations immédiates a constitué notre premier soutien. (famille élargie, amis proches)
R2	Les relations personnelles en dehors de l'entreprise influent sur l'entrée dans des réseaux internationaux	Johanson et Vahlne, 2009	Nos relations personnelles nous fournissent l'essentiel des informations dont nous avons besoin.
R3	Les réseaux d'affaires internationaux permettent l'entrée en phase deux de l'entreprise.	Johanson & Vahlne, 2009	Des relations à l'international ont permis d'établir des partenariats à l'international.
R4	Les réseaux influent sur les opportunités d'affaires	Johanson & Vahlne, 2009	Les relations en lien avec l'international nous fournissent des opportunités d'affaires. (Institutions)
R5	L'engagement dans les réseaux développe l'internationalisation	Johanson & Vahlne, 2009	Nos liens avec des interlocuteurs internationaux contribuent au développement de nos activités.
R6	Le Trust-Building influe l'élargissement des réseaux d'affaires	Johanson & Vahlne, 2009	Nous développons la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles à l'international.
R7	L'entretien des réseaux	Johanson & Vahlne, 2009	Nous sommes attentifs à approfondir notre engagement avec nos relations personnelles à l'international.

Pour mettre en évidence un processus comme aspect tangible d'une représentation organisationnelle, les chercheurs s'appuient sur des processus (Pesqueux, 2009) identifiés lors des entretiens rétrospectifs (Hlady Rispal, 2002). Cette approche s'est

traduite dans cette recherche en recourant ici à l'analyse longitudinale des processus en s'attachant d'étudier « pas à pas » le déroulement du processus de facilitation. Ce qui impliquerait, une succession d'entretiens au fil du temps avec les responsables des entreprises ; ce qui n'est guère envisageable en pratique.

Le recours à des méthodes quantitatives, essentiellement rétrospectives, peut remédier à cette insuffisance. Ainsi, les entreprises de l'échantillon de la phase quantitative ont été questionnées sur le déroulement de leur internationalisation afin de mettre en évidence le processus de facilitation d'internationalisation et le profil du facilitateur. Il a été procédé à l'analyse des réponses ordonnées en quatre questions et leurs sous-questions. Ces propositions établissent des variables conceptuelles structurelles, mais intangibles et des sous-variables liées à des attitudes tangibles, mesurables qui le sont en fonction des réponses exploitables.

Le questionnaire quantitatif de la recherche est destiné à mettre en évidence le processus de facilitation d'internationalisation et le profil du facilitateur au sein de la PE. Chaque acteur interrogé a le choix de répondre aux questions qu'il estime le concerner ; ce qui a été le plus souvent le cas.

Son premier objectif est la validation du modèle de recherche et des hypothèses émises tant à propos du conservatisme dans les PE que de l'importance d'une représentation de la facilitation d'internationalisation et l'influence des réseaux.

Le deuxième objectif est de valider la présence explicite ou implicite dans les PE françaises d'une nouvelle représentation organisationnelle qui serait la facilitation d'internationalisation. L'acteur qui pourrait y être associé, du fait de son profil particulier, serait le facilitateur d'internationalisation.

Dans la veine des travaux de Pesqueux (2008) et de Fillion (2009) portant sur les modèles organisationnels et les représentations entrepreneuriales, s'agit donc ici de penser l'organisation et ses représentations comme un processus (Pesqueux, 2008). La représentation organisationnelle n'est pas mesurable, alors que le processus lié à la représentation soulève des questions pouvant donner lieu à des mesures.

Selon Pesqueux<sup>23</sup>, il s'agit donc de percevoir l'organisation comme une entité (*organizing*) en changement. Tout autant que les systèmes de représentations dont elle est le produit (Pesqueux, 2002).

L'internationalisation d'une PE correspond à une situation nouvelle, traduisant un processus de changement organisationnel significatif pour celle-ci (Bilkey et Tesar, 1977). Ce changement organisationnel n'est pas nécessairement réactif, mais peut aussi être considéré de façon proactive (Pesqueux, 2008, Lemaire, 2013).

Le changement se traduit par des tensions affectant les pratiques du changement organisationnel dont les « *fondements* » (items C) vont prendre en compte les origines, les formes ou bien encore les réactions au changement (conservatisme) qui peuvent être observées au sein de l'organisation.

En revanche, pour ce qui concerne les déclencheurs du changement au sein de l'organisation, il conviendrait de ne considérer que la volonté managériale « *éclairée* » par l'apprentissage en double boucle (Agyris et Schön, 2002) et la facilitation (Fillion, 2009), en référence à la *proxémie* managériale de la PE et aux phénomènes d'ajustement (Torres, 2007) définis plus haut.

Le changement, peut être aussi issu de transformations incrémentales ou radicales ; ces dernières pouvant être alors qualifiées de « *rupture* ». Il est à souligner que, s'agissant de la PE, le changement organisationnel provoqué par l'internationalisation est radical, tant son impact est important sur l'ensemble des collaborateurs et sur l'ensemble des fonctions. Selon Pesqueux, la référence à un horizon temporel est nécessaire : « *un horizon suffisamment « court » peut toujours permettre d'interpréter le changement incrémental comme du changement « radical* ». D'où le choix d'une observation rétrospective d'une durée limitée à cinq années. Ce choix reflète notre intention de tenir compte, pour l'étude du processus d'internationalisation des PE, de la notion d'entrepreneuriat international.

#### **4.1. Mesure du conservatisme de la PE**

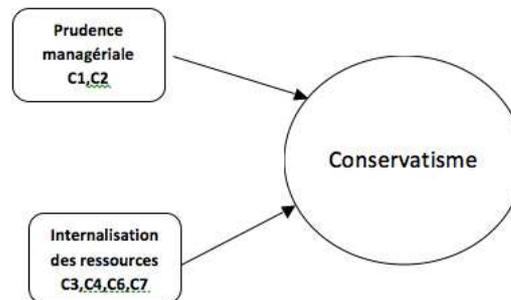
De l'attitude conservatrice du chef d'entreprise découle un ensemble de postures réactives face à l'internationalisation de la PE qui se répercute sur l'organisation, sur ses représentations et influence donc sa stratégie. On pourrait adopter, en tant que mesures du conservatisme, les échelles développées pour sonder le comportement entrepreneurial ou conservateur de l'entreprise dans le champ de la stratégie (Filion, 2012). Ces échelles sont intéressantes même si elles s'appliquent à la posture stratégique de l'entreprise, en général, sans prise en compte particulière de l'internationalisation. Le but étant ici de mesurer le conservatisme du dirigeant et de son organisation-PE face à l'internationalisation, deux dimensions particulières identifiées plus haut sont particulièrement prises en compte :

- la prudence managériale et la prise de décision qu'on pourra évaluer

grâce à la position du dirigeant vis-à-vis du risque.

- l'internationalisation des ressources en référence, notamment, à la maîtrise des NTIC, à la connaissance de l'international, ou encore, aux expériences à l'international des membres de l'organisation-PE.

**Figure 17: Les items du conservatisme**



Le conservatisme peut, tout d'abord, être expliqué par une volonté de protection de l'entreprise. L'entreprise constitue l'œuvre d'une vie pour son dirigeant (et/ou créateur). Cette posture est renforcée par la *proxémie* au sein de la PE ; le management proxémique contribue au conservatisme (Torres, 2002, 2007).

Ce contexte de proximité entretient une attitude réactive vis à vis de l'international. Cette réactivité accentue le conservatisme. Cette réaction conservatrice s'oppose à la dynamique d'internationalisation imposée à l'entreprise par l'évolution de son environnement et se manifeste à travers ses clients ou de ses fournisseurs domestiques dont elle partage la culture. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire de l'étude quantitative seraient ainsi d'accord avec les propositions suivantes :

Nous sommes très proches de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Nous protégeons nos relations avec nos fournisseurs et nos clients de même culture.

Le développement des échanges à l'international et l'impact des nouvelles technologies de la communication et de l'information encouragent la proactivité des organisations vis à vis de l'international (Lemaire, 2013). Dans le domaine de l'internationalisation, la maîtrise des TIC est indispensable (Sullivan, 1994). Cette proactivité, relayée par les TIC, favorise l'obtention d'informations sur les marchés internationaux (Johanson et al., 1994). Toutefois, une méconnaissance des langues pourrait être un frein à la proactivité ; de même que la méconnaissance des cultures (Lemaire, 2013).

Les acteurs de la PE tels qu'ils s'expriment dans leurs réponses aux questionnaires confortent les propositions suivantes :

Nous avons la maîtrise des moyens informatiques et de communication « internet ».

Nous pouvons communiquer malgré la distance psychique qui nous éloignent de nos clients et/ou de nos fournisseurs et ou partenaires.

Nos relations personnelles internationales nous informent sur les marchés.

Nous connaissons les usages dans les pays différents culturellement.

En revanche, les mêmes acteurs ont répondu de façon partagée aux propositions suivantes :

Notre équipe a connaissance des langues étrangères.

Nous optons pour les projets sans risque.

Ainsi, si le manque de connaissance des cultures autres que la sienne serait un obstacle, la maîtrise limitée des langues étrangères ne représenterait pas une barrière rédhibitoire. L'acceptation de la prise de risque traduit ici le caractère entrepreneurial des dirigeants et des cadres des PE. Selon la littérature, cette attitude viendrait conforter un possible processus de facilitation d'internationalisation.

L'internationalisation et la résistance au conservatisme de l'entreprise sont indissociables, l'internationalisation étant assurée si au-delà de la prudence managériale, un processus de facilitation est engagé, associé à une intégration de l'organisation à des réseaux appropriés.

Les représentations organisationnelles constituent la base sur laquelle la facilitation d'internationalisation peut s'appuyer. Culturellement, les entreprises de petite et moyenne taille seraient très protectrices. Même si toutes ne sont pas conservatrices au point de refuser l'internationalisation, le facteur culturel franco-français demeure important. Paradoxalement l'item C8 (l'aversion au risque), censé traduire le plus clairement le conservatisme apparaît comme non représentatif. Ceci est certainement dû à une formulation trop brutale de la proposition. Cette remarque peut aussi trouver sa logique dans la réticence des acteurs interrogés vis-à-vis de l'internationalisation, en termes d'aversion au risque, en général. S'agissant pour la plupart de dirigeants-créateurs de leur entreprise, l'esprit managérial de ces chefs d'entreprise s'inscrit encore dans une démarche entrepreneuriale englobant la prise de risque.

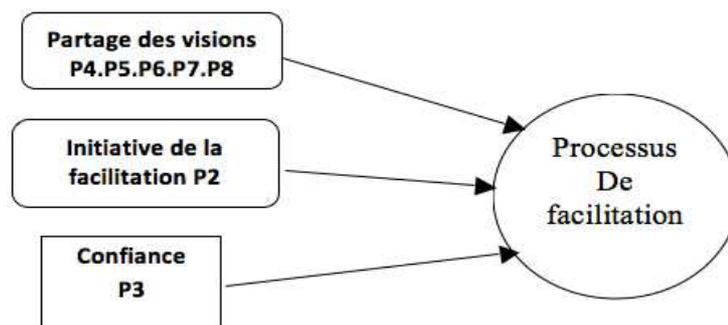
## **4.2. Mesure du processus de facilitation d'internationalisation**

Les systèmes de représentations influencent considérablement l'organisation et les choix stratégiques, déterminant la posture stratégique de l'entreprise vis-à-vis de l'internationalisation, comme les processus qui influent sur les choix stratégiques du chef d'entreprise.

L'observation des systèmes de représentations autour d'un processus supposé de facilitation de l'internationalisation défini dans la partie théorique, sur la base de l'étude quantitative permet de mesurer des items de P1 à P9 et de mettre en évidence l'existence de trois éléments qui viennent confirmer l'existence du processus de facilitation.

- l'apprentissage en double boucle
- le partage des visions
- la confiance

**Figure 18 : Les items du processus de facilitation d'internationalisation**



La reconnaissance de l'échec est un catalyseur d'une remise en question de la posture du chef d'entreprise et de l'apprentissage organisationnel (Agyris et Schön, 2002). Le processus d'ajustement dit proxémique se développe au sein de la PE. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire sont majoritairement d'accord avec la deuxième

proposition suivante. La première, comme on le verra plus tard, a été éliminée par le traitement des données lors de l'analyse en composantes principales. Néanmoins, cette proposition, vient compléter dans la définition de l'apprentissage en double boucle d'Agyris et Schön (2002).

Face à des pertes de part de marché nous prenons conscience du manque de compétitivité internationale.
Nos concurrents sont présents sur des marchés internationaux. Nous, nous n'y sommes pas.

L'ajustement organisationnel est marqué par le partage de la vision principale du chef d'entreprise avec ses collaborateurs proches qui l'enrichit d'une vision complémentaire (Filion, 2008). Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire sont majoritairement d'accord avec les propositions suivantes :

Un/des collaborateurs partagent une vision de l'international avec nous.
Des collaborateurs proches apportent leurs connaissances internationales.
Un/des collaborateurs a/ont un esprit international.
Un / des collaborateurs est/sont autonome(s) pour le traitement des activités internationales
L'initiative de l'internationalisation est prise par un /des collaborateur(s)

La confiance qui s'établit entre les membres de l'équipe dirigeante (Filion, 2008) et le *globalmindset* sont les conditions nécessaires au partage des visions. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire sont majoritairement d'accord avec la

proposition suivante.

Une grande confiance en nos collaborateurs permet de partager notre vision et nos décisions.

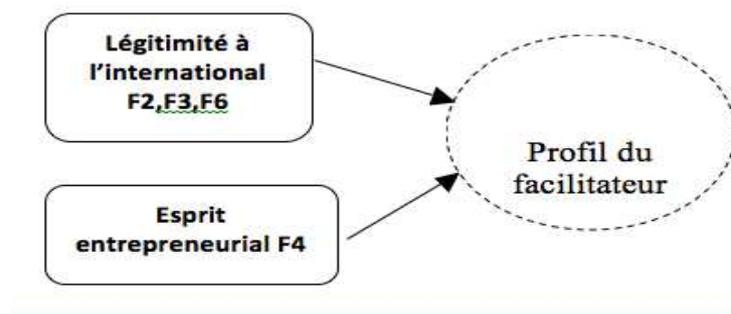
L'initiative est aussi un facteur clé du processus ; elle aussi partagée par le facilitateur et le chef d'entreprise. Toutefois, dans l'analyse matricielle (chapitre IV), cette notion n'apparaît plus parmi les composantes principales. Le coefficient de cet item (P8) est de 0,575 est trop peu significatif. Ce résultat indique le manque de reconnaissance du facilitateur dans nombre de PE.

### 4.3. Mesure de la variable de contrôle (le profil du facilitateur)

Repérée de façon empirique lors de la recherche exploratoire la présence au sein de l'entreprise d'un ou plusieurs collaborateurs facilitant ou pouvant faciliter l'internationalisation est confirmée par l'analyse quantitative dans une proportion non négligeable (57,50%) mais pas assez significative. La mise en lumière de ce nouveau profil devrait encourager le développement de la facilitation d'internationalisation au sein de la PE. L'analyse en composantes principales a mis à jour deux aspects marquant du profil du facilitateur d'internationalisation :

- sa légitimité à l'international
- son esprit entrepreneurial

**Figure 19: les items du profil du facilitateur d'internationalisation**



Le ou les collaborateur(s) identifiable(s) comme étant ou pouvant être le facilitateur d'internationalisation au sein de la PE n'appartient pas nécessairement à l'entreprise depuis sa création ou depuis une longue période. En revanche, il doit être doté d'une expérience professionnelle confirmée et posséder un réseau international et/ou avoir

des liens forts avec des milieux internationaux. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire seraient d'accord avec les propositions suivantes.

Les commandes internationales sont confiées à des collaborateurs confirmés professionnellement.
-------------------------------------------------------------------------------------------------

Le/les collaborateurs qui s'occupent de l'international ont eu une expérience professionnelle à l'étranger avant de nous rejoindre.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Un /des collaborateur(s) a des relations privées à l'international ou est d'origine d'un pays étranger.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Le facilitateur prend l'initiative de relations à l'international et du processus de facilitation au sein de l'organisation-PE. En revanche il n'a pas le profil de l'entrepreneur et sa posture notamment vis à vis du risque. En cela son profil est démarqué de celui du dirigeant. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire seraient d'accord avec la proposition suivante.

C'est un collaborateur passionné de voyages qui a pris l'initiative des relations avec les clients/fournisseurs internationaux
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cet élément représente une variable de contrôle du modèle de recherche. Les items qui y sont attachés ne font pas référence à la littérature ; ils représentent une contribution originale de cette recherche.

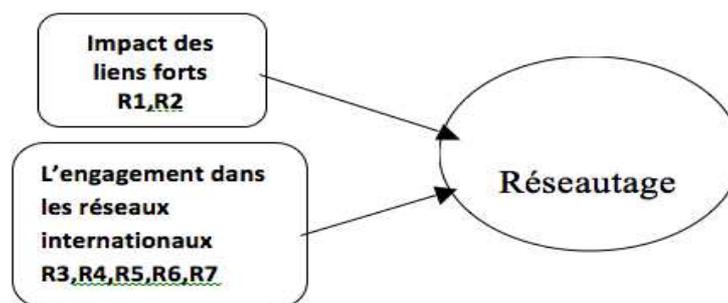
#### **4.4. Mesure du réseautage social développé par la PE**

La version la plus récente du modèle d'Uppsala met en exergue l'influence favorable des réseaux sur l'internationalisation des entreprises (Johanson et Vahlne 2009). Ces auteurs maintiennent leur proposition d'un processus d'internationalisation

incrémental, mais accordent une place déterminante aux réseaux. Ceux-ci influent positivement sur le processus d'internationalisation et peuvent produire une accélération significative. Pour les plus petites entreprises ces mêmes réseaux vont influencer négativement le conservatisme et donc favoriser l'internationalisation. Pour Johanson et Vahlne l'encastrement de l'organisation dans les réseaux internationaux se traduit par la construction de liens forts entre les différents acteurs qui vont alors constituer des « *organisations élargies* ». Coviello (2006) souligne l'influence particulière des réseaux personnels en phase I de l'internationalisation, au stade de l'internationalisation initiale.

L'encastrement dans les réseaux est évalué par les auteurs de l'école d'Uppsala à partir de cinq variables qui mesurent l'impact des réseaux sur l'entreprise pour le passage de la phase I à la phase II de l'internationalisation : leur rôle dans la génération de nouvelles opportunités d'affaires, le niveau d'engagement de l'organisation dans les réseaux comme facteur de développement de l'internationalisation, l'établissement d'un climat de confiance permettant de transformer les liens faibles en liens forts au sein des réseaux (Johanson et Vahlne, 2009). Ces éléments stimulent l'internationalisation au fil des différentes étapes qui la ponctuent.

**Figure 20: les variables du réseautage**



A partir des deux premiers items de notre échelle, pourra être évalué l'impact des réseaux proches. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire seraient d'accord avec les propositions suivantes.

Au démarrage, notre cercle de relations immédiates a constitué notre premier soutien. (famille élargie, amis proches...)
Nos relations personnelles nous fournissent l'essentiel des informations dont nous avons besoin.

Comme relevé précédemment, la petite entreprise s'appuie largement sur ses liens personnels pour l'acquisition de ressources et de connaissances, y compris à l'international. Les réseaux proches, notamment, facilitent la première phase de l'internationalisation.

Les relations personnelles, en dehors de l'entreprise, influent sur l'accès aux réseaux internationaux. L'ensemble des cinq items se rapportant au réseautage soumis aux acteurs s'attache à la capacité de l'entreprise, à nouer des relations à l'international. Les acteurs de la PE en réponse au questionnaire seraient d'accord avec les propositions suivantes.

Des relations à l'international ont permis d'établir des partenariats à l'international.
Les relations en lien avec l'international nous fournissent des opportunités d'affaires. (Institutions)
Nos liens avec des interlocuteurs internationaux contribuent au développement de nos activités.
Nous développons la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles à l'international.
Nous sommes attentifs à approfondir notre engagement avec nos relations personnelles à l'international.

L'appartenance à des réseaux personnels, fondés sur la confiance est un aspect déterminant du déclenchement et de la réussite du processus d'internationalisation de la PE. Le dirigeant y joue un rôle essentiel et doit consacrer une part importante de son énergie à entretenir la qualité de ces relations.

Contrairement aux relations formelles -voire institutionnelles- interentreprises, susceptibles d'affecter l'indépendance des organisations, les relations personnelles, plus informelles, ne sont pas redoutées mais sont, au contraire, recherchées par les dirigeants des PE (Johanson et Valhne, 2009).

## **5. Le processus d'échantillonnage et administration du questionnaire**

Il s'agira ici de justifier les choix retenus pour la constitution de l'échantillon et de décrire le procédé utilisé pour le recueil des réponses.

. L'objectif de mise en lumière de la facilitation d'internationalisation au sein des PE conduisait à tester les hypothèses se rapportant au conservatisme formulées sur la base de l'analyse de la littérature et précisées par l'étude empirique. . L'échantillon devait donc comporter des PE possédant les caractéristiques suivantes

- appartenir à la catégorie des PE selon les normes de l'UE (10 à 49 employés) et disposer de la personnalité morale.
- ne pas dépendre d'un client unique.
- Ne pas être contrôlées par un groupe important.

- Etre au cours de la période d'observation (cinq années, entre 1980 et 2010) en phase de lancement de l'internationalisation.
- Etre françaises, au sens avec un propriétaire/ dirigeant français et immatriculées au registre de commerce en France.

A noter que cet objectif n'excluait pas de retenir des entreprises de plus grande taille, ayant évolué du stade de la TPE au stade de la PME, pour autant qu'au cours de la période d'observation elles aient appartenu à la catégorie des PE (10 à 49 salariés).

## **6. La méthode de recueil des données**

Ayant bénéficié de l'accès au fichier de l'association « Force EDC », des 13 000 anciens étudiants de l'EDC Paris, a pu en être extrait un échantillon de dirigeants de PME. Ceci a permis d'envoyer le questionnaire à 1536 entreprises par courriel. Le courriel envoyé aux dirigeants ou collaborateurs proches concernés par l'international des entreprises comportait une lettre d'introduction, expliquant la démarche, quatre séries de propositions ordonnées en quatre questions (voir questionnaire en annexe 1) et une fiche signalétique à renseigner par le destinataire portant les compléments d'informations nécessaires.

Tous les items du questionnaire ordonnés autour des quatre questions principales ont été évalués sur la base d'une échelle de Likert, à 6 points et non de 5 comme souvent le sont les échelles de Likert habituelles, allant de " pas du tout d'accord " (1) à " tout à fait d'accord " (6) afin d'éviter les réponses neutres.

La collecte des réponses par internet a été relayée par des relances, y compris téléphoniques. 145 dirigeants ou responsables ont répondu au questionnaire. Toutes

les réponses ont été utilisables à l'exception de sept qui ont été soustraites de l'échantillon : cinq questionnaires retournés ont indiqué que les entreprises ne correspondaient pas à notre recherche (non indépendance, service de proximité) et deux questionnaires sont revenus incomplets.

Nous avons aussi élaboré une fiche signalétique qui a été adressée aux entreprises par courriel avec la lettre d'introduction et le questionnaire Ce document était destiné à vérifier que les entreprises correspondaient bien au profil ciblé.

## **7. La constitution de l'échantillon de l'étude**

### **7.1. La méthode de collecte des données**

Le questionnaire par Internet peut constituer un éventuel substitut aux méthodes traditionnelles de recueil de l'information. Dans le cadre de cette recherche, un premier essai s'est montré peu convainquant en termes de nombre de réponses spontanées. Une première relance a été opérée puis une seconde. Les délais accordés à cette collecte n'ont été que de deux mois ; ce qui explique le nombre relativement peu important de réponses obtenues.

### **7.2. L'administration du questionnaire par internet et/ou par contact direct**

La démarche globale de l'élaboration du questionnaire de recherche a suivi les étapes suivantes :

- Etape 1 : construction du questionnaire.

- Etape 2 : édition du questionnaire c'est-à-dire présentation d'un document facilement lisible –sinon attrayant- et exploitable.
- Etape 3 : mise en ligne et test du questionnaire ; Accessoirement, prise en compte des problèmes de fiabilité de la base de données utilisée.
- Etape 4 : correction des mauvaises fonctionnalités internet et relance des dirigeants concernés.

### **7.3. De l'envoi à la réception des réponses**

La méthode de collecte de données adoptée a donc consisté à envoyer par courriel le questionnaire suivant une démarche de mise en ligne des questionnaires. Le fort taux d'erreur et le faible taux de retour ont conduit à s'interroger sur l'exploitation de la base d'adresses mail. Deux relances ont été nécessaires pour obtenir 65 premières réponses puis 85 autres questionnaires complétés.

Les récapitulatifs du processus d'échantillonnage ainsi que les étapes d'envoi sont présentés dans le tableau 17.

**Tableau 7: Les récapitulatifs des étapes d'envoi des questionnaires**

Questionnaire	Date	Echantillon	Source	Retours	
Questionnaire unique	Février 2013	1536	Base de données Force EDC. Sélection d'entreprises correspondant aux critères de la recherche. Et envoi groupé par courriel.	14	14 non exploitables
Questionnaire unique	Mars 2013	540	Deux relances via internet par mail.	(65+85)150	5 non exploitables
Questionnaire unique	Avril 2013	145	Traitement des questionnaires	138 exploitables	7 non exploitables

Au total, 138 entreprises ont répondu au questionnaire et contribuer ainsi à la mise en évidence de la représentation de facilitation d'internationalisation et à la description du processus de facilitation d'internationalisation. Les 138 réponses obtenues ont permis la mesure des « construits », sur la base du questionnaire élaboré à partir des huit entretiens exploratoires et de la revue de la littérature.

Comme indiqué précédemment, les items regroupés autour de chaque question relative à chacun des quatre « construits » ont été codés pour le traitement par le logiciel d'analyse par équations structurelles SPSS (Structural Package for Social Sciences).

## **Section II : La mise en œuvre de la démarche de recherche : Les outils méthodologiques**

Dans cette section sont précisées les méthodes statistiques utilisées dans le cadre de cette recherche, avec le souci de vérifier l'adéquation entre l'approche empirique et le l'analyse des représentations. Dans leur approche Evrard et al. (2009)<sup>24</sup>, se réfèrent au « paradigme de Churchill »<sup>25</sup> qui vise à intégrer les données et les mesures dans le cadre d'une procédure systématique en suivant plusieurs étapes.

- Etape 1 : Définition du domaine conceptuel : réflexion théorique sur le sujet abordé et définition claire de ce que l'on cherche.
- Etape 2 : Phase exploratoire -dite de « purification »- : entretiens destinés à générer un ensemble d'items sur le sujet étudié et « purification » de cette liste d'items par des analyses factorielles et par le recours à l'alpha de Cronbach.
- Etape 3 : Phase confirmatoire, dite de validation : vérification de la fiabilité de l'instrument de mesure (Alpha de cronbach) ainsi que de la validité des construits (analyse en composantes principales); en s'assurant de la cohérence interne entre les différentes mesures effectuées et sur leurs liens avec les hypothèses de la recherche (Méthode des équations structurelles).

---

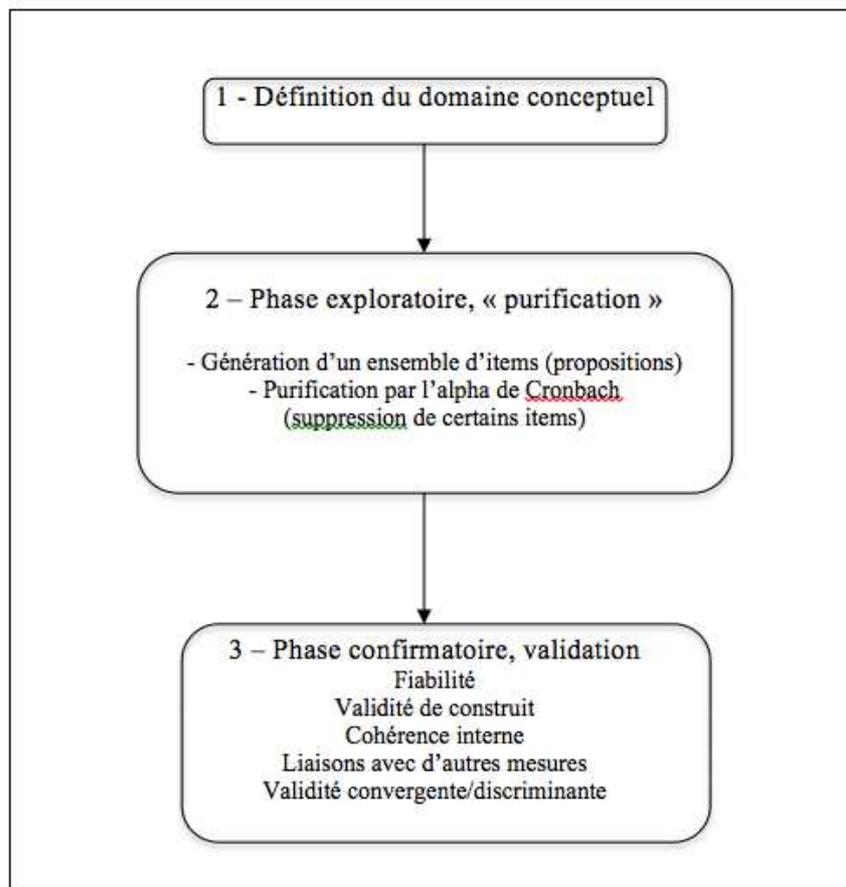
<sup>24</sup> Evrard, Y.,Pras,B. et Roux,E. *Market, fondements et méthodes de recherche en marketing*, Dunod, 2009.

<sup>25</sup> Churchill, G.A. (1979)

## 1. L'épuration des données

Le paradigme de Churchill (1979) comprend donc, au-delà de la définition du domaine conceptuel, une phase exploratoire et une phase confirmatoire. Dans la présente démarche les deux phases se confondent, puisque la phase confirmatoire exige généralement le test des résultats de la phase exploratoire sur un nouvel échantillon. Le paradigme est mobilisé uniquement à des fins d'épuration d'échelles. La validation des échelles obtenues sera, par ailleurs, menée sur le même échantillon.

**Figure 20: Le paradigme de Churchill (d'après Evrard et al. 2009)**



## 1.1. La fiabilité des mesures : Alpha de Cronbach

La mesure de la fiabilité peut être réalisée en utilisant un indicateur entre les items d'une même échelle en recourant à l'instrument de mesure de fiabilité le plus répandu, l'Alpha de Cronbach : à l'issue de ce contrôle de la fiabilité des Items, ceux qui apparaissent les moins fiables seront écartés du panel de l'analyse factorielle. L'instrument de mesure en question est parfois évalué comme relativement fiable. Il est donc souhaitable de préciser qu'à ce stade de mesure de la fiabilité, il s'agit d'une analyse confirmatoire de la perception des variables et non de résultats définitifs.

L'*Alpha de Cronbach* (Evrard et al., 2009, p308) permet de mesurer la fiabilité des items destinés à vérifier des construits. ). Et dans la mesure où les items sont mesurés selon un même format, il est pertinent d'utiliser les covariances.

Cet indicateur est calculé selon plusieurs formulations dont celle-ci qui sera retenue ici est basée sur la formule développée par Evrard (2009, p 308):

Formule selon Evrard (2009) p. 308

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2 \sum_{ij} \sigma_{ij}} \right]$$

$\sigma_i^2$  = variance de l'item i (erreur aléatoire) ;

$\sigma_{ij}$  = covariance entre l'item i et l'item j.

k : nombre d'items (questions) ou d'indicateurs de la variable théorique,

Plus la covariance entre items sera forte, plus l'alpha tend vers 1 -et inversement-, car les items mesurant le même phénomène doivent être corrélés. En d'autres termes,

si l'alpha d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, il sera possible d'agréger les scores obtenus en une seule échelle. Sinon, les items les moins performants devront être supprimés afin d'améliorer la qualité de la consistance interne. Lorsqu'une échelle est appliquée au stade de développement exploratoire, un alpha de Cronbach égal à 0,6 peut être acceptable (Evrard, 2009). Pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée.

## **1.2. Les tests de l'unidimensionnalité/ multidimensionnalité des échelles**

Il s'agit à ce stade de vérifier si l'échelle de la dimension permet d'évaluer précisément et exclusivement le construit considéré. En effet, le test de fiabilité interne constitue une condition nécessaire mais pas suffisante pour apprécier l'homogénéité d'une échelle. Il faudra compléter cette estimation par une analyse factorielle destinée à déterminer un nombre de facteurs principaux correspondants à celui des dimensions supposées à priori. Cette pratique de l'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) est évoquée par Evrard (2009, p. 321)<sup>26</sup> qui recommande d'avoir recours à l'AFE lors de la phase exploratoire, en effectuant les rotations préalables qui permettront d'éliminer certains items. En effet, pour tester l'unidimensionnalité ou la multidimensionnalité, il est recommandé généralement par les auteurs d'utiliser l'analyse en composantes principales (ACP). Le nombre de facteurs à retenir permet de restituer un pourcentage de variance minimum. Dans le cadre de cette recherche, nous faisons référence au critère des valeurs propre (critère de kaiser) : généralement, sont sélectionnés les facteurs dont la valeur propre est supérieure ou égale à un.

---

A cet effet, la suite de l'analyse sera dédiée à la présentation des niveaux de saturations théoriques à choisir lors de la réalisation de l'ACP, des rotations et des communalités à retenir pour mener l'analyse.

### **1.2.1. Les saturations (*factor loadings*)**

Il s'agit de la corrélation entre une variable originale  $i$  et une composante  $j$  qui indique le poids spécifique de chaque variable dans la composante ou (une fois mise au carré) la proportion de variance partagée. Chaque composante est donc interprétée d'après les variables originales avec lesquelles elle présente de fortes saturations (ou partage beaucoup de variance), en tenant compte de leur force et de leur direction. L'interprétation se base en général sur les saturations après rotation. On parle de « saturation secondaire » lorsqu'une variable sature sur plus d'une composante (saturation  $> \_0.40\_$ ), ce qui rend l'interprétation plus difficile. On parle de structure simple lorsque chaque variable sature sur une seule composante (pas de saturations secondaires).

Deux règles apparaissent fréquemment dans les travaux de validation des questionnaires à échelle multiple :

- L'élimination des items ayant des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution atteignant ce seuil sur l'un des facteurs principaux retenus.
- L'élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.5 sur l'une des composantes principales identifiées (Evrard et al, 2009). L'objectif est que, à l'issue de cette analyse, chaque item d'une

échelle soit corrélé avec un seul et même facteur (*loadings* ou contributions factorielles). Si les items ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs, il convient de procéder à une rotation avant de prendre la décision d'éliminer ces énoncés.

### **1.2.2. Les rotations**

Le problème est que l'ACP peut ne pas produire une structure factorielle claire, en raison de l'existence de nombreux items qui ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs ( $>0.3$ ). Aussi, convient-il, avant de décider de l'élimination de certains items, de procéder à une rotation.

Deux grands types de rotation peuvent être distingués : orthogonale et oblique. La méthode de rotation Varimax semble être la méthode la plus répandue.

Dans le cas d'une rotation orthogonale, les axes seront déplacés en maintenant l'angle de 90 degrés qui les sépare, préservant ainsi l'indépendance des composantes. A la limite, pour un facteur donné, les corrélations avec les variables sont proches soit de l'unité soit de zéro (Evrard et al., 2009). Une telle structure facilite l'interprétation des facteurs.

À l'opposé, une rotation oblique pourra déplacer les axes de référence en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux. Ce type de rotation est particulièrement controversé : certains auteurs décrivent l'approche oblique, invoquant qu'elle ajoute une transformation artificielle des données, alors que l'approche orthogonale est mathématiquement beaucoup plus simple. À l'inverse, les tenants de l'approche oblique affirment qu'elle respecte et suit de plus près la réalité des

phénomènes étudiés, notamment, en psychologie, puisque les construits psychologiques sont pratiquement toujours corrélés entre eux.

Les rotations obliques donnent généralement de meilleurs résultats que les rotations orthogonales mais les facteurs peuvent devenir corrélés entre eux (Evrard et al., 2009). Il est nécessaire de demander au logiciel d'analyse des données, SPSS dans le cas de la présente recherche, de réaliser une ACP avec rotation oblique, puis d'examiner la matrice des corrélations entre facteurs obtenus.

### **1.2.3. Les communalités**

C'est la proportion -ou pourcentage de la variance- d'une variable représentée par la solution factorielle retenue (les composantes). La communalité mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus (Evrard et al. 2009). Les items médiocrement représentés, c'est-à-dire dont la variance expliquée est faible, doivent être éliminés. Les seuils proposés par la littérature sont les suivants : une variance expliquée supérieure à 0.8 indique que la variable est très bien représentée par les facteurs retenus. La variable est bien représentée quand la variance restituée est comprise entre 0.65 et 0.8. Et elle l'est moyennement quand la variance n'est comprise qu'entre 0.4 et 0.65. Enfin, en deçà de 0.4 de variance, la variable est médiocrement représentée. Les variables ayant une communauté trop faible (par ex. <0,40, seuls 40% de leur variance étant expliqués) pourront être exclues de l'ACP.

### **1.3. L'épuration des échelles et des items**

En premier lieu, seront observés les coefficients de corrélation entre les items et le score global de l'échelle. Seront éliminées des échelles les items n'ayant pas une

corrélation supérieure à 0.5 avec le score global. Il s'agira de pouvoir séparer les items en fonction de leur capacité à indiquer les mêmes mesures.

Sera ensuite calculé l'Alpha de Cronbach pour toutes les échelles. Il faudra identifier les items ayant la plus faible consistance interne en observant la valeur de l'alpha sans l'item concerné. Cependant, ne seront pas directement éliminés les items ayant une faible contribution, car ils peuvent correspondre à une dimension mise en évidence par l'analyse factorielle.

Puis, l'observation des coefficients de corrélation inter-items permettra d'identifier les items faiblement corrélés entre eux afin de pouvoir procéder par la suite à des regroupements en sous-échelles ; Ce qui aidera à évaluer la validité convergente en retenant les items corrélés entre eux au sein d'une même échelle avec un coefficient au moins égal à 0.5. Les corrélations devront être positives, ni trop élevées (indiquant une certaine redondance) ni trop faibles (indiquant une faible cohérence).

L'analyse en composantes principales simple interviendra alors, afin d'établir si chaque construit considéré est unidimensionnel ou pas. Les items ayant une contribution au moins égale à 0.5 sur un axe seront acceptés. Si ce n'est pas le cas, l'item sera rejeté du calcul du score de l'échelle globale. Par ailleurs, cela permettra de mettre en évidence d'éventuelles dimensions non prévues initialement. Lorsque l'interprétation des axes sera difficile, on mettra en œuvre une ACP avec rotation pour forcer les sous-dimensions des échelles et obtenir une lecture plus claire des contributions. Si l'on ne fait aucune hypothèse quant à l'inter-corrélation des composantes, alors la rotation *varimax* est appropriée. L'objectif est que l'item doit être relié à un seul facteur : d'une part, la contribution doit être supérieure à 0.5

(Evrard et al., 2009) et, d'autre part, la communalité supérieure à 0.5. C'est le cas aussi lorsqu'il existe une différence de contribution de cette variable entre facteurs supérieure ou égale à 0,3. Dès lors qu'une variable ne remplit pas les critères ci-dessus, elle est exclue de l'analyse factorielle et une nouvelle ACP devra être effectuée. On procèdera ainsi jusqu'à ce que toutes les variables restantes dans l'analyse satisfassent aux critères évoqués ci-dessus. Pour chacun des axes identifiés, il faudra calculer de nouveau les coefficients de corrélation avec les sous-échelles et analyser les alphas de Cronbach. Les coefficients de corrélation entre sous-échelles servent à évaluer la validité divergente. En effet, il sera nécessaire d'estimer le degré de pertinence des séparations réalisées. Si le coefficient de corrélation est élevé, les échelles ne seront pas suffisamment divergentes entre elles et on pourra supposer qu'elles mesurent le même phénomène.

L'étape d'épuration constitue, enfin, un préalable à l'étape confirmatoire de test d'hypothèses par les méthodes structurelles. Une confirmation de la structure des échelles obtenues doit toutefois être réalisée avant le test effectif du modèle.

## **2. Les justifications du choix de la méthode d'équations structurelles**

Dans cette partie, sont exposées les justifications des méthodes d'équations structurelles pour notre recherche, les étapes de la modélisation et les spécificités de l'analyse factorielle confirmatoire.

Trois raisons justifient le choix des méthodes d'équations structurelles comme approche d'analyse statistique de nos données :

- La possibilité d'inclure les erreurs de mesure dans le modèle. L'erreur de mesure est rarement prise en compte par les techniques de première génération telle que la régression qui entraînent souvent la surestimation ou la sous-estimation des relations entre construits. Les modèles de mesure et l'analyse factorielle confirmatoire permettent d'enlever les erreurs de mesure et rendent les relations entre variables latentes moins affectées par ces erreurs. En tenant compte des erreurs de mesure, on peut obtenir des estimations plus précises des coefficients de régression par rapport aux méthodes classiques (Evrard et al., 2009).

- Les méthodes d'équations structurelles permettent d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse. Plus généralement, elles permettent l'analyse des relations entre plusieurs variables explicatives et expliquées et l'analyse des variables latentes. Les effets réciproques entre deux variables à expliquer peuvent, par ailleurs, être testés. Enfin, la (ou les) variable(s) à expliquer peuvent, en même temps, jouer le rôle de variables explicatives, assumant ainsi le rôle de variables intermédiaires. Ce type de modèle a donc la possibilité d'étudier les effets direct, indirect et total entre plusieurs variables (Evrard et al. 2009). Dans notre modèle, la variable " processus de facilitation d'internationalisation " joue à la fois le rôle de variable expliquée et de variable explicative c'est à dire un rôle médiateur difficilement pris en compte par la régression multiple.

- L'étude porte sur des variables latentes c'est-à-dire non directement observables par le chercheur. Il s'agit de construits pour lesquels on ne

dispose pas de mesure directe. Il est donc nécessaire de recourir à des variables manifestes ou encore indicateurs présumés liés fortement à la variable latente. Les méthodes d'équations structurelles offrent la possibilité de confirmation de la fiabilité des mesures et de la validité des construits dans le contexte théorique.

Le fonctionnement des modèles d'équations structurelles repose, pour simplifier, sur l'articulation d'analyses factorielles et de régressions (Evrard et al. 2009).

Cette technique repose sur une séquence précise d'étapes nécessaires pour atteindre rigoureusement des résultats. Ces étapes sont présentées au chapitre suivant.

## Conclusion du chapitre 3

L'objectif de ce chapitre était de présenter et de démontrer l'intérêt des choix méthodologiques.

Nous avons, d'abord, réalisé une phase de découverte grâce à différents entretiens informels puis formalisés auprès de dirigeants d'entreprises et de leurs collaborateurs proches lors de la phase exploratoire.

Notre approche a effectivement permis de comprendre le phénomène de la facilitation d'internationalisation, de dégager des descriptions, de développer des propositions qui sont venues enrichir et préciser les hypothèses de la recherche.

En résumé, nous avons :

- 1) valorisé une approche terrain de recherche et conforter certaines propositions théoriques de la recherche ;
- 2) clarifié la problématique de recherche et tenter d'identifier la facilitation d'internationalisation et ses acteurs ;
- 3) précisé les questions et les items qui devaient faire partie du questionnaire.

C'est sur la base du rapprochement des entretiens avec la littérature et aussi en fonction des apports de l'exploration à propos de la facilitation d'internationalisation, que le questionnaire a ainsi pu être finalisé. Composé d'items proposés aux répondants, il s'articule autour de quatre « construits » ou quatre questions (processus de facilitation, réseautage, profil du facilitateur et conservatisme).

Suivant l'approche d'Evrard et al. (2009)<sup>27</sup>, nous nous sommes référés au « paradigme de Churchill »<sup>28</sup>. Au-delà de la mesure de la cohérence des échelles de mesure utilisées, a été appliqué l'alpha de Cronbach et établis les coefficients de corrélations entre items. Il a été procédé ensuite à l'évaluation de l'unidimensionnalité des « construits » à travers une analyse en composante principale (ACP).

Enfin, une phase confirmatoire a été développée à travers la méthode dite d'équations structurelles qui permet de tester le modèle de la recherche.

---

<sup>27</sup> Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. *Market, fondements et méthodes de recherche en marketing*, Dunod, 2009.

<sup>28</sup> Churchill, G.A. (1979)

# **Chapitre IV : Résultats et discussion portant sur la facilitation d'internationalisation**

## Introduction du chapitre 4

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats de la recherche issus des tests des hypothèses appliqués aux données collectées.

La première section sera consacrée à l'analyse descriptive du conservatisme et au processus de facilitation d'internationalisation en statuant sur le processus de facilitation de l'internationalisation et la nature de ce processus.

La seconde section du chapitre sera consacrée au test de deux construits de la PE (le processus de facilitation et le réseautage). Elle s'attachera aussi au profil du facilitateur et à l'impact que peut avoir cet acteur sur le conservatisme observé dans les entreprises de l'échantillon. L'analyse de la qualité de mesure des construits mis en relation précédera le test effectif du modèle.

L'interprétation des résultats devra prendre en compte les résultats descriptifs menés en première partie de l'analyse (chap. 3) en réponse à la question : « **Comment influencer négativement sur le conservatisme dans la PE française ?** » La prise en compte du processus de facilitation et l'identification d'un facilitateur permettront d'apprécier leur incidence sur le degré de conservatisme. La formulation des conclusions et l'interprétation des résultats constitueront les étapes finales de l'analyse.

## Section I : La mise en évidence des principaux résultats

Le cadre théorique étant conçu et précisé, il convient désormais de procéder à l'analyse des résultats du modèle proposé, sur la base de la revue de la littérature de la première partie et de l'analyse quantitative structurée au chapitre précédent. Celle-ci s'attachera successivement :

- (1) à l'analyse factorielle, appliquée au conservatisme, au processus de facilitation d'internationalisation, au profil du facilitateur et au réseautage,
- (2) avant d'aborder les équations structurelles.

Il s'agira donc, en premier lieu, de rendre tout particulièrement lisible le processus de facilitation, en rappelant que la théorie ne tient pas compte du conservatisme de la PE comme une caractéristique à part entière. La littérature préconise un apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) et le partage des visions qui permet la facilitation (Filion, 2007).

Il convient de rappeler à ce stade :

- que l'idée testée ici est issue de l'observation des systèmes organisationnels des entreprises et des représentations au sein des PE ;
- que les processus mentaux de l'*organisation-entreprise* étant décrits dans la littérature (Pesqueux, 2002) et, par ailleurs que les travaux traitant de

l'organisation spécifique des PME (Torres, 2004) négligent le conservatisme au sein de la PE.

- que la notion de *proxémie*, ou de management proxémique (Torres, 2006) dans les TPE/PME a été ici prise en compte,
- qu'au management entrepreneurial induit y est relié la notion de représentation entrepreneuriale (Filion et al., 2007 et 2009),
- que l'interaction des représentations permettent l'apprentissage organisationnel (Agyris et Schön, 2002) lié à l'internationalisation.
- que le processus de l'internationalisation et le réseautage sont observés sur la base des travaux de l'école d'Uppsala (1977) revisités par ses fondateurs Johnson & Wahlne en 2009.

## **1. L'analyse factorielle exploratoire (AFE)**

Cette section aura pour objet de présenter les résultats de la mesure des construits du modèle théorique rappelé ci-dessus. Cette analyse se base en premier lieu sur des traitements statistiques d'épuration d'échelles appliqués aux données recueillies lors de la collecte des questionnaires. Un contrôle de la fiabilité des items a été effectué et décrit ci-après à l'aide d'un logiciel d'analyse factorielle (SPSS).

L'échantillon exploité étant constitué en totalité de 145 entreprises, il convient de rappeler que quatre entreprises en ont été retirées car elles ne sont pas indépendantes et n'ont pas pu fournir d'éléments d'observation se rapportant à la période envisagée (1980-2012). Trois autres l'ont été aussi dans la mesure où elles n'ont pas

complètement répondu au questionnaire. L'échantillon est ainsi composé de 138 entreprises. Les réponses reçues ont été traitées pour chacun des quatre construits : conservatisme, processus de facilitation d'internationalisation, réseautage et profil du facilitateur.

Il convient de rappeler que, au stade exploratoire de l'analyse, un alpha de Cronbach supérieur et égal à 0,6 est acceptable (Evrard, 2009) et que pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée. Toutefois, la portée de ces niveaux de mesure devra être relativisée dans cette étude en raison du nombre limité des questionnaires recueillis.

Les résultats de l'analyse de fiabilité et de l'analyse factorielle sont regroupés par construit.

Nous rappellerons, pour chaque question, la codification des items. Les résultats de l'analyse de fiabilité et de l'analyse factorielle sont regroupés par construit.

- **La Question 1** porte sur le conservatisme et regroupe huit items marqués. Ils sont présentés ci-dessous.

**Tableau 8 : Le premier construit : le conservatisme**

Item	Recherche de variables	Références théoriques	Libellé du questionnaire
C1	Proxémie influe positivement sur le conservatisme	Torres, 2002 et 2007	Nous sommes très proche de toutes les parties prenantes de l'entreprise.
C2	Attitude réactive influe positivement sur le conservatisme	Lemaire, 2013	Nous protégeons nos relations avec nos fournisseurs et nos clients de même culture.
C3 (inversé)	Attitude proactive	Lemaire, 2013	Nous avons la maîtrise des moyens informatiques et de communication « internet ».
C4	Le manque de connaissance	Sullivan, 1994	Nous pouvons communiquer malgré la distance psychique avec nos clients et/ou fournisseurs et ou partenaires.
C5 (inversé)	Maîtrise des langues	Lemaire, 2013	Notre équipe a connaissance des langues étrangères.
C6	Attitude proactive	Johanson et al. 1994	Nos relations personnelles internationales nous informent sur les marchés.
C7	La méconnaissance des cultures	Lemaire, 2013	Nous connaissons les usages dans les pays très différents culturellement.
C8	Aversion au risque	Robertson et Chetty 2000	Nous optons pour les projets sans risque.

Pour le construit du conservatisme, les statistiques de fiabilité établies lors de notre étude révèlent un Alpha de Cronbach de 0,490 pour 8 items.

**Tableau 19: Les statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,490	,522	8

Au vu du tableau 19, il convient de formuler plusieurs observations :

- Globalement, 32% des entreprises ont une attitude conservatrice. Les

pourcentages diffèrent peu entre les items. Il est à noter que C3 (*Nous avons la maîtrise des moyens informatiques et de communication*) est un item inversé et marque la proactivité des entreprises de l'échantillon. Cela confirme nos conditions de constitution de l'échantillonnage et, notamment, que l'organisation ne soit pas radicalement rétive à l'internationalisation.

- La question C8 (*Nous optons pour des projets sans risque*) dénote d'un coefficient de corrélation trop faible (0,122) même si l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,600. Le manque de corrélation de cette mesure conduit à écarter l'item C8, en considérant que cette question soit exprimée de façon trop radicale. L'attitude des PE de l'échantillon face au risque confirme l'aspect de leur management entrepreneurial. Cela est dû au fait que bien des dirigeants soient aussi les créateurs de l'entreprise.
- L'item C4 a aussi été éliminé lors du second test et après la suppression du C8, son nouvel indice de corrélation avec l'ensemble des items restants étant insuffisant. L'observation C4 (*nous pouvons communiquer malgré la distance psychique...*) est en fait une proposition inversée. Le résultat confirme donc que le conservatisme est dû à la distance psychique et au manque de connaissance d'autres cultures.

**Tableau 20 : Les statistiques de fiabilité du total des items (C8 éliminé)**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
C1	31,91	15,074	0,131	0,490
C2	32,05	14,494	0,180	0,473
C3	31,65	13,917	0,323	0,421
C4	31,81	13,963	0,325	0,422
C5	31,79	13,602	0,346	0,411
C6	32,38	12,519	0,406	0,376
C7	32,48	13,125	0,339	0,407
<b>C8</b>	<b>32,91</b>	<b>16,807</b>	<b>-0,122</b>	<b>0,608</b>

Le tableau 20 démontre de nouvelles statistiques de fiabilité après l'élimination de C8. L'échantillon est ainsi homogène avec un alpha de Cronbach de 0,608 pour un nombre de sept items.

**Tableau 21: Les statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,608	7

Les résultats issus du tableau 21 dénotent que les items C1 et C2 sont significatifs d'une part de l'influence positive de la proxémie sur le conservatisme et d'autre part

de l'attitude réactive de l'organisation qui porte une influence négative sur le conservatisme (Torres 2000 et Lemaire 2013).

**Tableau 22: Les statistiques de fiabilité du total des items (C8 éliminé)**

	Moyenne de l'échelle suppression d'un élément	Variance de l'échelle suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach après la suppression du C8
C1	28,11	14,632	0,130	0,632
C2	28,25	14,026	0,183	0,618
C3	27,85	12,808	0,428	0,538
C4	28,01	13,341	0,355	0,561
C5	27,99	12,956	0,379	0,552
C6	28,58	11,890	0,437	0,527
C7	28,68	12,428	0,377	0,551

- **La Question 2** porte sur le processus de facilitation et regroupe 9 items marqués.

**Tableau 9 : Le deuxième construit : le processus de facilitation d'internationalisation**

Item	Recherche des variables	Références théoriques	Libellés du questionnaire
P1	L'apprentissage en double boucle	Agyris et Schön, 1978	Face à des pertes de part de marché nous prenons conscience du manque de compétitivité internationale.
P2	La reconnaissance de l'échec	Agyris et Schön, 1978	Nos concurrents sont présents sur les marchés internationaux. Nous n'y sommes pas.
P3	L'ajustement proxémique	Torres, 2000	Une grande confiance en nos collaborateurs permet de partager notre vision et nos décisions.
P4	Le partage des visions	Filion, 2007	Un/des collaborateurs partagent une vision de l'international avec nous.
P5	La vision complémentaire	Filion, 2007	Des collaborateurs proches apportent leurs connaissances internationales.
P6	La représentation <i>globalmindset</i>	Gupta et Govindarajan, 2002, Pesqueux, 2002	Un/des collaborateurs ont un esprit international.
P7	L'autonomie	Absence de littérature	Un / des collaborateurs sont autonomes pour le traitement des activités internationales
P8	L'initiative	Absence de littérature	L'initiative de l'internationalisation est prise par un /des collaborateur(s)
P9	Le facilitateur partage ses réseaux internationaux	Absence de littérature	Je supervise l'international que j'ai partiellement délégué à un/des collaborateurs(s) pour ses propres relations.

### Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.671	9

Pour le construit du processus de facilitation d'internationalisation, les statistiques de fiabilité établies lors de notre étude révèlent un Alpha de Cronbach de 0,671 pour 9 items.

**Tableau 10: Les statistiques de fiabilité du total des items**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
P1	33,30	34,064	0,088	0,696
P2	34,22	34,511	0,027	0,716
P3	32,92	33,133	0,243	0,663
P4	32,81	31,434	0,381	0,639
P5	32,94	28,555	0,558	0,601
P6	32,61	28,623	0,559	0,601
P7	33,28	27,661	0,524	0,602
P8	33,78	27,128	0,470	0,613
P9	33,29	28,870	0,377	0,637

Aucun des items n'est à écarter. Les mesures sont cohérentes entre elles et significatives séparément. L'ensemble des résultats démontre du bien fondé du principe de l'apprentissage en double boucle (Agyris et Schön, 1978). L'item P2 indique nettement l'importance de la reconnaissance de l'échec par le dirigeant.

- **La Question 3** porte sur le facilitateur et regroupe six items marqués.

**Tableau 25 : Le troisième construit : le profil du facilitateur**

Item	Recherche de variables	Références théoriques	Libellés du questionnaire
F1	L'ancienneté du facilitateur dans l'entreprise	Absence de littérature	Un /des collaborateurs sont proches depuis le début de l'activité
F2	L'âge	Absence de littérature	Les commandes internationales sont confiées à des collaborateurs confirmés professionnellement.
F3	L'expérience professionnelle à l'international	Absence de littérature	Le/les collaborateurs qui s'occupent de l'international ont eu une expérience à l'étranger avant de nous rejoindre.
F4	L'ouverture aux autres cultures	Pesqueux,2002	C'est un collaborateur passionné de voyages qui a pris l'initiative des relations avec les clients/fournisseurs internationaux
F5	Connaissance des langues	Lemaire, 2013	Le collaborateur qui a contact avec les clients étrangers parle plusieurs langues.
F6	Alliances personnelles ; les « passerelles » culturelles	Absence de littérature	Le collaborateur a des relations privées à l'international ou est d'origine d'un pays étranger.

### Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.633	5

Pour le construit du profil du facilitateur, les statistiques de fiabilité établies lors de notre étude révèlent un Alpha de Cronbach de 0,633 pour 5 items.

**Tableau 11 : Les statistiques de fiabilité du total des items (F1 éliminé)**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
<del>F1</del>	<del>21,13</del>	<del>22,881</del>	<del>0,053</del>	<del>0,632</del>
F2	21,50	19,600	0,261	0,569
F3	21,35	15,741	0,613	0,410
F4	22,35	18,154	0,242	0,589
F5	21,01	20,007	0,289	0,558
F6	21,60	15,486	0,520	0,444

Au vu du tableau 26, plusieurs observations doivent être soulignées. Globalement, 22% des entreprises révèlent un profil de facilitateur. Les pourcentages diffèrent peu entre les items. La question F1 (*des collaborateurs sont proches depuis le début de l'activité*) dénote d'un coefficient de corrélation trop faible (0,053) même si l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,600. Cette mesure conduit à écarter cet item et à conclure que cette question manquait de clarté, notamment que la formulation « début des activités internationales » était imprécise. Le tableau suivant apportera une rectification des mesures relatives à la suppression de F1. Cette question n'était donc pas dans le propos du profil du facilitateur d'internationalisation.

Après l'élimination de F1, pour le construit du profil du facilitateur, les statistiques de fiabilité établies lors de notre étude révèlent un Alpha de Cronbach de 0,633 pour 5 items.

**Tableau 27 : Les statistiques de fiabilité du total des items (F1 éliminé)**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
F2	16,80	17,762	0,270	0,632
F3	16,66	13,886	0,648	0,647
F4	17,65	16,582	0,232	0,668
F5	16,33	18,016	0,304	0,616
F6	16,91	13,763	0,540	0,494

L'analyse de fiabilité présentée au tableau 29 démontre que plus de 63 % des entreprises de l'échantillon comptent parmi leurs collaborateurs un/des profils de facilitateur(s) d'internationalisation, révélés ou non.

- **La Question 4** porte sur le réseautage et regroupe sept items marqués.

**Tableau 28 : Le quatrième construit : le réseautage**

Item	Recherche de variables	Références Théoriques	Libellé du questionnaire
R1	Les réseaux proches permettent la première phase de l'internationalisation.	Coviello, 2006	Au démarrage, notre cercle de relations immédiates a constitué notre premier soutien. (famille élargie, amis proches)
R2	Les relations personnelles en dehors de l'entreprise influent sur l'entrée dans des réseaux internationaux	Johanson et Vahlne, 2009	Nos relations personnelles nous fournissent l'essentiel des informations dont nous avons besoin.
R3	Les réseaux d'affaires internationaux permettent l'entrée en phase deux de l'entreprise.	Johanson et Vahlne, 2009	Des relations à l'international ont permis d'établir des partenariats à l'international.
R4	Les réseaux influent sur les opportunités d'affaires	Johanson et Vahlne, 2009	Les relations en lien avec l'international nous fournissent des opportunités d'affaires (institutions).
R5	L'engagement dans les réseaux développe l'internationalisation	Johanson et Vahlne, 2009	Nos liens avec des interlocuteurs internationaux contribuent au développement de nos activités.
R6	Le Trust-Building influe sur l'élargissement des réseaux d'affaires	Johanson et Vahlne, 2009	Nous développons la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles à l'international.
R7	L'entretien des réseaux	Johanson et Vahlne, 2009	Nous sommes attentifs à approfondir notre engagement avec nos relations personnelles à l'international.

Pour le construit relatif au réseautage, les statistiques de fiabilité établies lors de notre étude révèlent un Alpha de Cronbach de 0,758 pour 7 items. Ce résultat confirme les enseignements de la revue de la littérature et, notamment, les travaux récents de Johanson et Vahlne (2009).

### Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	7

Aucun des items n'est à écarter. Néanmoins, il faut souligner que 26 % des entreprises de l'échantillon semblent concernées par les réseaux. L'item R2 (*les réseaux personnels influent sur l'entrée dans les réseaux internationaux*) est issu de la revue de la littérature. Il met l'accent sur la personnalisation des réseaux d'une PE.

**Tableau 29: Les statistiques de fiabilité du total des items**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
R1	26,32	27,205	0,200	0,792
<b>R2</b>	<b>27,33</b>	<b>24,693</b>	<b>0,460</b>	<b>0,732</b>
R3	26,49	24,325	0,481	0,727
R4	26,65	21,847	0,610	0,695
R5	26,18	23,940	0,604	0,702
R6	26,32	26,161	0,459	0,733
R7	26,01	24,544	0,601	0,706

Il convient de constater que cet item est tout à fait cohérent avec la variable, avec un coefficient de corrélation de 0,460 et un Alpha de Cronbach de 0,732. Il faut conclure que le conservatisme pousse le dirigeant de la PE à cultiver ses réseaux personnels. Pour autant, cette démarche s'inscrit dans le processus d'apprentissage et d'ajustement à d'autres réseaux initiés par le facilitateur.

## **2. L'analyse en composantes principales (ACP)**

Comme cela a été explicité dans la section 2 du chapitre III, il est maintenant nécessaire de préciser l'analyse quantitative, en déterminant des composantes ou regroupement d'items, en facteurs. Pour ce faire, nous utilisons la méthode ACP avec une rotation Varimax.

Le logiciel SPSS utilise la méthode de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de précision de l'échantillonnage par un indice dit KMO et la méthode de sphéricité de Bartlett vient compléter cette analyse.

Les résultats de l'analyse en composantes principales sont regroupé par facteur appelé aussi construit.

### ***1.1. Le conservatisme***

La mesure de précision de l'échantillonnage (KMO) pour le conservatisme est de 0,668, supérieur, donc, à 0,5. Le test de sphéricité dit de Bartlett, Khi 2, est de 101,622, pour une signification de 0,000. Ces indicateurs confirment la possibilité de regrouper les facteurs en différents axes ou composantes. L'analyse en composantes principales simple intervient afin de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. Les items ayant une contribution au moins égale à 0.5 sur un axe sont acceptés.

**Tableau 30 : La qualité de représentation**

item	Libellé	Initial	Extraction
C1	La Proxémie influe positivement le conservatisme	1,000	0,669
C2	Attitude réactive influe positivement le conservatisme	1,000	0,673
C3	Attitude proactive	1,000	0,424
C5	Maîtrise des langues	1,000	0,608
C6	L'attitude proactive personnalisée	1,000	0,564
C7	La méconnaissance des cultures	1,000	0,493

Les variables C1 et C2 relatives à la *proxémie managériale* (Torres, 2002) et à l'*attitude réactive* (Lemaire, 2013) de l'organisation sont particulièrement significatives et confirment l'influence du « conservatisme » dans la PE. Le caractère inversé de l'item C3 explique le léger affaissement de la contribution à 0,424. Cette variable porte sur le manque de « pro activité » en lien avec le manque de maîtrise des outils internet. Il faut considérer que cet aspect tend à disparaître, même dans les plus petites organisations. De même l'item C7 (avec un indicateur à 0,493) et la variable de la *méconnaissance des autres cultures* est, du fait même des médias, en régression et donc moins significatives par les répondants. Le manque de maîtrise des langues (Lemaire, 2013) -Item C5- et l'attitude personnalisée de l'internationalisation (Johanson, 1994) -item C6- sont des variables qui contribuent au conservatisme.

**Tableau 31 : La variance totale expliquée**

Facteurs	Valeurs propres initiales		
	Total	% variance	% cumulés
<b>1</b>	<b>2,055</b>	<b>34,257</b>	<b>34,257</b>
<b>2</b>	<b>1,376</b>	<b>22,931</b>	<b>57,189</b>

Après l'utilisation du critère de Kaiser, deux facteurs ont été retenues (indiqué au tableau 31 en gras).

Pour l'axe du conservatisme, les items C3, C5, C6 et C7 formeraient une première composante. Les items C1 et C2 formeraient une seconde composante. L'ACP en rotation mise en œuvre confirme la première matrice. Les résultats se présentent ainsi avec deux facteurs (construits):

- La prudence managériale qui s'exprime par le fait de privilégier des liens avec des parties prenantes connues et comprend deux items C1 et C2
- L'internalisation des ressources qui comprend quatre items C3, C5, C6, C7.

**Tableau 32: La matrice des composantes du conservatisme après rotation**

Item	Libellé	Facteurs (composantes)	
		Internalisation des ressources	La prudence managériale
C1	La Proxémie influe positivement le conservatisme		0,816
C2	Attitude réactive influe positivement le conservatisme		0,815
C3	Attitude proactive	0,648	
C5	Maitrise des langues	0,759	
C6	L'attitude proactive personnalisée	0,745	
C7	La méconnaissance des cultures	0,700	

Le logiciel de traitement statistique SPSS permet une rotation de type VARIMAX. Cette rotation est orthogonale et permet d'obtenir une structure plus facile à analyser parce que le nombre de variables indépendantes corrélées avec un axe factoriel (composante principale) est maximisé.

### ***1.2. Le processus de facilitation d'internationalisation***

La mesure de précision de l'échantillonnage (KMO) pour le processus d'internationalisation est de 0,758 et est, donc, supérieur à 0,5. Le test de sphéricité dit de Bartlett, Khi 2, est de 229,154, pour une signification Bartlett de 0,000. Ces indicateurs confirment la possibilité de regrouper les items en différents facteurs.

L'analyse en composantes principales simple intervient afin de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. Les items ayant une contribution au moins égale à 0.5 sur un axe sont acceptés.

**Tableau 33 : La qualité de représentation**

item	Libellé	Initial	Extraction
P2	Reconnaissance de l'échec.	1,000	0,810
p3	L'ajustement proxémique.	1,000	0,941
p4	Partage des visions	1,000	0,556
P5	La vision complémentaire	1,000	0,715
P6	La représentation <i>globalmindset</i>	1,000	0,649
P7	L'autonomie	1,000	0,644
P8	L'initiative	1,000	0,677

L'item P1 (l'apprentissage en double boucle) est mal représenté sur le plan factoriel et l'item P9, posé aux répondants (je supervise l'international que j'ai partiellement

délégué à un collaborateur proche pour ses propres relations) était trop confuse et pas assez en phase avec la variable recherchée (le facilitateur partage ses réseaux internationaux).

La reconnaissance de l'échec (item P2) (Agyris et Schön, 1978) et l'ajustement dans une organisation de proximité managériale et le facteur de confiance (item P3) (Torres, 2002) sont clairement signifiés et les items attachés sont très représentatives avec des indices d'ajustement de 0, 810 et 0,941. Ces items sont au cœur du processus de facilitation d'internationalisation que la recherche développe. Le partage de la vision (P4- 0,556) (Filion, 2007), particulièrement la vision complémentaire (Filion, 2007) (P5 – 0,715) sont aussi des items ayant une bonne qualité de représentation. L'état d'esprit « international » (P6) (Pesqueux, 2009) est un item aussi bien représenté dans l'ACP.

**Tableau 34 : La Variance totale expliquée**

Facteurs	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation			
	% cumulés	Total	% variance	% cumulés
<b>1</b>	<b>40,328</b>	<b>2,744</b>	<b>39,197</b>	<b>39,197</b>
<b>2</b>	<b>57,478</b>	<b>1,202</b>	<b>17,174</b>	<b>56,371</b>
<b>3</b>	<b>71,322</b>	<b>1,047</b>	<b>14,951</b>	<b>71,322</b>

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Trois composantes ont été extraites. Il a été mis en œuvre une ACP avec rotation pour forcer les sous-dimensions des échelles et obtenir une lecture plus claire des contributions. La rotation Varimax indique cette structure.

Pour l'axe du processus de facilitation d'internationalisation, les items P4, P5, P6, P7 et P8 formeraient une première composante. Les items P2 et P8 formeraient une seconde composante. L'item P3 serait une troisième composante. L'ACP en rotation mise en œuvre confirme la première matrice. Les résultats se présentent ainsi avec trois facteurs :

- Le partage des visions qui comprend cinq items P4, P5, P6, P7, P8
- L'initiative de la facilitation qui comprend un item P2
- **La confiance qui tient dans un item P3**

**Tableau 35: La matrice des composantes du processus de facilitation d'internationalisation après rotation**

item	Libellé	Composantes (facteurs)		
		Partage des visions	Initiative de la facilitation	Confiance
P2	Reconnaissance de l'échec.		0,881	
p3	L'ajustement proxémique et confiance.			0,961
p4	Partage des visions	0,620		
P5	La vision complémentaire	0,841		
P6	La représentation <i>globalmindset</i>	0,802		
P7	L'autonomie	0,802		
P8	L'initiative	0,575		

La composante des variables représentée par les items de P4 à P8 forme un tout cohérent qui conforte notre modèle du processus de la facilitation d'internationalisation. Les items P7 et P8 portant sur l'initiative du processus de

facilitation d'internationalisation et l'autonomie du facilitateur représentent l'apport de la recherche et s'avèrent être des variables significatives.

### ***1.3. Le réseautage***

La mesure de précision de l'échantillonnage (KMO) pour le réseautage est de 0,765 et donc supérieur à 0,5. Le teste de sphéricité dit de Bartlett Khi 2 est de 263,952, pour une signification de 0,000. Ces indicateurs confirment la possibilité de regrouper les items en différents facteurs (construits).

L'analyse en composantes principales simple intervient afin de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. Les items ayant une contribution au moins égale à 0.5 sur un axe sont acceptés.

**Tableau 36 : La qualité de représentation**

	Initial	Extraction
R1	1,000	0,737
R2	1,000	0,587
R3	1,000	0,488
R4	1,000	0,584
R5	1,000	0,639
R6	1,000	0,691
R7	1,000	0,587

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Au global, la qualité de représentation des items mesurant le réseautage varie entre 0,488 pour l'item R3 et 0,737 pour l'item R1.

**Tableau 37 : La variance totale expliquée et matrice des composantes du réseautage**

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% cumulés	Total	% variance	% cumulés
<b>1</b>	<b>43,752</b>	<b>2,763</b>	<b>39,470</b>	<b>39,470</b>
<b>2</b>	<b>61,626</b>	<b>1,551</b>	<b>22,156</b>	<b>61,626</b>

Deux facteurs ont été extraits. Lorsque l'interprétation des axes est aléatoire, il est mis en œuvre une ACP avec rotation pour forcer les sous-dimensions des échelles et obtenir une lecture plus claire des contributions. La rotation varimax indique cette structure.

Pour le construit réseautage, les items R2, R3, R4, R5, R6 et R7 formeraient un premier facteur. Les items R1 et R2 formeraient un second facteur. L'ACP en rotation mise en œuvre confirme la première matrice. Les résultats se présentent ainsi avec deux axes :

- L'impact des liens forts qui comprend six items R2, R3, R4, R5, R6 et R7
- L'engagement dans des réseaux internationaux qui comprend deux items R1 et R2

**Tableau 38: La matrice des composantes du réseautage après rotation**

Item	Libellé	Composantes	
		Impact des liens forts	Engagement dans les réseaux internationaux
R1	Les réseaux proches permettent la première phase de l'internationalisation.		0,854
R2	Les relations personnelles en dehors de l'entreprise influent sur l'entrée dans des réseaux internationaux		0,703
R3	Les réseaux d'affaires internationaux permettent l'entrée en phase deux de l'entreprise.	0,691	
R4	Les réseaux influent sur les opportunités d'affaires	0,607	
R5	L'engagement dans les réseaux développe l'internationalisation	0,780	
R6	Le Trust-Building influe l'élargissement des réseaux d'affaires	0,819	
R7	L'entretien des réseaux	0,733	

#### ***1.4. Le profil du facilitateur d'internationalisation***

La mesure de précision de l'échantillonnage (KMO) pour le profil du facilitateur d'internationalisation est de 0,598 et donc supérieur à 0,5. Le teste de sphéricité dit de Bartlett Khi 2 est de 104,211, pour une signification Bartlett de 0,000. Ces indicateurs confirment la possibilité de regrouper les items en différents construits.

L'analyse en composantes principales simple intervient afin de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. Les items ayant une contribution au moins égale à 0.5 sur un axe sont acceptés.

**Tableau 39 :  
La qualité de représentation**

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% cumulés	Total	% variance	% cumulés
1	<b>49,471</b>	<b>1,848</b>	<b>46,195</b>	<b>46,195</b>
2	<b>74,060</b>	<b>1,115</b>	<b>27,865</b>	<b>74,060</b>

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

	Initial	Extraction
F2	1,000	0,672
F3	1,000	0,787
F4	1,000	0,832
F6	1,000	0,671

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

En se basant sur le tableau 37, la qualité de représentation des items est proches de 1.

Les items F2, F3, F4 et F6 montrent une qualité variable entre 67,1% et 83,2%.

**Tableau 40 : La variance totale expliquée**

Deux facteurs ont été extraits. Lorsque l'interprétation des axes est aléatoire, il est mis en œuvre une ACP avec rotation pour forcer les sous-dimensions des échelles et obtenir une lecture plus claire des contributions. La rotation varimax indique cette structure.

Pour l'axe du profil du facilitateur, les items F2, F3 et F6 formeraient un premier facteur. L'item F4 serait une seconde composante. L'ACP en rotation mise en œuvre confirme la première matrice. Les résultats se présentent ainsi avec deux axes :

- La légitimité à l'international qui comprend trois items F2, F3 et F6
- L'esprit entrepreneurial qui comprend un item F4

**Tableau 41 : La matrice des composantes du profil du facilitateur après rotation**

Item	Libellé	Composantes	
		Légitimité à l'international	Esprit entrepreneurial
F2	Age	0,762	0,908
F3	L'expérience professionnelle à l'international	0,848	
F4	L'ouverture aux autres cultures		
F6	Alliances personnelles ; les « passerelles » culturelles	0,735	

La phase d'épuration des échelles a été effectuée. L'Alpha de Cronbach a indiqué le niveau de la cohérence des facteurs entre eux et des ACP afin de vérifier la dimensionnalité. La confirmation des structures des échelles obtenues est l'étape complémentaire et indispensable pour la fixation du modèle de mesure.



## **Conclusion de l'ACP**

En conclusion de ce chapitre, les analyses montrent que les items formant les construits de l'analyse, à savoir, le conservatisme, le réseautage, le processus de facilitation et le profil du facilitateur sont fiables. La méthode d'Alpha de Cronbach montre un indice de fiabilité variable entre 0.6 et 0.8.

De même, l'analyse en composantes principales prouve que les items formant les construits de la recherche sont valides.

En ce qui concerne le conservatisme, l'analyse en composantes principales montrent que ce construit est composé de la prudence managériale et l'internalisation des ressources.

En ce qui concerne le réseautage, il est représenté par les facteurs : impact des liens forts et l'engagement dans les réseaux internationaux.

Concernant le processus de facilitation, les items représentatifs de ce construit sont formés de deux facteurs, à savoir : le partage des visions et l'initiative de la facilitation.

Enfin en ce qui concerne le profil du facilitateur, l'ACP montre que le construit profil est composé de l'impact des liens forts et l'engagement dans les réseaux internationaux.

Le tableau 43 synthétise nos propos :

**Tableau 42 : Les facteurs liés aux construits**

<b>Construits</b>	<b>Facteurs (sous-construit)</b>
Conservatisme	Prudence managériale
	Internalisation des ressources
Réseautage	Impact des liens forts et
	Engagement dans les réseaux internationaux
Processus de facilitation	Partage des visions
	Initiative de la facilitation
Profil du facilitateur	Impact des liens forts
	Engagement dans les réseaux internationaux

## **2. L'analyse confirmatoire par la méthode d'équations structurelles EQS**

Après avoir justifié le choix de la méthode d'équations structurelles, ce paragraphe s'attache à présenter les résultats détaillés du modèle de la recherche sur la base des hypothèses suivantes :

- **H1 : Le réseautage influe négativement sur le conservatisme**
- **H2 : Le processus de facilitation d'internationalisation influe négativement sur le conservatisme**
- **H3 : Le profil du facilitateur influe négativement sur le conservatisme**

## ***2.1. Justifications quant au choix de la méthode***

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permet d'établir les liens de cohérence entre les variables observées et les variables latentes. Les modèles d'équations structurelles développés ces dernières années (Evrard et al., 2009 et Lacroux, 2009) permettent d'établir des liens de causalité entre les items développés et les variables (latentes) non observables, tels les processus mentaux.

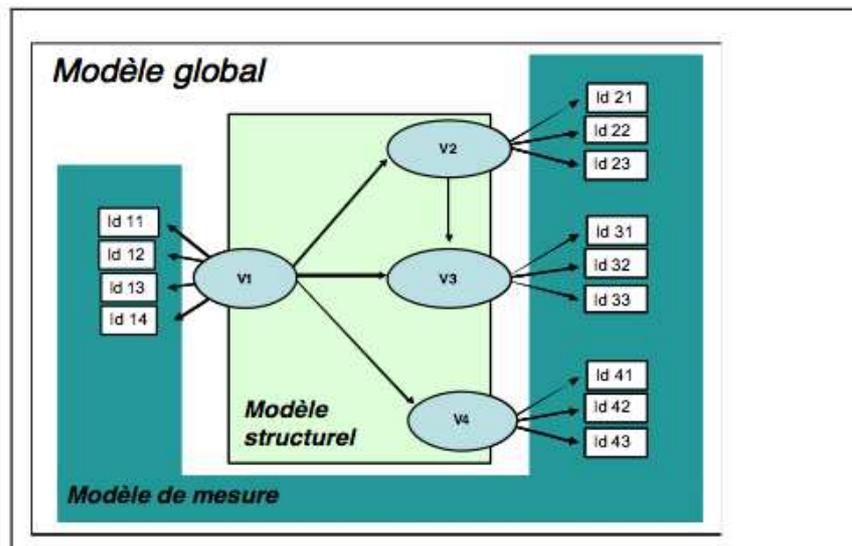
La procédure habituelle d'estimation repose sur des techniques d'analyse des relations de covariance entre les variables, mises en application dans les logiciels couramment utilisés dans les traitements de données issues des études empiriques (exemple : Lisrel, Amos, EQS) (Lacroux, 2009).

Les méthodes d'équations structurelles présentent plusieurs avantages, pour autant qu'elles soient comparées aux approches statistiques classiques que sont la régression multiple, l'analyse discriminante, ou l'analyse de la variance (Lacroux, 2009):

- Elles permettent de tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes explicatives et plusieurs variables latentes expliquées.
- Elles permettent de construire et de tester la validité et la fiabilité de construits latents, élaborés à partir de la combinaison de plusieurs items (échelles de mesure)
- Elles permettent d'évaluer et de comparer de manière globale des modèles de recherche complexes, en prenant en compte les erreurs de mesure.

La technique la plus couramment choisie pour estimer les modèles de relations structurelles repose sur l'analyse des covariances (RMSEA<sup>29</sup>). Le logiciel EQS AMOS, sera mobilisé comme outil d'analyse des données de la recherche pour la partie empirique confirmatoire.

**Figure 22: Un modèle d'équations structurelles selon Lacroux (2009, p. 2)**



Le modèle de mesure est constitué de l'ensemble des relations entre les indicateurs (Id) et les variables ou construits latents qu'ils contribuent à mesurer (V).

Les items indiqués par les lettres C liés au « conservatisme », P liés au « processus de facilitation d'internationalisation », R liés au « réseautage » et F au « profil du facilitateur » composent le modèle de mesure du modèle de la recherche.

Le modèle structurel comprend l'ensemble des relations entre les construits latents (Conservatisme, Processus de facilitation, réseautage et profil du facilitateur) : il

<sup>29</sup> RMSEA de Steiger : différence moyenne attendue dans la population totale, par degré de liberté. Indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle in Roussel, P., Durieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002)

représente le réseau de relations de causalité que nous souhaitons établir.

## ***2.2. Analyse confirmatoire des concepts de la recherche***

Il s'agit ici de procéder à l'analyse confirmatoire du modèle retenu lors de l'étape exploratoire. Le traitement des modèles d'équations structurelles comprend deux étapes standardisées (Lacroux, 2009 et Evrard et al., 2009) : la spécification du modèle et l'estimation du modèle.

### **2.2.1. La spécification du modèle**

Rappelons que notre objectif consiste à tester les hypothèses de la recherche précédemment formulées. Elles se présentent comme suit :

H1 : Le réseautage influe négativement sur le conservatisme

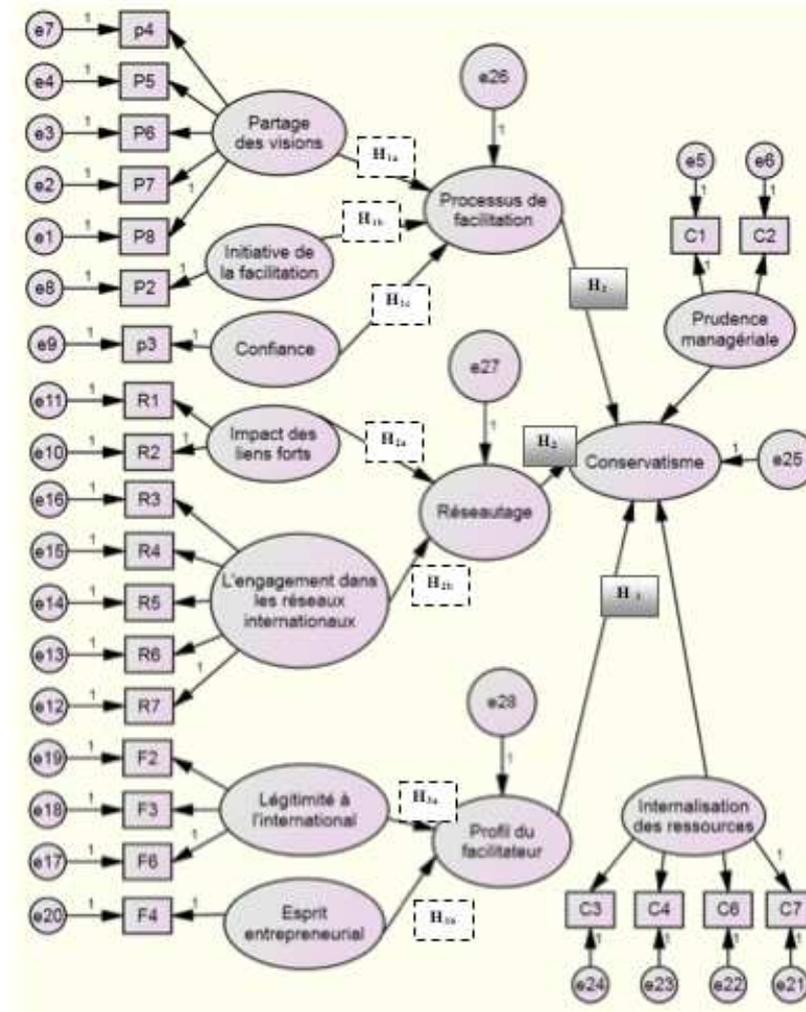
H2 : Le processus de facilitation d'internationalisation influe négativement sur le conservatisme

H3 : Le profil du facilitateur influe positivement sur le conservatisme

La spécification du modèle de la recherche est obtenue par l'application informatique indiquée, qui permet d'obtenir des évaluations des liens entre les construits et les sous-construits. Cette méthode propose une traduction des hypothèses de recherche sous la forme d'un diagramme relationnel (fig. 24).

Le traitement par le logiciel AMOS fait aussi ressortir les seuils d'erreur liés aux items (P, R, F et C), comme le fait ressortir la figure 23 qui propose une adaptation de ce modèle à la présente recherche.

Figure 23: Le modèle de la recherche issu du logiciel AMOS



Le modèle est composé d'éléments de mesure (ou items) codés par groupe C, P, F et R. Les liens sont formatifs avec les éléments structurels que sont les sous construits du modèle théorique de la recherche (Evrard et al., 2009). Sur ce schéma (23) sont indiquées les relations à confirmées entre les sous construits (ou phénomènes observables) et les construits principaux, mais aussi les relations liées aux hypothèses de la recherche et impliquant : le « conservatisme » qui est l'objet de la recherche, le « processus de facilitation d'internationalisation », et le « réseautage » qui

représentent les phénomènes mentaux principaux et le « profil du facilitateur ».

Sur la base de ce modèle, les données issues des questionnaires ont été traitées par le logiciel Amos. Ce procédé de traitement statistique permet d'estimer la validité globale du modèle de recherche par les équations structurelles.

### 2.2.2. L'estimation du modèle

A l'aide du logiciel AMOS d'équations structurelles, il a été effectué le calcul de la valeur des paramètres, des items, puis une évaluation de la qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques a été réalisée. Le tableau 44 indique une estimation du modèle entre les construits, les sous construits et les items.

**Tableau 12: Les données globales d'estimation du modèle**

Item	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
Conservatisme	Processus de facilitation	-0,480	0,147	-3,260	0,001***
Conservatisme	Profil du facilitateur	-0,098	0,153	-1,119	0,265 <sup>ns</sup>
Conservatisme	Réseautage	-0,252	0,088	-2,862	0,004***
Conservatisme	Prudence managériale	0,338	0,258	4,456	0,000***
Conservatisme	Internalisation des ressources	0,263	0,192	0,329	0,003***
Processus de facilitation	Partage des visions	0,579	0,218	5,052	0,000***
Processus de facilitation	Initiative de facilitation	0,269	0,246	2,236	0,068*
Processus de facilitation	Confiance	0,245	0,338	1,875	0,074*
Réseautage	Impact des liens forts	0,379	0,289	3,013	0,003***
Réseautage	Engagement réseaux internationaux	0,634	0,145	4,360	0,000***
Profil du facilitateur	Légitimité à l'international	0,345	0,203	1,999	0,089*
Profil du facilitateur	Esprit entrepreneurial	0,083	0,196	1,025	0,248 <sup>ns</sup>
R2	Impact des liens	1,000			

Item	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
	forts				
R1	Impact des liens forts	1,169	0,345	2,259	0,046**
R3	Engagement réseaux internationaux	1,000			
R4	Engagement réseaux internationaux	1,076	0,206	5,233	0,000***
R5	Engagement réseaux internationaux	-0,274	0,144	-1,905	0,057*
R6	Engagement réseaux internationaux	0,846	0,154	5,493	0,000***
R7	Engagement réseaux internationaux	1,010	0,173	5,838	0,000***
C1	Prudence managériale	1,000			
C2	Prudence managériale	0,169	0,131	3,945	0,001***
C7	Internalisation des ressources	1,000			
C4	Internalisation des ressources	0,709	0,234	3,035	0,002***
C6	Internalisation des ressources	1,293	0,331	3,903	0,000***
C3	Internalisation des ressources	1,171	0,311	3,763	0,000***
P8	Processus de facilitation	1,000			
P5	Processus de facilitation	1,773	0,307	5,775	0,000***
P6	Processus de facilitation	1,695	0,297	5,707	0,000***
P7	Processus de facilitation	1,760	0,324	5,435	0,000***
P4	Processus de facilitation	1,308	0,311	4,203	0,000***
P2	Initiative de facilitation	1,000			
P3	Confiance	1,000			
F6	Légitimité à l'international	1,000			
F3	Légitimité à l'international	1,261	0,156	5,019	0,000***
F2	Légitimité à l'international	1,286	0,482	5,456	0,000***
F4	Esprit entrepreneurial	1,000			

### 2.3. *Leconstruit du conservatisme*

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC menée sur l'échelle du conservatisme confirme la corrélation des items avec les sous-construits (Prudence managériale et internalisation des ressources)<sup>30</sup>. Toutefois, l'item C2 lié à l' « attitude réactive » ne serait pas suffisamment saillant (indice 0,169). Ce résultat obtenu auprès des répondants et après analyse peut indiquer que l'ensemble des organisations composant l'échantillon de la recherche n'est empreint d'une attitude rétive marquée par rapport à l'internationalisation. Cette distinction était un critère de sélection lors de l'échantillonnage. La variable du conservatisme est l'objet du modèle de la recherche. Il n'est donc pas établi de relation réflexive avec les autres variables. La structure de l'échelle de cette variable par l'ACP est aussi validée.

**Tableau 13: L'échelle du conservatisme - Analyse factorielle confirmatoire**

Item	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
C1	Prudence managériale	1,000			
C2	Prudence managériale	0,169	0,131	3,945	0,001***
C7	Internalisation des ressources	1,000			
C4	Internalisation des ressources	0,709	0,234	3,035	0,002***
C6	Internalisation des ressources	1,293	0,331	3,903	0,000***
C3	Internalisation	1,171	0,311	3,763	0,000***

<sup>30</sup> Le logiciel AMOS prévoit une validité de la variable pour une valeur estimée autour de 1,000.

	des ressources				
--	----------------	--	--	--	--

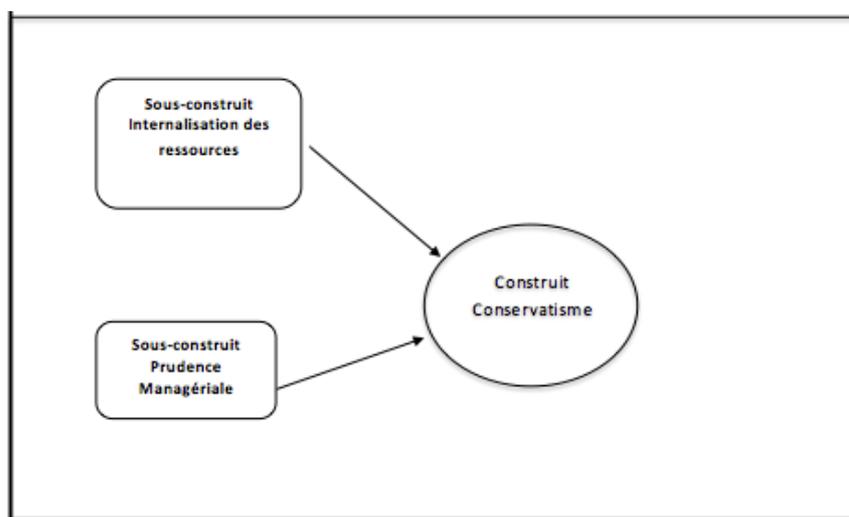
Le tableau 47 laisse augurer une bonne validité convergente de la mesure puisque que toutes les contributions factorielles vérifiées à l'exception de l'indicateur C2. Les estimations proches de 1,000 sont statistiquement significatives, avec des seuils valeurs de probabilités confirmées et des variances d'erreur des indicateurs qui n'atteignent pas le seuil de 0,8 qui justifierait leur élimination.

Après des ajustements exercés sur les indicateurs statistiques moins probants ou non signifiés, il est réalisé grâce au logiciel une nouvelle estimation du modèle.

construit	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
Conservatisme	Prudence managériale	0,338	0,258	4,456	0,000***
Conservatisme	Internalisation des ressources	0,263	0,192	0,329	0,003***

Tenant compte des ajustements nécessaires, il ressort que globalement le modèle de mesure est acceptable puisqu'il assure une bonne représentation des données.

**Figure 24: Modèle de mesure de l'échelle du conservatisme**



Les relations entre les sous construits et la variable principale du conservatisme sont réputées significatives.

#### **2.4. Le construit du processus de facilitation d'internationalisation**

L'AFC menée sur l'échelle du « processus de facilitation d'internationalisation » confirme la corrélation des items avec les sous-construits (Partage des visions, initiative de la facilitation et confiance). Les relations du modèle attaché au « processus de facilitation d'internationalisation » sont corrélées avec les sous construits et avec celle du conservatisme, objet du modèle. La structure de l'échelle par l'ACP est aussi validée.

**Tableau 14: L'échelle du processus de facilitation d'internationalisation - Analyse factorielle confirmatoire**

Item	Sous construits	Estimation	Variances d'erreur	Test Statistique	Valeur De probabilité
P8	Processus de facilitation	1,000			
P5	Processus de facilitation	1,773	0,307	5,775	0,000***
P6	Processus de facilitation	1,695	0,297	5,707	0,000***
P7	Processus de facilitation	1,760	0,324	5,435	0,000***
P4	Processus de facilitation	1,308	0,311	4,203	0,000***
P2	Initiative de facilitation	1,000			
P3	Confiance	1,000			

Le tableau 48 laisse augurer d'une validité convergente de la mesure puisque que toutes les contributions factorielles vérifiées. L'estimation est toujours égale ou

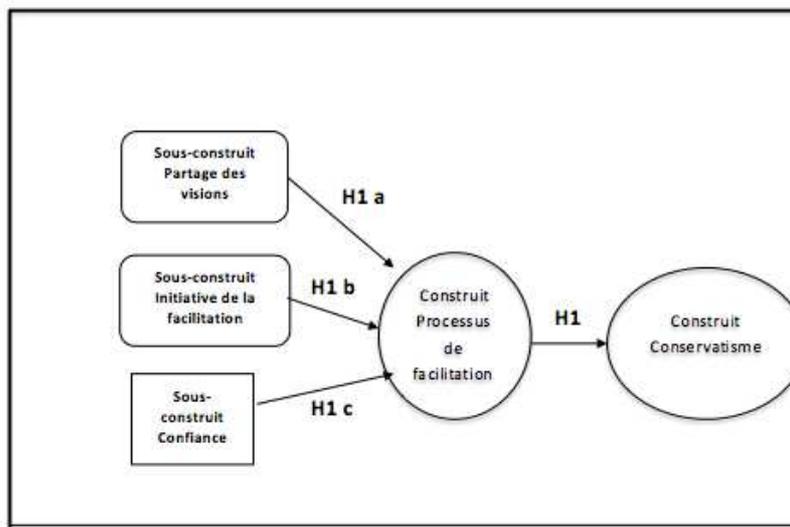
supérieure à un indice de 1,000, avec des seuils valeurs de probabilités confirmées et des variances d'erreur dont les indicateurs n'atteignent pas le seuil de 0,8 qui justifierait leur élimination. Toutefois, des ajustements ont été exercés sur les indicateurs statistiques moins probants ou non significatifs. Il est réalisé grâce au logiciel une nouvelle estimation du modèle.

**Tableau 46 : L'échelle du processus de facilitation d'internationalisation-  
Analyse factorielle confirmatoire**

construit	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
Processus de facilitation	Partage des visions	0,579	0,218	5,052	0,000***
Processus de facilitation	Initiative de facilitation	0,269	0,246	2,236	0,068*
Processus de facilitation	Confiance	0,245	0,338	1,875	0,074*

Tenant compte des ajustements nécessaires, il ressort que globalement le modèle est acceptable puisqu'il assure une bonne représentation des données.

**Figure 25: Le modèle de mesure de l'échelle du processus de facilitation d'internationalisation**



L'établissement des relations H1a, H1 b et H1 c entre les sous construits et le construit du processus de facilitation d'internationalisation est confirmé ainsi que le lien de corrélation avec l'hypothèse H1. L'estimation globale du construit est négative et d'un indice de 0,480<sup>31</sup> et négative. Ceci signifie que le construit « processus de facilitation d'internationalisation » a un impact négatif sur le « conservatisme ».

## **2.5. Le construit du profil du facilitateur d'internationalisation**

L'AFC menée sur l'échelle du « profil du facilitateur » confirme la corrélation des items avec les sous-construits (légitimité internationale et esprit managérial). Les relations des sous-construits du modèle attaché au conservatisme sont corrélées avec la variable principale du conservatisme, objet du modèle. La structure de l'échelle par l'ACP est aussi validée.

**Tableau 47 : L'échelle du profil du facilitateur-  
Analyse factorielle confirmatoire**

<b>Item</b>	<b>Sous construit</b>	<b>Estimation</b>	<b>Variances d'erreur</b>	<b>Test statistique</b>	<b>Valeur De probabilité</b>
F6	Légitimité à l'international	1,000			
F3	Légitimité à l'international	1,261	0,156	5,019	0,000***
F2	Légitimité à l'international	1,286	0,482	5,456	0,000***
F4	Esprit entrepreneurial	1,000			

<sup>31</sup> Selon la méthode EQS la valeur d'estimation est significative au delà d'un indice de 0,100 (Evrard et al . , 2009)

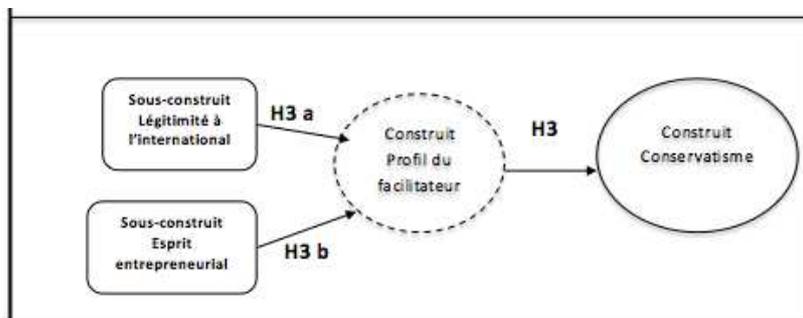
Le tableau 49 laisse augurer une bonne validité convergente de la mesure puisque que toutes les contributions factorielles vérifiées. L'estimation est proche de 1,000 avec des seuils valeurs de probabilités confirmées et des variances d'erreur des indicateurs qui n'atteignent pas le seuil de 0,8 qui justifierait leur élimination.

Après des ajustements exercés sur les indicateurs statistiques moins probants et notamment F4 qui paraît trop isolé, il est réalisé grâce au logiciel une nouvelle estimation du modèle.

construit	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
Profil du facilitateur	Légitimité à l'international	0,345	0,203	1,999	0,089*
Profil du facilitateur	Esprit entrepreneurial	0,083	0,196	1,025	0,248 <sup>ns</sup>

Tenant compte des ajustements nécessaires, il ressort que le modèle du profil n'est pas acceptable puisque l'indice d'estimation est bien deçà de 1,000 et que les valeurs de probabilité sont faible pour la « légitimité internationale » (0,089\*) et non significative pour « l'esprit entrepreneurial ».

**Figure 26: Modèle de mesure de l'échelle du profil du facilitateur**



## 2.6. Le construit réseautage

L'AFC menée sur l'échelle du « réseautage » confirme la corrélation des items avec les sous-construits (l'impact des liens forts, l'engagement dans les réseaux internationaux). Toutefois, l'item R5 lié à l'« engagement dans les réseaux internationaux » ne serait pas suffisamment saillant et qui plus est son impact serait négatif (indice -0,274). Les relations des variables du modèle attaché au réseautage sont corrélées avec la variable principale du conservatisme, objet du modèle. La structure de l'échelle par l'ACP est aussi validée.

**Tableau 48: l'échelle du réseautage - Analyse factorielle confirmatoire**

Item	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
R1	Impact des liens forts	1,169	0,345	2,259	0,046**
R3	Engagement réseaux internationaux	1,000			
R4	Engagement réseaux internationaux	1,076	0,206	5,233	0,000***
R5	Engagement réseaux internationaux	-0,274	0,144	-1,905	0,057*
R6	Engagement réseaux internationaux	0,846	0,154	5,493	0,000***
R7	Engagement réseaux internationaux	1,010	0,173	5,838	0,000***

Le tableau 50 laisse augurer une bonne validité convergente de la mesure vu que toutes les contributions factorielles vérifiées à l'exception de l'indicateur C2. L'estimation est proche de 1,000 sont statistiquement proche de 1,000 avec des seuils valeurs de probabilités confirmées et des variances d'erreur des indicateurs qui n'atteignent pas le seuil de 0,8 qui justifierait leur élimination.

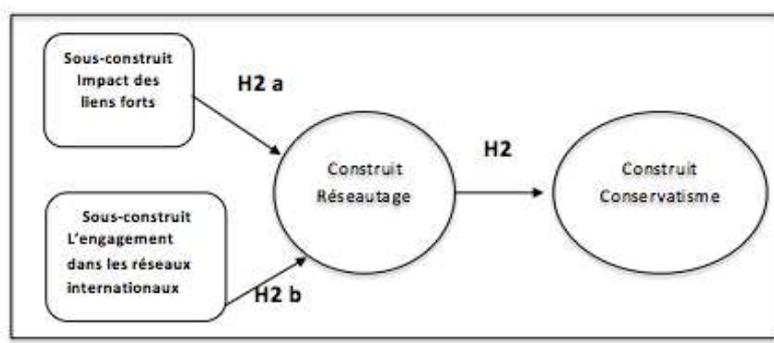
Après des ajustements exercés sur les indicateurs statistiques moins probants ou non signifiés, il est réalisé grâce au logiciel une nouvelle estimation du modèle.

construit	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
-----------	----------------	------------	--------------------	------------------	-----------------------

Réseautage	Impact des liens forts	0,379	0,289	3,013	0,003***
Réseautage	Engagement réseaux internationaux	0,634	0,145	4,360	0,000***

Tenant compte des ajustements nécessaires, il ressort que globalement le modèle est acceptable puisqu'il assure une bonne représentation des données.

**Figure 21: Le modèle de mesure de l'échelle du réseautage**



## Conclusion de l'exposé des résultats

Le modèle de recherche est composé d'éléments de mesure (ou items mesurables). Chaque item tangible et formatif a été codé et regroupé par échelles C (pour le conservatisme), P (pour le processus de facilitation), F (pour le profil du facilitateur) et R pour le réseautage).

Les liens formatifs de ces éléments de mesure avec les éléments structurels que sont les sous construits ont été vérifiés. Les sous hypothèses (Tableaux 47 à 50) sont significatives. Les variables latentes principales du modèle théorique de la recherche (H1, H2) sont donc confirmées (Evrard et al., 2009) à l'exception du « profil du facilitateur » (H3) .

**Tableau 49: Synthèse de l'analyse confirmatoire du modèle de recherche par la méthode EQS**

construit	Sous construit	Estimation	Variances d'erreur	Test statistique	Valeur De probabilité
Conservatisme	Processus de facilitation	-0,480	0,147	-3,260	0,001***
Conservatisme	Profil du facilitateur	-0,098	0,153	-1,119	0,265 <sup>ns</sup>
Conservatisme	Réseautage	-0,252	0,088	-2,862	0,004***

Les hypothèses H1, H2 de la recherche et impliquant : le « conservatisme » qui est l'objet de la recherche, le « processus de facilitation de l'internationalisation », et le « réseautage » qui représentent les phénomènes mentaux principaux, mais non observables directement sont donc confirmées. Seule l'hypothèse H3 attachée au profil du facilitateur ne l'est pas. Toutefois, cette variable étant justement une

variable de contrôle, la non confirmation de cette hypothèse ne remet donc pas en cause le modèle de recherche d'ensemble, basé sur deux hypothèses principale H1 et H2 et comportant un objet principal: le « conservatisme » au sein de la PE.

**Tableau 50 : La confirmation des hypothèses de la recherche**

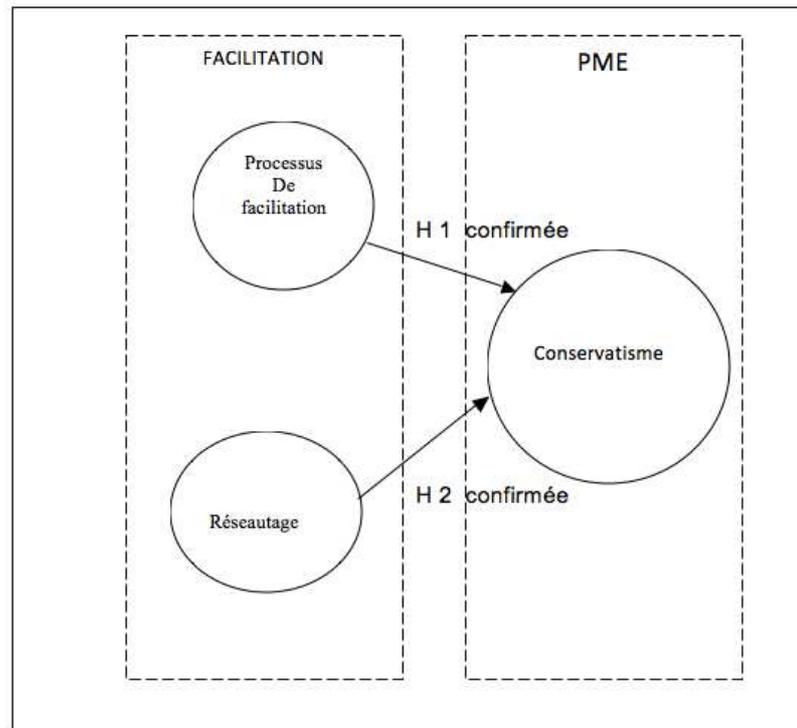
<b>Code</b>	<b>Hypothèse</b>	<b>Validation</b>
<b>H1</b>	<b>Le processus de facilitation d'internationalisation influe négativement sur le conservatisme</b>	<b>Confirmée</b>
H1 a	Le partage des visions influe positivement sur le processus de facilitation d'internationalisation.	Confirmée
H1 b	L'initiative d'un collaborateur influe positivement sur le processus de facilitation d'internationalisation.	Confirmée
H1 c	La confiance entre le chef d'entreprise et le(s) collaborateur(s) proche(s) influe positivement sur le processus de facilitation d'internationalisation.	Confirmée
<b>H2</b>	<b>Le réseautage influe négativement sur le conservatisme</b>	<b>Confirmée</b>
H2 a	L'impact des liens forts influe positivement sur le réseautage.	Confirmée
H2 b	L'engagement au sein de réseaux internationaux influe positivement sur le réseautage.	Confirmée
<b>H3</b>	<b>Le profil du facilitateur influe négativement sur le conservatisme</b>	<b>Non Confirmée</b>
H3 a	La légitimité à l'international influe positivement sur le profil du facilitateur.	Confirmée
H3 b	L'esprit entrepreneurial influe positivement sur le profil du facilitateur.	Non confirmée

Les deux hypothèses principales de la recherche sont donc validées.

**H 1 : Le processus de facilitation d'internationalisation influe négativement sur le conservatisme**

**H 2 : Le réseautage influe négativement sur le conservatisme**

**Figure 28: Le modèle résultant de la recherche**



La recherche, tant sur le plan académique qu'empirique, a permis de valider le modèle proposé (**Figure 22**). L'objectif était la mise en évidence d'un processus concrétisant la facilitation (Filion, 2007) adaptée à l'internationalisation, dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (Agyris et Schön, 1978). Le partage des visions (Filion, 2007) est une étape de cette démarche qui réduit le conservatisme. Le réseautage est une composante externe et interne (Johanson et Vahlne, 2009) que le processus de facilitation encourage au sein de la PE. A travers les réseaux, l'expérience (des connaissances, des relations) sur les marchés extérieurs devient plus accessible et réduit efficacement le niveau d'incertitude perçu en interne, et donc le conservatisme.

## **Section II : La Facilitation d'internationalisation influence le conservatisme de la PE : Synthèse des résultats**

Sur la base de notre échantillon, les relations qui étaient envisagées entre les différents construits tendent à être confirmées. Les résultats obtenus démontrent de l'existence d'un processus de facilitation d'internationalisation qui influe sur le conservatisme.

### **1. Le « conservatisme »**

La prudence du chef d'entreprise pour préserver son organisation contribue à privilégier les liens forts avec les parties prenantes de l'organisation (Torres, 2002-2007), qu'ils soient domestiques ou se situent hors frontières. Cette attitude managériale influe positivement sur le conservatisme de la PE, mais n'en constitue pas le déterminant essentiel. Les manifestations du conservatisme se traduisent surtout à travers la mobilisation des ressources nécessaires au développement international de l'entreprise. Celles-ci doivent être prioritairement mobilisées en interne, essentiellement en raison du moindre coût et de la nécessité d'un meilleur contrôle (Lemaire, 2013). Face à la nécessité de l'internationalisation, l'internationalisation des ressources va être dominante et contribuer fortement au maintien du conservatisme. Le modèle fait ressortir la structure du « conservatisme » qui est l'objet de la recherche.

Dans le modèle proposé dans cette recherche, le conservatisme de la PE, à travers ses axes *prudence managériale* et *internalisation des ressources* détermine logiquement une attitude peu ouverte à l'internationalisation de l'organisation. Cette posture plus ou moins « réactive » à l'international peut constituer un frein au développement de l'entreprise (Lemaire, 2013).

## **1. Le processus de facilitation d'internationalisation**

Deuxièmement, à travers les modèles testés, le processus de facilitation d'internationalisation est nettement signifié.

Les items liés à la théorie d'Agyris et Schön (2002) soulignent la prise de conscience du manque de compétitivité à l'international et la nécessité d'un apprentissage en double boucle. La notion de partage des visions mise en évidence par Filion (2007) est un élément marquant du processus d'apprentissage. L'analyse confirme que le chef d'entreprise conserve la vision principale attachée à l'entreprise (Filion, 2007). Il partage cette vision et une vision complémentaire à la sienne, de l'internationalisation, avec ses proches collaborateurs.

## **2. Le « réseautage »**

En second lieu, à travers les modèles testés, le processus de facilitation d'internationalisation apparaît nettement validé.

Les items liés à la théorie d'Agyris et Schön (2002) soulignent la prise de conscience du manque de compétitivité à l'international et de la nécessité d'un apprentissage en double boucle. La notion de partage des visions mise en évidence par Filion (2007)

est un élément marquant du processus d'apprentissage. L'analyse confirme que le chef d'entreprise conserve la vision principale attachée à l'entreprise. Il partage, cependant cette vision en l'associant à une vision complémentaire de l'internationalisation, émanant d'un ou plusieurs de ses proches collaborateurs.

### **3. Le « profil du facilitateur d'internationalisation »**

L'analyse AFC a confirmé la cohérence du concept d'un profil du facilitateur d'internationalisation au sein de la PE. En revanche l'analyse par la méthode EQS a indiqué ce concept comme « non significatif » à partir des données extraites de l'échantillon proposé. Ceci indiquerait que les liens entre le profil présumé du facilitateur et le conservatisme sont plus difficiles à établir, mais que, les facteurs liés à la légitimité à l'international du facilitateur le sont plus clairement. Ce qui encourage à améliorer la recherche s'attachant à un tel profil.

L'esprit entrepreneurial ne semble pas être déterminant. D'un point de vue quantitatif, ce résultat s'explique, d'une part, par la taille de l'échantillon et, d'autre part, parce qu'un tel profil est encore rarement mis à jour et, encore moins, défini dans l'entreprise. Ce point marque une limite importante de cette recherche en légitimant la figure, d'un tel « acteur » supposé majeur. Cette restriction offre, cependant, simultanément, une véritable voie de recherche future qui conforterait le « processus de facilitation de l'internationalisation ».

#### **4. Implications managériale de la recherche : L'apport du « processus de facilitation d'internationalisation.**

Les théories classiques de l'internationalisation ont démontré que le processus d'une entreprise dans son développement hors frontières était marqué par des phases incrémentales (Johanson et Vahlne, 1977). La distance psychique a pris le pas sur la seule variable prise jadis en considération qu'est la distance géographique (Johanson et Mattsson, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1994 et Johansson et Vahlne, 2009). A cet égard, cette recherche indique que les schémas psychiques des dirigeants de PE induisent souvent un comportement conservateur, en particulier, vis à vis de l'international.

Dans un tel contexte, l'apport conceptuel d'un processus de facilitation (Filion, 2007), tel qu'il est défini dans cette recherche peut se révéler fructueux pour les PE. L'analyse constate, en effet, l'existence d'une boucle d'interaction entre le conservatisme et le processus de facilitation d'internationalisation. Le vecteur de cette boucle d'apprentissage organisationnel (Agyris et Schön, 1978) est l'ajustement organisationnel mutuel (Torres, 2007) développé entre le dirigeant et le facilitateur. Le modèle qu'illustre la figure 22 est, en conséquence, plein d'enseignements. Le concept du « processus de facilitation de l'internationalisation » est marqué d'étapes qui conduisent le chef d'entreprise et l'organisation-PE à évoluer d'un état d'esprit conservateur à une plus grande ouverture à l'international. Ce processus n'est pas graduel au sens du modèle d'Uppsala 1 (1977). La proposition d'une vision complémentaire à celle du dirigeant déterminant la vision principale partagée engage à une meilleure intégration de la PE et de ses acteurs dans les réseaux internationaux,

sources de connaissances et d'opportunités. L'évolution des comportements serait déterminée, à la fois, par des transformations en interne soutenu comme par les interactions avec les réseaux internationaux du ou des facilitateur(s) et ceux du dirigeant.

Dans quelle mesure, si ce processus s'intensifie, la démarche de la PE deviendrait-elle plus « proactive » vis à vis de l'international ? La posture de moins en moins conservatrice qu'elle adopterait pourrait la pousser à suivre un processus moins incrémental et moins prudent se traduisant par une implication plus forte dans les réseaux internationaux liés à son activité.

L'argument de la proposition théorique démontre que le processus de facilitation de l'internationalisation est nécessaire pour une PE afin de réduire le conservatisme.

Le réseautage vient compléter positivement la démarche de la facilitation d'internationalisation. L'estimation du concept de « réseautage » fait ressortir toutefois un coefficient bien moindre que celui qu'obtient le « processus de facilitation d'internationalisation ».

Le conservatisme instaure une résistance à la " nouveauté ", en général, et à l'internationalisation, en particulier. Les différentes théories de l'internationalisation s'accordent toutefois à préciser que l'engagement du dirigeant est une condition essentielle de la réussite du processus (Torres, 2002 ; Johanson, 2009 ; Lemaire, 2013). Une direction, forte, unie -chef d'entreprise et facilitateur(s)- et engagée, est nécessaire, afin de motiver l'organisation, l'aider à surmonter les difficultés rencontrées et intégrer des réseaux internationaux.

La recherche menée confirme l'existence d'un effet négatif entre les construits « conservatisme », d'une part, « réseautage » et « processus de facilitation de l'internationalisation », d'autre part. L'observation des résultats obtenus confirme, en particulier, les effets négatifs du processus de facilitation d'internationalisation et du réseautage sur le conservatisme de la PE.

La présence d'une personnalité particulière (le facilitateur) mobilise les membres de l'organisation afin d'atteindre un objectif de développement à l'international est essentielle. Le dirigeant se rend compte généralement des bénéfices de l'internationalisation, soutient et encourage le processus et s'accapare l'initiative stratégique (Filion, 2007). Il transmet aussi la connaissance qu'il a accumulée grâce à cet engagement aux autres membres de l'organisation. Grâce au processus de facilitation et en dépit d'une structure organisationnelle naturellement rigide, le dirigeant peut mener son organisation vers la flexibilité et le changement. Les acteurs impliqués dans les activités internationales de l'entreprise doivent posséder une attitude internationale positive (Welch et Luostarinen, 1988) qui confortera le processus de facilitation.

## Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats de la recherche issus des tests des hypothèses appliqués aux données collectées.

La première section a été consacrée à l'analyse descriptive du conservatisme et au processus de facilitation d'internationalisation.

La seconde section a été consacrée au test de deux facteurs : le processus de facilitation et le réseautage. Il a été procédé à l'analyse des résultats du modèle proposé, sur la base de la revue de la littérature de la première partie et de l'analyse quantitative structurée au chapitre précédent. Celle-ci a été liée successivement, à l'analyse factorielle, appliquée au conservatisme, au processus de facilitation d'internationalisation, au profil du facilitateur et au réseautage et confirmée par les modèles statistiques des équations structurelles.

Les hypothèses H1 et H2 sont confirmées. Les hypothèses H1, H2 de la recherche et impliquant : le « conservatisme » qui est l'objet de la recherche, le « processus de facilitation de l'internationalisation », et le « réseautage » qui représentent les phénomènes mentaux principaux, mais non observables directement sont donc confirmés. Seule l'hypothèse H3 attachée au profil du facilitateur ne l'est pas. Toutefois, cette variable étant une variable de contrôle, la non confirmation de cette hypothèse ne remet donc pas en cause le fond du modèle de recherche, basé sur deux hypothèses principale H1 et H2 et comportant un objet principal: le « conservatisme » au sein de la PE.

Le conservatisme qui contribue à freiner le développement international, peut être poussé jusqu'à l'inhibition face au changement au sein de l'organisation. Ce conservatisme est très largement dépendant de la personnalité du dirigeant de la petite entreprise. Les différentes théories de l'internationalisation s'accordent à indiquer que l'engagement du chef d'entreprise est une condition essentielle de la réussite du processus. Les représentations du chef d'entreprise vont jouer aussi un rôle capital et peuvent évoluer grâce à la volonté d'apprentissage qu'il manifesterait et qui induirait un processus d'apprentissage de l'organisation toute entière. Cet apprentissage renforcé par une représentation complémentaire, générée en interne et dite de facilitation, permettra à la PE d'intégrer par étapes, des réseaux internationaux.

La présence au sein de la PE d'une personnalité particulière, le facilitateur, qui contribue à la motivation des hommes aux fins de réaliser cet objectif de croissance à l'étranger est essentielle. Cette recherche a mis en évidence la figure du facilitateur d'internationalisation. Toutefois, son profil devrait faire l'objet d'une démarche plus approfondie.

## Conclusion de la partie 2

Cette partie a traité la partie empirique de la recherche. L'objectif principal était de confirmer les propositions théoriques élaborées dans la première partie. Le chapitre III a abordé le thème de l'obtention des données. Un questionnaire a été ajusté en fonction des résultats attribués à la phase d'exploration. Ensuite, ont été examinés le mode d'administration et le recueil des données.

Les analyses, notamment ACP montrent que les items formant les construits de la recherche, à savoir, le conservatisme, le réseautage, le processus de facilitation et le profil du facilitateur sont fiables.

Le chapitre IV a illustré le traitement des données. L'analyse statistique EQS des réponses au questionnaire a permis de confirmer l'importance particulière du conservatisme dans les PE observées, face au développement international. A ce stade de la recherche, même si le conservatisme rencontré dans les PE n'est pas le frein unique au développement international, il est démontré que c'est un trait comportemental saillant. Le modèle de la recherche dont l'objectif était de mettre en évidence l'influence des réseaux sur la réduction du conservatisme, mais aussi celle d'un processus dit de facilitation d'internationalisation a été confirmée.

A été confirmée aussi, la perception d'une personnalité particulière dans chaque entreprise et qui est l'initiateur du processus de facilitation. Il est nommé le facilitateur d'internationalisation, mais son profil doit être précisé.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de la recherche tenait dans l'approche du développement international de la PE. A la suite d'une démarche exploratoire au sein de plusieurs PME, il était proposé de démontrer certaines spécificités de la PE face à son internationalisation. La démarche était liée au développement d'une entreprise à un stade intermédiaire entre la TPE et la PME. Cette phase intermédiaire est celle de la PE. A ce stade, des changements importants, tel que le développement à l'international, surviennent et impactent l'organisation. Le management qui était entrepreneurial à l'étape de la TPE reste *proxémique* (Torres, 2006) et le management informel avant de devenir plus processuel dans le cadre d'une PME (Bayad, 2006). Au sein de cette PE, la stratégie n'est pas encore formalisée comme elle le serait dans une entreprise de taille moyenne. Le contexte concurrentiel suscite souvent aussi, à ce stade, une internationalisation accrue de l'organisation. L'organisation est alors confrontée hors frontières à un univers relativement inconnu. La prudence naturelle du chef d'entreprise (Bayad, 2006) marquant l'ensemble des PE explique la posture conservatrice qui peut souvent s'y observer. Cette forte réticence peut conduire à une sorte d'inhibition. Le manque de connaissance de l'international qui constitue une cause fréquente de ce conservatisme (Lemaire, 2013), peut être comblé par

l'intégration de réseaux internationaux (Johanson et Vahlne, 2009), mais, à la condition qu'un apprentissage en double boucle (Agyris et Schön, 1978) et un ajustement organisationnel soient opérés en interne. La présente recherche a proposé une solution, sans avoir recours à de nouvelles ressources : un ou des collaborateurs proches du chef d'entreprise peuvent prendre l'initiative et s'approprier le rôle de *facilitateur d'internationalisation*, forts de leur profil particulier. Dans le cadre d'un ajustement organisationnel, une nouvelle représentation, partagée par le dirigeant et le(s) facilitateur(s), donnerait lieu à un « processus de facilitation de l'internationalisation ». Ce processus est d'ordre comportemental et vient en lieu et place d'outils plus formalisés que des facilitateurs externes auraient proposés sans succès (Bayad, 2006 et Boutary, 2007). Au terme de cette recherche, peut être dressé un bilan de cette proposition, à partir du rappel les objectifs poursuivis. Ce sera aussi l'occasion de présenter une synthèse et une évaluation des résultats obtenus ainsi que limites de la recherche ainsi que les voies futures qui restent ouvertes.

## **1. Les apports académiques et managériaux de la recherche**

L'ambition de cette recherche était de comprendre les facteurs qui façonnent le « conservatisme » comme une des caractéristiques de la PE. Cet objectif constitue le point de départ de la mise en évidence d'un « processus de facilitation de l'internationalisation ». A son terme cette recherche propose des contributions académiques et managériales, tout en comportant des limites importantes. Elle dessine des pistes pour des recherches futures à mener dans les prochaines années.

### ***1.1. Les apports académiques***

Cette recherche se justifie par la rareté des études traitant des facteurs facilitant l'internationalisation de la PE. L'objectif principal a consisté à étudier ce phénomène en se fondant sur différentes théories et, particulièrement, sur les représentations organisationnelles (Pesqueux, 2002) et sur des représentations entrepreneuriales (Filion, 2009). L'apprentissage organisationnel et le « réseautage » traités par la littérature (Agyris et Schön, 1978, Johanson et Vahlne, 2009) contribuent également à étayer la présente démarche.

Cette recherche tend à combler le vide quant à l'étude de la stratégie de la PE et de son développement international et peut présenter un double intérêt :

- la recherche explique une forme de conservatisme au sein de la PE qui peut conduire à l'inhibition, même si ce n'est pas l'unique frein de son développement y compris à l'international.
- la recherche met en évidence un processus de facilitation de l'internationalisation qui stimule la dynamique sous-tendant le processus de développement international.

Cette recherche vise :

1- Tout d'abord, à étudier le conservatisme comme l'une des caractéristiques la PE. Cette étape de l'analyse a été réalisée grâce à une étude descriptive cherchant à montrer que :

- la prudence managériale domine le comportement des acteurs des PE.

- la propension à internaliser les ressources y compris vis-à-vis de l'internationalisation y est dominante.

Cette analyse a été menée grâce à l'observation des échantillons de PE françaises.

Conformément aux attentes théoriques, le conservatisme des PE semble dominer l'attitude de leurs responsables, même si ceux-ci expriment une volonté d'ouverture à l'international et même si cet aspect pouvant conduire à l'inhibition n'est pas le frein unique du développement international de la PE.

En prenant la mesure de concepts tels que le « conservatisme », le « processus de facilitation » et le « réseautage », cette recherche a étudié l'influence des caractéristiques spécifiques de la PE et l'attitude de procrastination vis à vis de l'internationalisation observée fréquemment au sein de ces organisations. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale, une représentation organisationnelle. Cette attitude peut être réduite grâce à une nouvelle représentation organisationnelle partagée entre le chef d'entreprise et ses proches collaborateurs, à savoir la facilitation de l'internationalisation.

Plus précisément, la thèse cherche à montrer :

- a- Que le conservatisme a été confirmé comme étant l'une des caractéristiques de la petite entreprise (PE), même s'il faut considérer que ce n'est pas l'unique frein à son développement.
- b- que le processus de facilitation de l'internationalisation influence négativement le degré de conservatisme: cette hypothèse est vérifiée et montre, comme le suggère la littérature, que la facilitation stimule la

dynamique qui sous-tend le processus d'internationalisation.

- c- que le réseautage influence négativement le niveau de conservatisme: cette proposition théorique est vérifiée et montre l'importance de ce facteur d'intégration pour le développement international des PE.
- d- que la présence -avérée ou non- d'un facilitateur au profil spécifique influe négativement sur le conservatisme de l'organisation. Cette dernière hypothèse a été difficilement validée quantitativement, en raison essentiellement de la taille de l'échantillon.

Au total, la recherche qui s'inscrit dans les démarches des représentations organisationnelles (Pesqueux, 2002) et du concept de la facilitation (Filion, 2007) semble confirmer que la régression du conservatisme est soumise à l'influence de la facilitation de l'internationalisation, en lien avec les réseaux.

## ***1.2. Les apports managériaux***

A la suite d'une prise de conscience de difficultés, pour nombre de petites entreprises, face au développement international, cette recherche exprime la volonté d'apporter des solutions managériales adaptées. A pu être dans une certaine mesure constaté et vérifié dans le cadre de cette recherche que chaque petite entreprise dispose souvent en interne d'un *facilitateur d'internationalisation*, potentiel ou avéré. Le démontré possible *processus de facilitation d'internationalisation* correspond à une solution managériale que nous espérons.

Aux dirigeants de PE et à leurs proches collaborateurs, cette réflexion sur le rôle du facilitateur peut tout d'abord les amener à questionner leur vision, leur représentation

de leur organisation et leurs pratiques induites. Sans remettre en cause la prudence managériale nécessaire, quelle serait la stratégie qui permettrait, à moindre frais, d'être efficace à l'international ? Le processus préconisé apparaît comme une solution « naturelle » à mettre en œuvre.

Cette démarche peut provoquer aussi une réflexion sur la valorisation de collaborateurs à l'initiative ou associés à une telle démarche de *facilitation de l'internationalisation*.

Les résultats obtenus ainsi que les apports de la recherche sont toutefois soumis à un certain nombre de limites et doivent être contextualisés.

## **2. Les limites de la recherche et les voies de recherche à poursuivre**

Cette thèse présente de nombreuses limites, théoriques et pratiques.

### ***2.1. Les limites théoriques***

Une première limite de ce travail concerne la non prise en compte d'autres sous-

construits influençant le processus de facilitation. La recherche d'autres construits, plus en lien avec les représentations, conduirait à préciser les questionnements portant sur le profil du facilitateur qui devait être une figure centrale de la recherche. D'autres variables internes et spécifiques à la PE peuvent apporter un meilleur éclairage à la problématique : le secteur d'activité, le degré d'innovation, entre autres. Un lien plus étroit avec les théories de l'entrepreneuriat international (Oviatt et Mc Dougall, 1994 et 1997) et notamment le modèle « Re-Born Global » (Bell et al., 2001), *a priori* écarté du champ de cette recherche, serait à approfondir.

## **2.2. Les limites pratiques**

Sur le plan pratique, une des limites de la recherche est constituée par la taille de l'échantillon, tant au stade de la phase descriptive qu'à l'occasion de la diffusion du questionnaire principal. La petite taille des échantillons a déterminé un seuil critique lors de la phase d'analyse des relations structurelles. L'échantillon de 138 répondants satisfait à peine le minimum admis à environ 150-200 réponses. Cette faiblesse ne permet pas de généraliser à l'ensemble des PE françaises, faute de validité externe suffisante. Une recherche qualitative plus approfondie permettrait aussi une meilleure connaissance du profil du facilitateur.

Ces insuffisances ne peuvent qu'encourager à poursuivre cette voie de recherche.

## **3. Les prolongements et voies de recherche futures**

Les limites de cette recherche ouvrent aussi à de nouvelles perspectives d'analyse. Une première voie consisterait en l'approfondissement des liens de l'étude avec les différents champs théoriques pour perfectionner le modèle proposé ici. Ce qui

améliorerait l'analyse quantitative d'un échantillon qui lui, serait à élargir à 250 et davantage.

L'amélioration des construits grâce à plusieurs développements serait aussi à envisager. En premier lieu, les résultats de la recherche doivent être partagés avec les quatre entreprises qui ont participé à notre exploration. L'extension de cette démarche auprès d'autres entreprises et une multiplication des entretiens pourraient donner lieu à une étude de cas. Cette recherche qualitative permettrait de mieux cerner le profil du facilitateur.

Une autre piste de recherche serait de développer l'approche du management de la petite entreprise par les représentations organisationnelles, pas uniquement au plan de son internationalisation.

Ces différentes perspectives conduisent aussi à prolonger la recherche dans le sens d'une meilleure compréhension de l'internationalisation des PE, qui ne soient pas uniquement françaises.

# BIBLIOGRAPHIE

AGERON B. et HUAULT I., Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste, *Management International*, 2002, vol. 6, n°2, pp. 43-53.

ALLALI, B., *PME et internationalisation*, in FILION L.-J. (Dir.) *Management des PME : de la création à la croissance*, Chapitre 23, p. 335- 347, Editions ERPI 2007.

ANSIAUX, M., *Traité d'économie politique*, Giard, 1926

ARENIUS, P., The psychic distance postulate revised, *Journal of international entrepreneurship*, vol.3 P.115-131

ARGYRIS, C. et SCHÖN, D., *Apprentissage organisationnel*, Edition De Boeck Université, 2002, traduction de l'édition américaine 1996

ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : Inter Editions, 1995.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.

AUTIO E., SAPIENZA H. et ALMEIDA J. (2000), "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth ", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, pp. 909-924.

BACQ, S. & COEURDEROY, R., le concept de « nouvelle entreprise internationale » : une évaluation de son apport à la théorie de l'entrepreneuriat international, *AIREPME 2008*

BASSO, O., « Peut-on manager les intrapreneurs ? », *Revue française de gestion* N°168-169/2006.

BAYAD M. et GARAND D. (1998), " Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action ", Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès international francophone de la PME, Metz, 22-23-24 octobre 1998.

BAYAD, M. et GALLAIS, M., *Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement*, revue management et avenir, 2010

BELL, J. Mc NAUGHTON R., YOUNG, S., 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon, *Journal of International Management* Volume 7, Issue 3, 2001, Pages 173–189

BILKEY W. et TESAR G. (1977), " The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firm ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n°1, pp. 93-98.

BOUCHARD, V., (2009) *Intrapreneuriat, Innovation et croissance*, Dunod 2009

BOUCHARD, V., BASSO, O., et FAYOLLE, A., *Une typologie des dispositifs intrapreneuriaux*, Journées Georges Doriot, 2010

BOURDIEU, P., *Ce que parler veut dire*, Paris: Fayard, 1982

BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, Grenoble 2, 431 p.

CANDAUP (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, pp16-33.

CARRIER, C., Les besoins de formation et de perfectionnement des dirigeants de PME potentiellement exportatrice, *CIFEPME* 1996 P ;322-327

CARRIER, C. & CHAMPAGNE, D., Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche, *CIFEPME 2004*

CAVUSGIL S. (1980), " On the Internationalization Process of Firm ", *European Research*, Vol. 8, pp. 273-281.

CHANLAT, J-F. (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Editions Eska.

CHEKLAND, P. and SCHOLLES, J. *Soft-System Methodology in Action*. Chichester. John Wiley & Sons (1990). Large deviation techniques in decision, simulation, and estimation, pp 270.

CHETTY S., " The Case Study Method for Research in Small- and Medium-sized Firms ", *International Small Business Journal*, 1996 Vol. 15, n°1, pp. 73-86.

CHURCHILL G." A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs ", *Journal of Marketing Research*, 1955-1979 Vol. 16, n°1, pp. 64-73.

COMMISSION EUROPEENNE, OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES, L'internationalisation des PME 2011

COMMONS, J.R., *Industrial Government*, Mc Millan, 1921

COASE, R.H., [\*The nature of the firm\*](#), *economica*, 1937

COSSETTE, P., L'organisation, *Presse de l'Université de Laval* 2004

COVIELLO N., McAULEY A., Internationalization of the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 1999, vol. 39, n°3.

COVIELLO, N., The Network dynamics of international new ventures, *Journal of*

*internationalReview*, 2006

CULLIERE, O. *La légitimité du conseil en management en TPE déterminée par les structures d'accompagnement – Le cas des jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière*, CIFEPME 2004, Montpellier.

CYERT R. et MARCH J. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.424

DOUGLAS, S.P., et CRAIG, C.S., *International Marketing Research*, Prentice-Hall, 1983 et 1989

DUNCAN R. et WEISS A. (1979), " Organisational Learning : Implications for Organizational Design ", in B. Staw et LL. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 75-123, Greenwich, CT, JAI Press.

DUNNING J., Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979, n°41.

DURKHEIM, E., Les formes élémentaires de la vie religieuse, *Paris, Le livre de poche*, 1991.

ERIKSSON K. et CHETTY S. (2003), " The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge ", *International Business Review*, n°12 (2003), pp. 673-695.

ETRILLARD, C., L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, *CIFEPME*, 2004

EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., *Market : Etudes et recherches en marketing*, Paris: Dunod, 2000, 698 p.

FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Dunod 1919,1966

FORGUES B. (1993) " Vers une mesure de la désirabilité sociale dans les réponses aux questionnaires ", in *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Dwight Merunka (ed.), Vol. 9, pp. 109-128.

FOURCADE, C. *Mise en place de milieux propices au développement de la PME*, in FILION L.-J. (Dir.) *Management des PME : de la création à la croissance*, Chapitre 7, p. 103- 119, Editions ERPI 2007.

FILION, L.J. et SCHMITT, C., *Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques*, Revue Management et avenir, 2010

FILION, L.J. et BOURION, C. et al. *Les représentations entrepreneuriales*, ESKA, 2008

FILION, L.J., *Management des PME*, Pearson, 2007

FILION, L.J. et BOURION, C. et al. *La cognition entrepreneuriale*, ESKA, 2012

GALLAIS, *Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en pme*. Thèse Nancy 2, 2009

GERVAIS.M (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion* n°15, pp37-48.

GRANOVETTER M., *Le marché autrement*, Paris : Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique, 2000, 239 p.

GRANOVETTER M., *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER M., *The Theory-gap in Social Network Analysis*, In P. Holland and S. Leinhardt, *Perspectives on Social Network Research*, New York : Academic Press, 1979, pp. 501-518.

GRANOVETTER M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddness, *American Journal of Sociology*, 1985, 91, pp. 481-510.

GRANDVAL, S. & al, (2006). *Développer l'entreprise : la théorie des ressources et des compétences en perspectives*. Vuibert Entreprendre 2006

GREPME (sous la direction de Pierre-André JULIEN et Olivier TORRES), *Les PME, Bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 1994.

HLADY-RISPAL M., " L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion ", document remis aux étudiants du DEA en Sciences de gestion, IRGAE de Bordeaux (1998/1999).

HLADY-RISPAL M., *L'étude de cas : Application à la recherche en gestion*, De Broeck, 2002

JODELET, D., Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie, in *Psychologie sociale*, Paris, PUF, *Le psychologue*, 1997, p. 365.

JOHANSON J. MATTSON L-G., Internationalization In Industrial Systems- A Network Approach, in *Strategies in global competition*, Crom Helm, 1998, pp. 287-314.

JOHANSON J., VAHLNE J., The Internationalization Process Of The Firm : A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, n°1, pp. 23-32.

JOHANSON J., VAHLNE J., The Mechanism Of Internationalization, *International Marketing Review*, 1990, Vol. 7, n°4, pp. 11-24.

JOHANSON J., VAHLNE J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, *Journal of International Business Studies* (2009) 40, 1411–1431

JOHANSON J. et MATTSSON L-G. (1988), "Internationalization in Industrial systems-A Network Approach ", in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G. Pervez, 1993.

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F., The Internationalization Of The Firm - Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 1975, Vol. 12, n°3, pp. 305-322.

JOHANNISSON, B. ,Anarchists and organisers :entrepreneurs in a network perspective ; *International studies & management of organization*, vol 17 p 49-63

JULIEN, et MARCHENAY, L'entrepreneuriat, *Economica* 1996, Paris.

JULIEN.P.A et M. MARCHESNAY (1988), "La petite entreprise.", Editions Vuibert, 288p.

JULIEN.P.A et M. MARCHESNAY (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", pp 97-129 dans "Perspectives en management stratégique", Tome 1:1992/1993, sous la direction d'A.Noël, Editions Economica-Gestion, 431p.

JULIEN.P.A (1993), "Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory.", *Small Business Economics* 5, pp17-166.

KALIKA, M., La structuration par l'internationalisation, *Revue Française de Gestion*, 1984-1986, pp. 77-84.

KAPLAN, A.,*the conduct of inquiry*, Chandler 1948-1964

KHAYAT, I., *L'internationalisation des PME*, Congrès international francophone en entrepreneuriat- Montpellier, 2004

KNIGHT G. et CAVUSGIL T. *The Born Global Firm : A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, 1996, *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.

LACROUX, A., *L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH*, 2009, XX<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH – Toulouse (9 au 11 septembre 2009).

LAGHZAOU S., Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, 2006, *Revue Management et Avenir*, n° 22, pp. 50-67.

LE VIGOUREUX, Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique. *Revue Française de Gestion*, 1997 novembre-décembre.

LEMAIRE J-P . Stratégies d'internationalisation, *DUNOD, Paris, 2013*.

LEVRATTO, N. *Particularité de la gestion des PME*, in FILION L.-J. (Dir.) *Management des PME : de la création à la croissance*, Chapitre 3, P. 47- 62, Editions ERPI 2007.

LUOSTARINEN R. (1979), *Internationalization of the Firm*, Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis A:30. The Helsinki School of Business Administration.

MADSEN, T., RASMUSSEN, E. and SERVAIS P., *Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters*. *Advances in International Marketing* ,2000 10, 247-265

MADSEN, T.K., SERVAIS,P., The internationalization of Born Globals : an evolutionary process ? in *International Business Revue*, 1996, Vol 6 PP 561-583.

MAHE de BOISLANDELLE (1988), "Gestion des ressources humaines dans les PME", Edifions Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322p.

MAHE de BOISLANDELLE.H (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences au plan du management des hommes et de la GRH", communication au 11ème CIFPME, pp101-112.

MARCH J., *Décisions et Organisations*, Paris : Editions d'Organisation, Paris, 1988.

MARCHESNAY, M., *Management des PME* (ouvrage collectif dirigé par Filion) Pearson , 2007

MARCHESNAY M., L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités. In MICLET G. et al. (éds), 1998 – *Agriculture et alimentation en quête de légitimité*. Collection économie agricole & agro-alimentaire. Economica, Paris.

MARCHESNAY, M. Confiances et logiques entrepreneuriales, *Revue Economies et Sociétés Sciences de Gestion* 1998, Série S.G, 8-9, p. 99-117.

MCDOUGALL P., OVIATT B., Toward A Theory Of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, n°1, pp. 45-64.

MCDOUGALL P., OVIATT B., International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Journal of Small Business Management*, 2000, vol. 43, n°5, pp. 902-909.

MEINDL, J.R. et Al *Cognition within and between organizations*, *Organization science*, vol 5 p. 289-293 1994

MINTZBERG H., QUINN J., *The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases*, Prentice- Hall, Third Edition, 1996.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, 1999.

MOSCOVICI, S. La psychanalyse, son image et son public, *Paris, PUF 1961 (2è éd. 1976)*.

OVIATT B., MCDOUGALL P., Towards A Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, n°1, pp. 45-64.

OVIATT B., MCDOUGALL P., Challenge for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures, *Management International Review*, 1997, vol. 37, n°2, pp. 85- 99.

PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Third Edition.

PESQUEUX Y., *Un modèle organisationnel du changement ?*, Communication et organisation, vol 33 2008

PESQUEUX Y., FERRARY M., *Management de la connaissance, knowledge Management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Editions Economica, 2006, Paris, 230 p.

PESQUEUX Y., *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002, 396 p. PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, U.K.: Basil Blackwell, 1959.

PESQUEUX Y., *Méthodes de recherche qualitatives : des représentations en organisation*, CNAM 2010

Pesqueux, Y. *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, HAL (2004) et publication CNAM 2010

PESQUEUX Y., *L'importance de la tâche descriptive - Métaphore, image et figure*, CNAM 2012

PORTER M.E., How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 1979, pp. 79-93.

PRIME N., LEMAIRE J-P., De la culture d'entreprise à la culture groupe : l'enjeu de la diffusion internationale, *Actes de la 1e Rencontre sur la Diversité, 'Les défis de la diversité'*, IAE de Corte, 2005.

RAMADAN, M. et LEVRATTO , N. Conceptualisation de l'internationalisation des PME, *Revue internationale des PME*, Vol 4 N°1, 2011.

RENNIE, M., *Global competitiveness: Born global*. McKinsey Quarterly, (4), 45-52 1993

SCHUMPETER, J.A. (1934,1974), *The theory of economic development*; London: Oxford University Press.

SERVANTIE,V., Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de la littérature, *Revue de l'entrepreneuriat 2007 N°6*

SCHÖN D. (1983), " Organizational Learning ", in G. Morgan (dir.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

STEINDL, J., *Small and big business*, Blackwell, 1947

TAYLOR, Y., *The Principles of Scientific Management*, Eldricht Press, 1911.

TORRES, O., *Gestion des PME, le mix de proximité* in management des PME, Pearson 2007

TORRES, O., *Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises*, CIFEPME 2003.

TORRES,O., *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*, CIFEPME 2000

TORRES, O. *Pour une approche critique de la spécificité de la PME : Application au cas de la Globalisation*, Thèse en Sciences de gestion, Université Montpellier 1/1997.

UZZI, B., *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, American sociological review, 1996

VAHLNE J-E, WIEDERSHEIM-PAUL F., Economic Distance : Model and Empirical Investigation, in *Export and Foreign Establishments*, University of Uppsala, 1973.

VEBLÉN, T., *Theory of business enterprise*, Transaction Books, 1904

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

WELCH L. et LUOSTARINEN R. (1988), " Internationalization : Evolution of a Concept ", Journal of General Management, Vol. 14, n°2.

YIN R., *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003, 179 p.

ZAHRA S. (2003), " International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement ", Journal of Business Venturing, Vol. 18, n°4, pp. 495- 512.

# LISTE DES ANNEXES

## Annexe 1 : Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche doctorale sur l'internationalisation des entreprises françaises, au sein de l'école doctorale CNAM Paris – ESCP Europe nous avons sélectionné votre entreprise pour participer à cette étude.

Notre questionnaire a pour objectif d'étudier le processus d'internationalisation des entreprises françaises. Nous serions très reconnaissants si vous preniez le temps de répondre à nos questions à l'adresse : [http gerard.cazabat@edcparis.edu](mailto:gerard.cazabat@edcparis.edu).

Nous nous engageons à tenir anonyme votre réponse.

Nous tenons à vous remercier tout particulièrement et d'avance pour la contribution à la connaissance scientifique du centre de recherche de notre laboratoire.

Nous vous prions de bien vouloir accepter nos meilleures salutations.

Gérard CAZABAT

[Gerard.cazabat@edcparis.edu](mailto:Gerard.cazabat@edcparis.edu)

Tel. 06 88 05 08 80

**Après avoir pris connaissance de la proposition, vous voudrez bien cocher d'une croix dans la case correspondante à votre choix. Cette réponse doit être unique comme l'exemple suivant l'indique.**

<b>EXEMPLE : Proposition</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>En partie pas d'accord</b>	<b>En partie d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Nous avons des relations sociales avec nos fournisseurs.			<b>X</b>			

**Question 1 :**

Veillez nous indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

<b>Propositions</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>En partie pas d'accord</b>	<b>En partie d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout a fait d'accord</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Nous sommes très proches de toutes les parties prenantes de l'entreprise.						
Nous protégeons nos relations avec nos fournisseurs et nos clients de même culture.						
Nous avons la maîtrise des moyens informatiques et de communication « internet ».						
Nous pouvons communiquer malgré la distance psychique avec nos clients et/ou fournisseurs et ou partenaires.						
Notre équipe a connaissance des langues étrangères.						
Nos relations personnelles internationales nous informent sur les marchés.						
Nous connaissons les usages dans les pays différents culturellement.						
Nous optons pour les projets sans risque.						

**Question 2 :**

Veillez nous indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

<b>Propositions</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>En partie pas d'accord</b>	<b>En partie d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout a fait d'accord</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Face à des pertes de part de marché nous prenons conscience du manque de compétitivité internationale.						
Nos concurrents sont présents sur des marchés internationaux. Nous, nous n'y sommes pas.						
Une grande confiance en nos collaborateurs permet de partager notre vision et nos décisions.						
Un/des collaborateurs partagent une vision de l'international avec nous.						
Des collaborateurs proches apportent leurs connaissances internationales.						
Un/des collaborateurs ont un esprit international.						
Un / des collaborateurs sont autonomes pour le traitement des activités internationales						
L'initiative de l'internationalisation est prise par un /des collaborateur(s)						
Je supervise l'international que j'ai partiellement délégué à un/des collaborateurs(s) et ses propres relations et réseaux.						

### Question 3 :

Veillez nous indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

Propositions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	En partie pas d'accord	En partie d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
	1	2	3	4	5	6
Un /des collaborateurs sont proches depuis le début de l'activité						
Les commandes internationales sont confiées à des collaborateurs confirmés professionnellement.						
Le/les collaborateurs qui s'occupent de l'international ont eu une expérience professionnelle à l'étranger avant de nous rejoindre.						
C'est un collaborateur passionné de voyages qui a pris l'initiative des relations avec les clients/fournisseurs internationaux						
Le collaborateur qui a contact avec les clients étrangers parle plusieurs langues.						
Un /des collaborateur(s) a des relations privées à l'international ou est d'origine d'un pays étranger.						

**Question 4 :**

Veillez nous indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

<b>Propositions</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>En partie pas d'accord</b>	<b>En partie d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Au démarrage, notre cercle de relations immédiates a constitué notre premier soutien (famille proche et élargie, amis proches).						
Nos relations personnelles nous fournissent l'essentiel des informations dont nous avons besoin.						
Des relations à l'international nous ont permis d'établir des partenariats à l'international.						
Les relations en lien avec l'international nous fournissent des opportunités d'affaires (Institutions).						
Nos liens avec des interlocuteurs internationaux contribuent au développement de nos activités.						
Nous développons la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles à l'international.						
Nous sommes attentifs à approfondir notre engagement avec nos relations personnelles à l'international.						

Nous avons mis en place une fiche signalétique à l'adresse des entreprises qui ont reçues le questionnaire de recherche. Ce document est complémentaire et nous permet de vérifier que les entreprises correspondent bien au profil ciblé.

## FICHE SIGNALETIQUE

- Activité de votre entreprise :
- Année de création :
- Nombre d'employés :
- Êtes-vous le dirigeant ? oui non
- Votre entreprise est-elle ? une filiale  ou indépendante
- Avez –vous un client unique ?
- L'internationalisation de votre entreprise a débuté en quelle année ?
- Quel est votre chiffre d'affaires global en 2011 ?
- Quel est votre chiffre d'affaires à l'international en 2011 ?
- Après trois années de démarrage de vos activités internationales la croissance du C.A. était de :
- +10%
- +20%
- + 30%
- +40%
- + 50%
- >50%

Annexe 2 : Traitements statistiques output SPSS (analyse de fiabilité et

## Analyse en composantes principales

### Fiabilité1 Conservatisme

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,490	8

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
C1	31,91	15,074	,131	,490
C2	32,05	14,494	,180	,473
C3	31,65	13,917	,323	,421
C4	31,81	13,963	,325	,422
C5	31,79	13,602	,346	,411
C6	32,38	12,519	,406	,376
C7	32,48	13,125	,339	,407
<b>C8</b>	<b>32,94</b>	<b>16,807</b>	<b>-,122</b>	<b>,608</b>

#### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
36,71	17,273	4,156	8

## Fiabilité2 Conservatisme (item C8 éliminé)

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,608	7

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
C1	28,11	14,632	,130	,632
C2	28,25	14,026	,183	,618
C3	27,85	12,808	,428	,538
C4	28,01	13,341	,355	,561
C5	27,99	12,956	,379	,552
C6	28,58	11,890	,437	,527
C7	28,68	12,428	,377	,551

## Fiabilité1 Processus de facilitation

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	9

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
p1	33,30	34,064	,088	,696
P2	34,22	34,511	,027	,716
p3	32,92	33,133	,243	,663
p4	32,81	31,434	,381	,639
P5	32,94	28,555	,558	,601
P6	32,61	28,623	,559	,601
P7	33,28	27,661	,524	,602
P8	33,78	27,128	,470	,613
P9	33,29	28,870	,377	,637

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
37,39	37,005	6,083	9

## Fiabilité 1 Profil du facilitateur

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,588	6

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
F1	21,13	22,881	,053	,632
F2	21,50	19,600	,261	,569
F3	21,35	15,741	,613	,410
F4	22,35	18,154	,242	,589
F5	21,01	20,007	,289	,558
F6	21,60	15,486	,520	,444

## Fiabilité 2 Profil du facilitateur (item F1 éliminé)

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,633	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
F2	16,80	17,762	,270	,632
F3	16,66	13,886	,648	,447
F4	17,65	16,582	,232	,668
F5	16,33	18,016	,304	,616
F6	16,91	13,763	,540	,494

### Fiabilité 1 Réseaux

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	7

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
R1	26,32	27,205	,200	,792
R2	27,33	24,693	,460	,732
R3	26,49	24,325	,481	,727
R4	26,65	21,847	,610	,695
R5	26,18	23,940	,604	,702
R6	26,32	26,161	,459	,733
R7	26,01	24,544	,601	,706

# Analyse en composantes principales

## CONSERVATISME

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,668
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	101,622
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
C1	1,000	,669
C2	1,000	,673
C3	1,000	,424
C5	1,000	,608
C6	1,000	,564
C7	1,000	,493

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	2,055	34,257	34,257	2,055	34,257
2	1,376	22,931	57,189	1,376	22,931
3	,745	12,415	69,604		
4	,710	11,827	81,432		
5	,573	9,550	90,982		
6	,541	9,018	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	34,257	2,052	34,194	34,194
2	57,189	1,380	22,995	57,189
3				
4				
5				
6				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
C1		,818
C2		,806
C3	,651	
C5	,743	
C6	,750	
C7	,702	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
C1		,818
C2		,806
C3	,651	
C5	,743	
C6	,750	
C7	,702	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

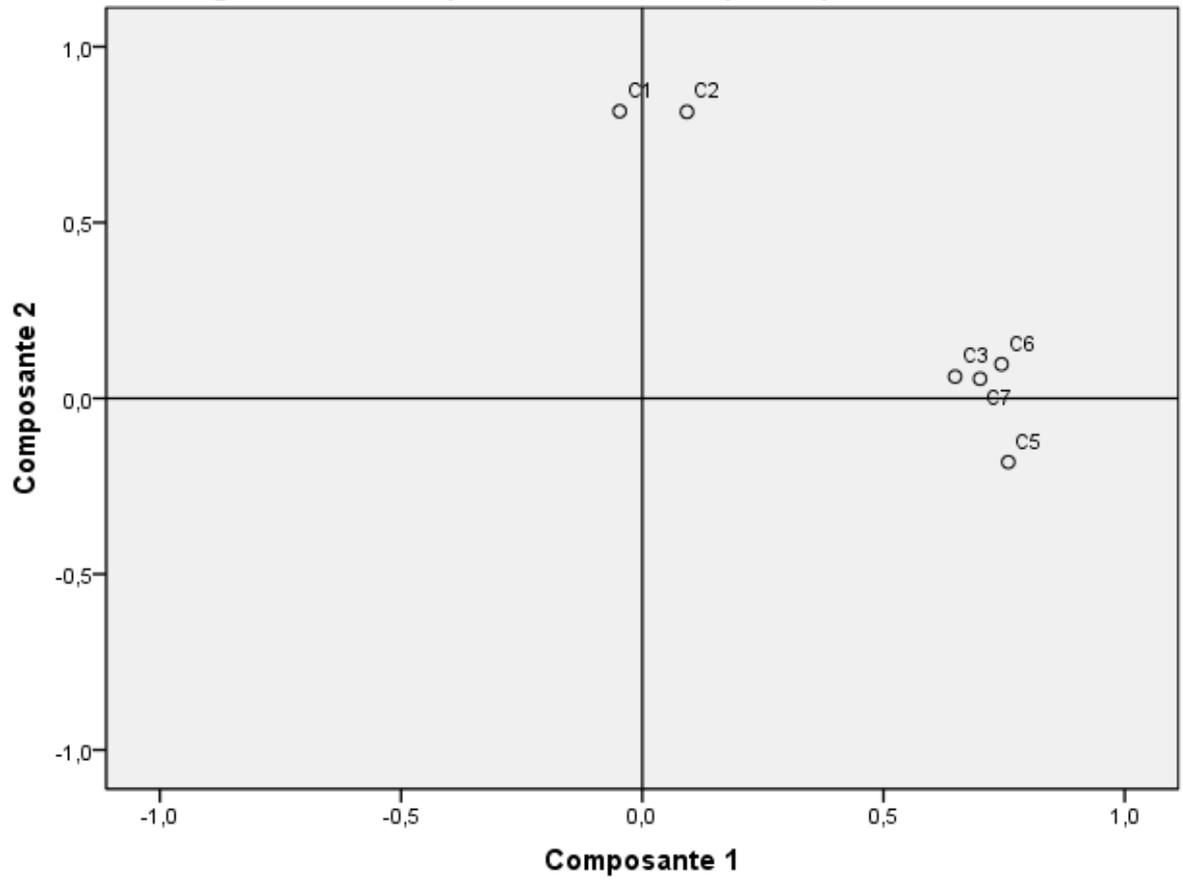
	Composante	
	Prudence	Proxémie
C1		,816
C2		,815
C3	,648	
C5	,759	
C6	,745	
C7	,700	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation



## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,758
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	229,154
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
P2	1,000	,810
p3	1,000	,941
p4	1,000	,556
P5	1,000	,715
P6	1,000	,649
P7	1,000	,644
P8	1,000	,677

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	2,823	40,328	40,328	2,823	40,328
2	1,201	17,150	57,478	1,201	17,150
3	,969	13,844	71,322	,969	13,844
4	,648	9,257	80,579		
5	,604	8,632	89,210		
6	,441	6,305	95,515		
7	,314	4,485	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
		% cumulés	Total	% de la variance
1	40,328	2,744	39,197	39,197
2	57,478	1,202	17,174	56,371
3	71,322	1,047	14,951	71,322
4				
5				
6				

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	2,823	40,328	40,328	2,823	40,328
2	1,201	17,150	57,478	1,201	17,150
3	,969	13,844	71,322	,969	13,844
4	,648	9,257	80,579		
5	,604	8,632	89,210		
6	,441	6,305	95,515		
7	,314	4,485	100,000		
7					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
P2		,881	
p3			,918
p4	,656		
P5	,841		
P6	,801		
P7	,791		
P8	,558	,565	

**Variance totale expliquée**

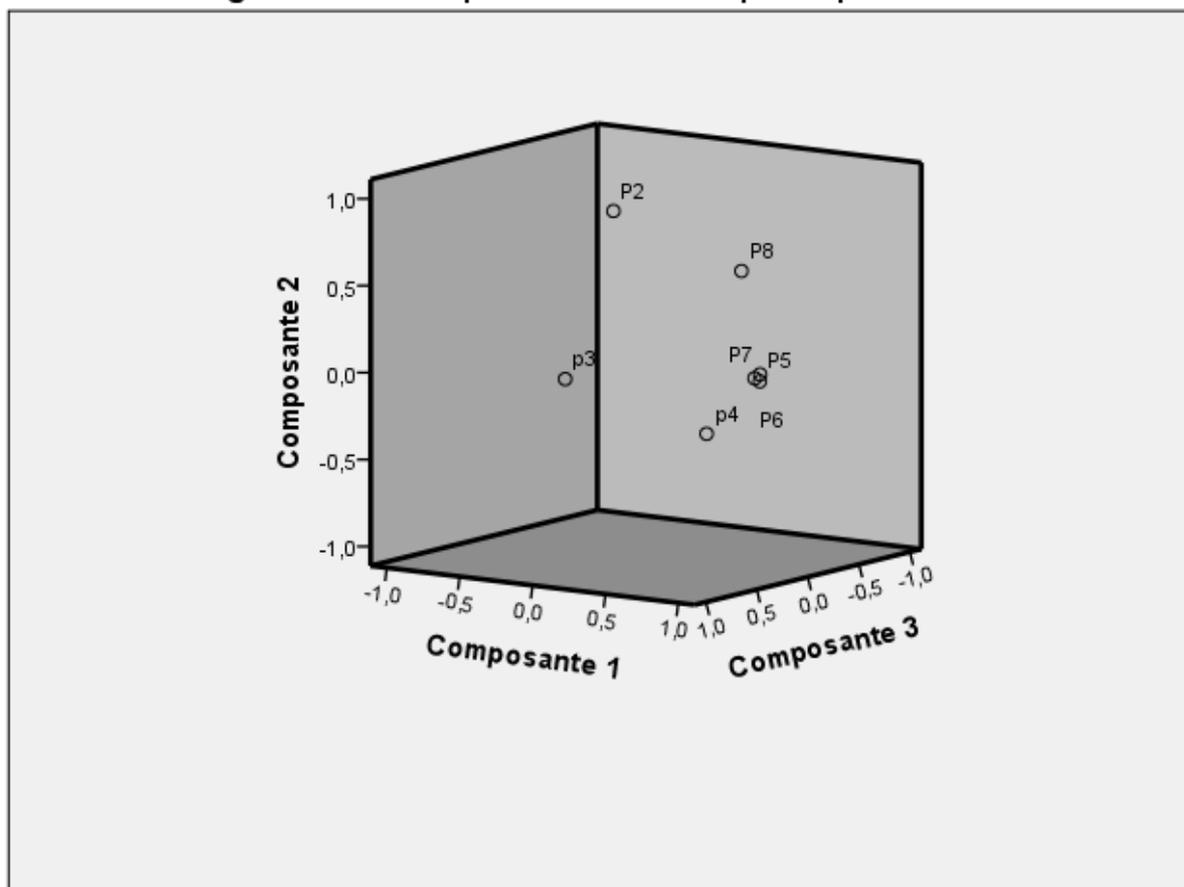
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	2,823	40,328	40,328	2,823	40,328
2	1,201	17,150	57,478	1,201	17,150
3	,969	13,844	71,322	,969	13,844
4	,648	9,257	80,579		
5	,604	8,632	89,210		
6	,441	6,305	95,515		
7	,314	4,485	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

	Composante		
	Initiative et partage de vision	Concurrence	Confiance
P2		,881	
p3			,961
p4	,620		
P5	,841		
P6	,802		
P7	,802		
P8	,575		

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation



## Profil du facilitateur

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,598
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	104,211
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
F2	1,000	,672
F3	1,000	,787
F4	1,000	,832
F6	1,000	,671

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	1,979	49,471	49,471	1,979	49,471
2	,984	24,590	74,060	,984	24,590
3	,701	17,533	91,593		
4	,336	8,407	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	49,471	1,848	46,195	46,195
2	74,060	1,115	27,865	74,060
3				
4				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
F2	,599	-,560
F3	,885	
F4		,813
F6	,816	

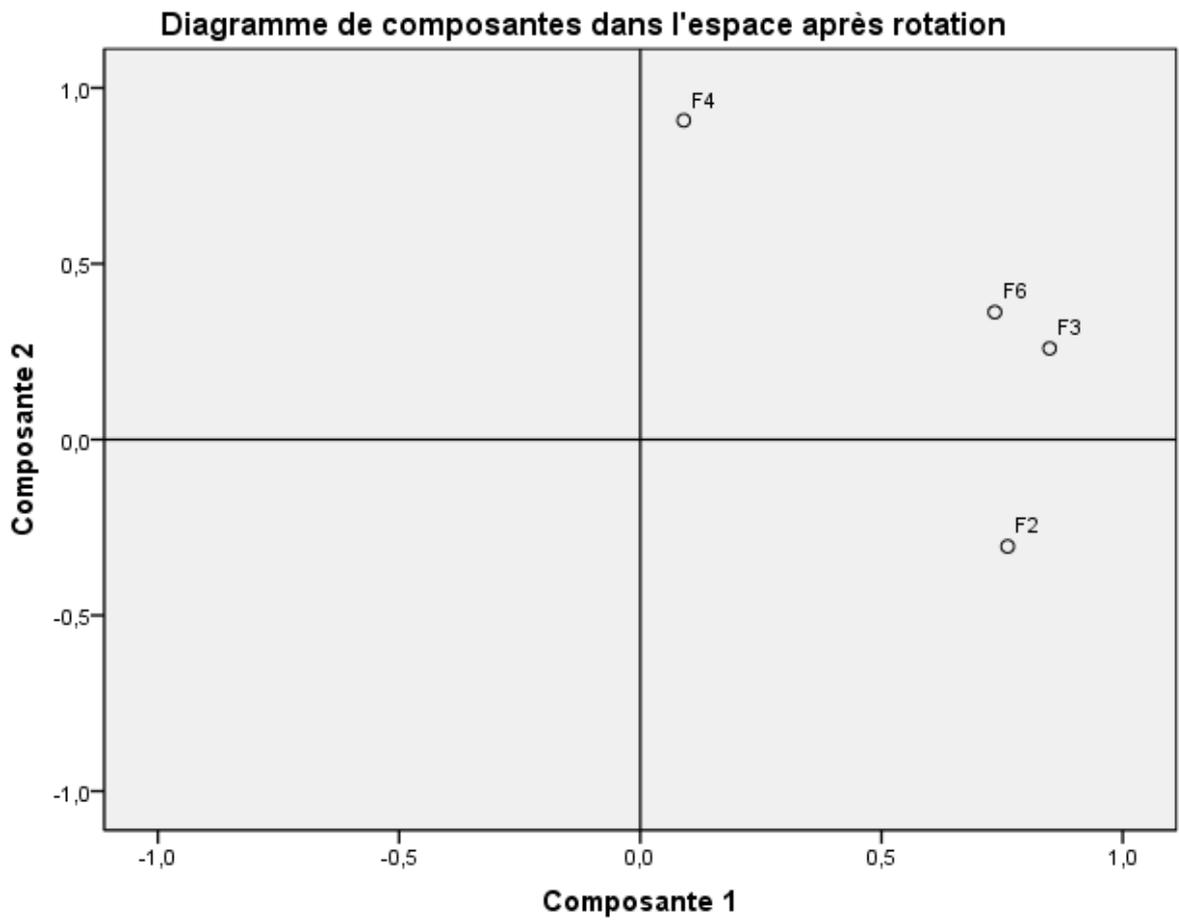
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante	
	Légitimité et connaissance de l'internationale	Initiative

**Variance totale expliquée**

Composante	Extraction	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Sommes des carrés des facteurs retenus	Total	% de la variance	% cumulés
1	49,471	1,848	46,195	46,195
2	74,060	1,115	27,865	74,060
3				
4				
F2	,762			
F3	,848			
F4		,908		
F6	,735			



## Réseaux

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,765
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	263,952
	ddl	21

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,765
Khi-deux approximé	263,952
ddl	21
Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
R1	1,000	,737
R2	1,000	,587
R3	1,000	,488
R4	1,000	,584
R5	1,000	,639
R6	1,000	,691
R7	1,000	,587

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	3,063	43,752	43,752	3,063	43,752
2	1,251	17,874	61,626	1,251	17,874
3	,741	10,590	72,216		

4	,649	9,266	81,482	
5	,565	8,067	89,549	
6	,411	5,869	95,418	
7	,321	4,582	100,000	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Extraction	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Sommes des carrés des facteurs retenus	Total	% de la variance	% cumulés
1	43,752	2,763	39,470	39,470
2	61,626	1,551	22,156	61,626
3				
4				
5				
6				
7				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
R1		,817
R2	,564	,518

**Variance totale expliquée**

Composante	Extraction	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Sommes des carrés des facteurs retenus	Total	% de la variance	% cumulés
1	43,752	2,763	39,470	39,470
2	61,626	1,551	22,156	61,626
3				
4				
5				
6				
7				
R3	,672			
R4	,743			
R5	,784			
R6	,690			
R7	,761			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

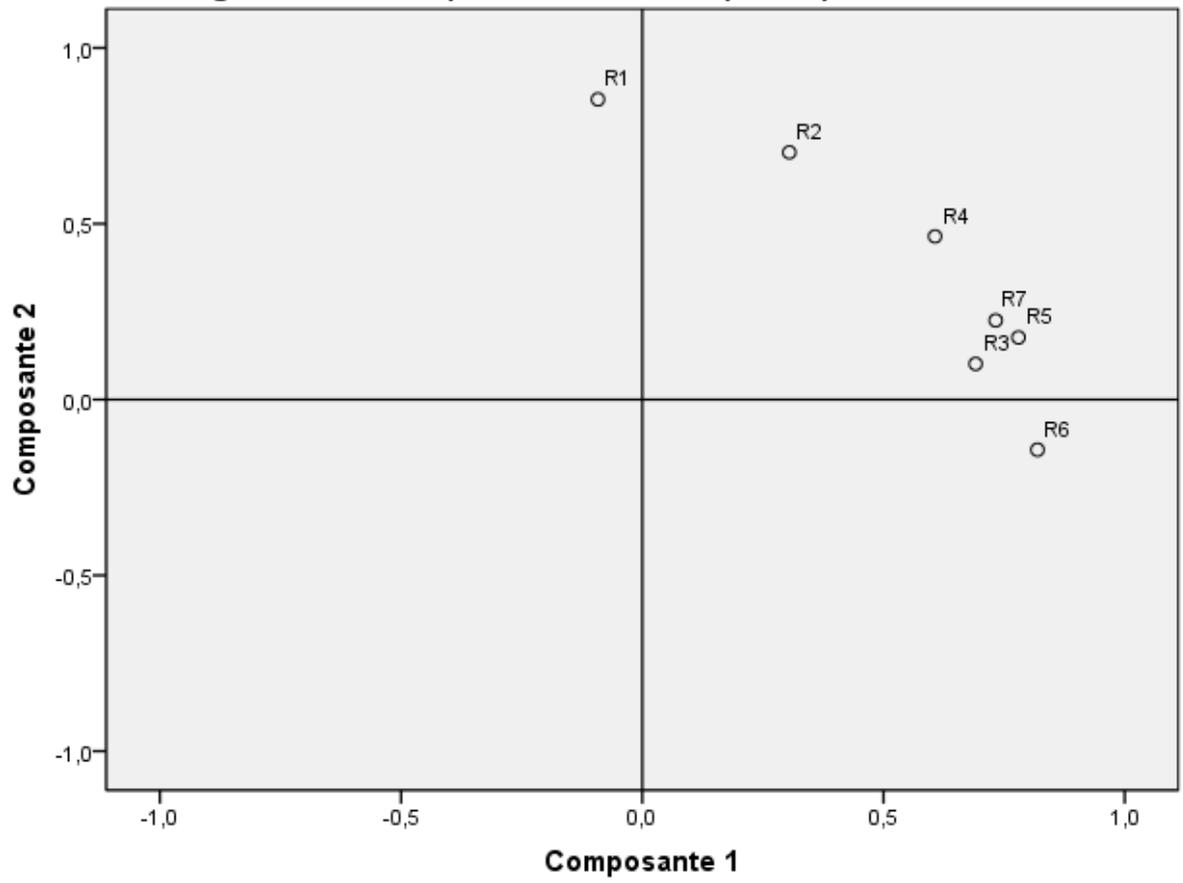
**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

	Composante	
	Liens forts	Liens faibles
R1		,854

**Variance totale expliquée**

Composante	Extraction	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Sommes des carrés des facteurs retenus	Total	% de la variance	% cumulés
1	43,752	2,763	39,470	39,470
2	61,626	1,551	22,156	61,626
3				
4				
5				
6				
7				
R2		,703		
R3	,691			
R4	,607			
R5	,780			
R6	,819			
R7	,733			

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation



### Annexe 3: Traitements statistiques output AMOS (estimation du modèle d'équations structurelles)

#### Estimates model (estimation du modèle entre les construits, les sous construits et les items)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Conservatisme	<---	Processus de facilitation	-0,480	0,147	-3,260	0,001***
Conservatisme	<---	Profil du facilitateur	0,098	0,153	-1,119	0,265 <sup>ns</sup>
Conservatisme	<---	Réseautage	-0,252	0,088	-2,862	0,004***
Conservatisme	<---	Prudence managériale	0,338	0,258	4,456	0,000***
Conservatisme	<---	Internalisation des ressources	0,263	0,192	0,329	0,003***
Processus de facilitation	<---	Partage des visions	0,579	0,218	5,052	0,000***
Processus de facilitation	<---	Initiative de facilitation	0,269	0,246	2,236	0,068*
Processus de facilitation	<---	Confiance	0,245	0,338	1,875	0,074*
Réseautage	<---	Impact des liens forts	0,379	0,289	3,013	0,003***
Réseautage	<---	Engagement réseaux internationaux	0,634	0,145	4,360	0,000***
Profil du facilitateur	<---	Légitimité à l'international	0,345	0,203	1,999	0,089*
Profil du facilitateur	<---	Esprit entrepreneurial	0,083	0,196	1,025	0,248 <sup>ns</sup>
R2	<---	Impact des liens forts	1,000			
R1	<---	Impact des liens forts	1,169	0,345	2,259	0,046**
R3	<---	Engagement réseaux internationaux	1,000			
R4	<---	Engagement réseaux internationaux	1,076	0,206	5,233	0,000***
R5	<---	Engagement réseaux internationaux	-0,274	0,144	-1,905	0,057*
R6	<---	Engagement réseaux internationaux	0,846	0,154	5,493	0,000***
R7	<---	Engagement réseaux internationaux	1,010	0,173	5,838	0,000***
C1	<---	Prudence managerial	1,000			
C2	<---	Prudence managerial	0,169	0,131	3,945	0,001***
C7	<---	Internalisation des ressources	1,000			
C4	<---	Internalisation des ressources	0,709	0,234	3,035	0,002***
C6	<---	Internalisation des ressources	1,293	0,331	3,903	0,000***
C3	<---	Internalisation des ressources	1,171	0,311	3,763	0,000***
P8	<---	Processus de facilitation	1,000			
P5	<---	Processus de facilitation	1,773	0,307	5,775	0,000***
P6	<---	Processus de facilitation	1,695	0,297	5,707	0,000***
P7	<---	Processus de facilitation	1,760	0,324	5,435	0,000***
P4	<---	Processus de facilitation	1,308	0,311	4,203	0,000***
P2	<---	Initiative de facilitation	1,000			
P3	<---	Confiance	1,000			
F6	<---	Légitimité à l'international	1,000			
F3	<---	Légitimité à l'international	1,261	0,156	5,019	0,000***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
F2	<---	Légitimité à l'international	1,286	0,482	5,456	0,000***
F4	<---	Esprit entrepreneurial	1,000			

### Significativité du modèle

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90
Independence model	,096	,077	,116

L'hypothèse  $H_0$  :  $RMSEA \leq 0,10$  est accepté puisque :

L'intervalle de confiance du RMSEA est au-dessus de 0,1,

Niveau de signification du test = 0,096

⇒ **Le modèle est accepté.**

#### Qualité d'ajustement du modèle

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Independence model	,831	,858	,801	,813

La qualité d'ajustement du modèle est bonne. **Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S,E,	C,R,	P	Label
e26	,293	,098	2,999	,003	
e27	,655	,189	3,472	***	
e25	,146	,065	2,252	,024	
e1	1,837	,235	7,826	***	
e2	,926	,138	6,687	***	
e3	,521	,093	5,601	***	
e4	,464	,092	5,030	***	
e7	,796	,104	7,678	***	
e12	,525	,106	4,947	***	
e13	,653	,103	6,366	***	
e14	1,320	,162	8,154	***	
e15	1,348	,198	6,795	***	
e16	1,058	,159	6,640	***	
e21	,905	,138	6,565	***	
e22	,862	,142	6,080	***	
e23	,791	,105	7,554	***	
e24	,669	,102	6,586	***	

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTrises	Ratio
0	e	6		-,429	9999,000	613,065	0	9999,000
1	e	2		-,023	1,785	336,258	20	,590
2	e	0	373,837		,959	228,819	4	,814
3	e	0	91,364		,914	214,189	4	,000
4	e	1		-,047	1,009	192,469	2	,000
5	e	0	250,284		,279	178,152	5	,883
6	e	0	122,016		,521	170,888	1	1,126
7	e	0	111,321		,241	169,550	1	1,138
8	e	0	139,171		,113	169,432	1	1,075
9	e	0	148,372		,015	169,430	1	1,014
10	e	0	148,050		,000	169,430	1	1,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	169,430	75	,000	2,259
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	586,863	91	,000	6,449

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,831	,858	,801	,713
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,401	,475	,395	,412

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,711	,650	,816	,769	,810
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,824	,586	,667
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	94,430	60,447	136,140
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	495,863	423,027	576,190

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,246	,694	,444	1,001
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,315	3,646	3,110	4,237

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,096	,077	,116	,000
Independence model	,200	,185	,216	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	229,430	236,868	317,029	347,029
Saturated model	210,000	236,033	516,598	621,598
Independence model	614,863	618,334	655,742	669,742

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,687	1,437	1,994	1,742
Saturated model	1,544	1,544	1,544	1,736

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Independence model	4,521	3,985	5,112	4,547

**HOELTER**

Model	HOELTER ,05	HOELTER ,01
Default model	78	86
Independence model	27	30

Minimization: ,012  
Miscellaneous: ,237  
Bootstrap: ,000  
Total: ,249

# LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: DEFINITION DE LA PME SELON LA COMMISSION EUROPEENNE.....	34
TABLEAU 2: DEFINITION DE LA PME AU CANADA (SOURCE : SERVICES GOUVERNEMENTAUX, 2009)...	35
TABLEAU 3: SELON FILION (2010), CATEGORIE D'ENTREPRISE CARACTERISTIQUES MANAGEMENT .....	36
TABLEAU 4: LES DIMENSIONS DU CONSERVATISME.....	40
TABLEAU 5: LES ELEMENTS INTANGIBLES DE L'INTERNATIONALISATION (1/2).....	68
TABLEAU 6 : LES ELEMENTS INTANGIBLES DE L'INTERNATIONALISATION (2/2).....	69
TABLEAU 7: LES FORMES D'APPUI EXTERNE POUR LES PME SELON FOURCADE (2007).....	74
TABLEAU 8: GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE.....	149
TABLEAU 9: PROFIL SYNTHETIQUE DES ENTREPRISES CONCERNEES PAR LA PHASE EXPLORATOIRE.....	156
TABLEAU 10: PREMIER CONSTRUIT : LE CONSERVATISME .....	161
TABLEAU 11: DEUXIEME CONSTRUIT : LE PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION .	161
TABLEAU 12 : TROISIEME CONSTRUIT : LE PROFIL DU FACILITATEUR .....	162
TABLEAU 13 : QUATRIEME CONSTRUIT : LE RESEAUTAGE.....	162
TABLEAU 14: PREMIER CONSTRUIT : LE CONSERVATISME .....	164
TABLEAU 15 : DEUXIEME CONSTRUIT : LE PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION	165
TABLEAU 16 : QUATRIEME CONSTRUIT : LE RESEAUTAGE.....	167
TABLEAU 17: RECAPITULATIF DES ETAPES D'ENVOI DES QUESTIONNAIRES .....	185
TABLEAU 18 : PREMIER CONSTRUIT : LE CONSERVATISME .....	204
TABLEAU 19 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	206
TABLEAU 20 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	205
TABLEAU 21 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	206
TABLEAU 22 : DEUXIEME CONSTRUIT : LE PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION	208
TABLEAU 23: STATISTIQUES DES ELEMENTS DE FIABILITE .....	209
TABLEAU 24 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	210
TABLEAU 25 : TROISIEME CONSTRUIT : LE PROFIL DU FACILITATEUR .....	210
TABLEAU 26 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	211
TABLEAU 27 : STATISTIQUES DE FIABILITE.....	212
TABLEAU 28 : QUATRIEME CONSTRUIT : LE RESEAUTAGE.....	213
TABLEAU 29: STATISTIQUES DES ELEMENTS DE FIABILITE .....	214
TABLEAU 30 : QUALITE DE REPRESENTATION .....	216
TABLEAU 31 : VARIANCE TOTALE EXPLIQUEE.....	217
TABLEAU 32 : MATRICE DES COMPOSANTES DU CONSERVATISME APRES ROTATION .....	217
TABLEAU 33 : QUALITE DE REPRESENTATION .....	218
TABLEAU 34 : VARIANCE TOTALE EXPLIQUEE.....	219
TABLEAU 35: MATRICE DES COMPOSANTES DU PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION APRES ROTATION.....	220
TABLEAU 36 : QUALITE DE REPRESENTATION .....	221
TABLEAU 37 : VARIANCE TOTALE EXPLIQUEE ET MATRICE DES COMPOSANTES DU RESEAUTAGE .....	222
TABLEAU 38 : MATRICE DES COMPOSANTES DU RESEAUTAGE APRES ROTATION .....	223
TABLEAU 39 : QUALITE DE REPRESENTATION .....	224
TABLEAU 40 : VARIANCE TOTALE EXPLIQUEE.....	224

TABLEAU 41 : MATRICE DES COMPOSANTES DU PROFIL DU FACILITATEUR APRES ROTATION.....	225
Tableau 42 : les facteurs liés aux construits.....	225
TABLEAU 43: DONNEES GLOBALES D'ESTIMATION DU MODELE.....	233
TABLEAU 44: ECHELLE DU CONSERVATISME - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	235
TABLEAU45: ECHELLE DU PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	237
TABLEAU 46 : ECHELLE DU PROFIL DU FACILITATEUR- ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE .....	239
TABLEAU 48: ECHELLE DU RESEAUTAGE - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE .....	241
TABLEAU 49: SYNTHESE DE L'ANALYSE CONFIRMATOIRE DU MODELE DE RECHERCHE PAR LA METHODE EQS.....	243
TABLEAU 50 : LA CONFIRMATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE .....	244

# LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: MECANISMES DE COORDINATION ET CONTRAINTE DE PROXIMITE, TORRES (2000) .....	43
FIGURE 2: SOCIOGRAMME D'UNE TPE (D'APRES LE SCHEMA DE FILION, 2007).....	48
FIGURE 3: SOCIOGRAMME D'UNE MOYENNE ENTREPRISE ME (D'APRES LE SCHEMA DE FILION, 2007).49	
FIGURE 4: SOCIOGRAMME DES PARTIES PRENANTES D'UNE PE .....	50
FIGURE 5: SCHEMA DE REFERENCE ETABLI PAR WELCH ET LUOSTARINEN, 1988.....	54
FIGURE 6: ANCIEN MODELE DE JOHANSON ET VAHLNE DE 1977 BASE SUR LES ACTIVITES COURANTES (DIT U-MODEL) .....	58
FIGURE 7: LE NOUVEAU SCHEMA DE L'INTERNATIONALISATION DE JOHANSON ET VAHLNE 2009 INTEGRANT LES RESEAUX.....	64
FIGURE 8: L'OBJECTIVATION DE LA REPRESENTATION SOCIALE EN ORGANISATION.....	95
FIGURE 9 : LES REPRESENTATIONS DANS LA PE ET LES VISIONS PARTAGEES .....	96
FIGURE 10: MODELE DU PARTAGE DE LA VISION (FILION, 2007, P. 362).....	101
FIGURE 11: VISION ET FACILITATION (FILION, 2007, P.363) .....	110
FIGURE 12: LE PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION .....	111
FIGURE 13: LE PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION ET LE CHOIX DES REPRESENTATIONS.....	123
FIGURE 14: LE PROCESSUS DE REGRESSION DU CONSERVATISME .....	132
FIGURE 15: LE MODELE PRINCIPAL DE RECHERCHE .....	134
FIGURE 16: DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....	143
FIGURE 17: LES ITEMS DU CONSERVATISME .....	171
FIGURE 18 : LES ITEMS DU PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION .....	174
FIGURE 19: LES ITEMS DU PROFIL DU FACILITATEUR D'INTERNATIONALISATION .....	177
FIGURE 20: LES VARIABLES DU RESEAUTAGE.....	179
FIGURE 21: LE PARADIGME DE CHURCHILL (D'APRES EVRARD ET AL. 2009) .....	187
FIGURE 22: UN MODELE D'EQUATIONS STRUCTURELLES SELON LACROUX (2009, P.2) .....	230
FIGURE 23: LE MODELE DE RECHERCHE TRAITE PAR LE LOGICIEL AMOS .....	232
FIGURE 24: MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU CONSERVATISME .....	236
FIGURE 25: MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU PROCESSUS DE FACILITATION D'INTERNATIONALISATION .....	238
FIGURE 26: MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU PROFIL DU FACILITATEUR .....	240
FIGURE 27: MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU RESEAUTAGE.....	242
FIGURE 28: MODELE RESULTANT DE LA RECHERCHE .....	245

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE 1 : ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE LA PE ET DE SON INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>26</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 1.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA PME ET DE LA TPE/PME .....</b>	<b>28</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE I.....	28
SECTION I: LES SPECIFICITES DE LA PETITE ENTREPRISE, DE SON COMPORTEMENT MANAGERIAL ET ORGANISATIONNEL .....	29
1. Les théories et les spécificités de la PME. ....	30
<b>1.1. La notion de comportement.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2. Le management stratégique et les ressources.....</b>	<b>33</b>
<b>1.3. Une typologie par la taille .....</b>	<b>34</b>
2. Revue de la littérature : de la vision économique à la considération des processus mentaux.....	37
<b>2.1. L'approche économique.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. L'approche par les modèles stratégiques.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3. L'approche par le principe proxémique.....</b>	<b>38</b>
3. Une approche adaptée de la PE et de ses caractéristiques.....	44
<b>3.1. L'ajustement mutuel.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. Le réseautage et la PME.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. L'approche par la notion de stratégie entrepreneuriale.....</b>	<b>47</b>
SECTION II : L'INTERNATIONALISATION DE LA PME ET DE LA PE .....	52
1. Théories de l'internationalisation :.....	52
<b>1.1. L'internationalisation par étapes incrémentales.....</b>	<b>55</b>
<b>1.2. Le processus d'internationalisation : aspects statiques et dynamiques.....</b>	<b>56</b>
<b>1.3. Les différents modèles nordiques.....</b>	<b>57</b>
<b>1.4. L'internationalisation par les réseaux.....</b>	<b>60</b>
<b>1.5. Le management de proximité et l'internationalisation.....</b>	<b>65</b>
<b>1.6. La dimension de l' « espace de référence ».....</b>	<b>66</b>
2. L'internationalisation des PE.....	76
<b>2.1. La connaissance expérientielle dite entrepreneuriale.....</b>	<b>78</b>
<b>2.2. La théorie de l'entrepreneuriat international.....</b>	<b>78</b>
<b>2.3. L'entrepreneuriat international et l'internationalisation des PE.....</b>	<b>80</b>

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	86
<b>CHAPITRE II : UNE NOUVELLE REPRESENTATION ORGANISATIONNELLE : LA FACILITATION D’INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>87</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....	87
SECTION I : LES REPRESENTATIONS ORGANISATIONNELLES ET ENTREPRENEURIALES .....	88
1. Les théories des représentations sociales et organisationnelles .....	88
2. Les représentations dans les PE .....	93
3. la facilitation d’internationalisation .....	107
SECTION II : LE PROCESSUS DE FACILITATION D’INTERNATIONALISATION DANS LA PE ....	114
1. Le processus de la facilitation d’internationalisation.....	115
2. Le profil du facilitateur d’internationalisation .....	125
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	136
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....</b>	<b>137</b>
<b><u>PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUS DE LA FACILITATION D’INTERNATIONALISATION DANS LES PETITES ENTREPRISES .....</u></b>	<b><u>139</u></b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 2.....</b>	<b>140</b>
<b>CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>141</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	141
SECTION I : LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....	142
1. Les étapes de la mise en œuvre de l’étude .....	142
2.1. Phase de découverte d’un processus informel.....	143
2.2. La phase exploratoire qualitative .....	144
2.2.1. L’objectif de la phase exploratoire.....	145
2.2.2. Elaboration du guide d’entretien et présentation du guide d’entretien .....	148 -147
2.2.3. Présentation des entreprises .....	150
2.2.4. L’analyse des entretiens .....	156
3. La construction du questionnaire pour l’étude quantitative .....	163
4. L’opérationnalisation des construits de l’étude.....	164
4.1. Mesure du conservatisme de la petite entreprise.....	170
4.2. Mesure du processus de facilitation d’internationalisation .....	173
4.3. Mesure de la variable de contrôle (le profil du facilitateur).....	177
4.4. Mesure du réseautage social développé par la PE.....	178
5. Le processus d’échantillonnage et administration du questionnaire .....	181
6. La méthode des recueils de données .....	182
7. La constitution de l’échantillon de l’étude.....	183
7.1. La méthode de collecte des données .....	183
7.2. Administration du questionnaire par internet et/ou par contact direct .....	183
7.3. De l’envoi à la réception des réponses .....	184
SECTION II : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE : LES OUTILS METHODOLOGIQUES .....	186

1. L'épuration des données .....	187
1.1. La fiabilité des mesures : L'Alpha de Cronbach.....	188
1.2. Les tests de l'unidimensionnalité/ multidimensionnalité des échelles .....	189
1.3. L'épuration des échelles et des items.....	192
2. Justification du choix de la méthode d'équations structurelles .....	194
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	197
CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION PORTANT SUR LA FACILITATION D'INTERNATIONALISATION .....	163
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....	200
SECTION I : LA MISE EN EVIDENCE DES PRINCIPAUX RESULTATS .....	201
1. L'analyse factorielle exploratoire (AFE) .....	202
2. L'analyse en composantes principales (ACP).....	215
1.1. <i>Le conservatisme</i> .....	215
Le logiciel de traitement statistique SPSS permet une rotation de type VARIMAX. Cette rotation est orthogonale et permet d'obtenir une structure plus facile à analyser parce que le nombre de variables indépendantes corrélées avec un axe factoriel (composante principale) est maximisé.....	218
1.2. <i>Le processus de facilitation d'internationalisation</i> .....	218
1.3. <i>Le réseautage</i> .....	221
1.4. <i>Le profil du facilitateur d'internationalisation</i> .....	223
2. L'analyse confirmatoire par la méthode d'équations structurelles EQS .....	227
2.1. <i>Analyse confirmatoire des concepts de la recherche</i> .....	231
Il s'agit ici de procéder à l'analyse confirmatoire du modèle retenu lors de l'étape exploratoire. Le traitement des modèles d'équations structurelles comprend deux étapes standardisées (Lacroux, 2009 et Evrard et al., 2009) : la spécification du modèle et l'estimation du modèle. ....	231
2.1.1. La spécification du modèle .....	231
2.1.2. L'estimation du modèle.....	233
2.2. <i>L'échelle du conservatisme</i> .....	235
2.3. <i>L'échelle du processus de facilitation d'internationalisation</i> .....	237
2.4. <i>L'échelle du profil du facilitateur d'internationalisation</i> .....	239
2.5. L'échelle du réseautage .....	240
Les deux hypothèses principales de la recherche sont donc validées. ....	244
SECTION II : LA FACILITATION D'INTERNATIONALISATION INFLUENCE LE CONSERVATISME DE LA PE : SYNTHESE DES RESULTATS .....	246
1. Le « conservatisme ».....	246
1. Le processus de facilitation d'internationalisation.....	247
2. Le « réseautage ».....	247
3. Le « profil du facilitateur d'internationalisation » .....	248
4. Implications managériale de la recherche : L'apport du « processus de facilitation d'internationalisation. ....	249
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	252
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2 .....</b>	<b>254</b>

<b><u>CONCLUSION GENERALE .....</u></b>	<b><u>255</u></b>
1. Les apports académiques et managériaux de la recherche .....	256
1.1. Les apports académiques.....	257
1.2. Les apports managériaux.....	259
2. Les limites de la recherche et les voies de recherche à poursuivre .....	260
2.1. Les limites théoriques .....	260
2.2. Les limites pratiques .....	261
<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>263</u></b>
<b><u>LISTE DES ANNEXES .....</u></b>	<b><u>275</u></b>
<b><u>LISTE DES TABLEAUX .....</u></b>	<b><u>281</u></b>
<b><u>LISTE DES FIGURES .....</u></b>	<b><u>314</u></b>
<b><u>TABLE DES MATIERES .....</u></b>	<b><u>315</u></b>

**RESUME**

L'objectif de la recherche est d'étudier l'internationalisation de la petite PME (PE) française et le frein que provoque le conservatisme. Une approche par les représentations organisationnelles met en lumière un processus de facilitation d'internationalisation. La littérature sur l'internationalisation par les réseaux est aussi mobilisée. D'un point de vue théorique, nous réalisons une articulation des théories de la PME, de ses comportements organisationnels et des réseaux avec les théories de l'internationalisation y compris l'entrepreneuriat international. Une première analyse fondée sur une étude descriptive vise à montrer le conservatisme et la découverte du processus de facilitation d'internationalisation de la PE. La seconde analyse étudie l'influence négative du réseautage et de la facilitation d'internationalisation sur le degré de conservatisme de l'organisation. Il s'agit des quatre variables : conservatisme, réseautage, processus de facilitation d'internationalisation et profil du facilitateur. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la facilitation d'internationalisation.

Petite et moyenne entreprise PME, conservatisme, internationalisation, représentation entrepreneuriale, réseautage, facilitation.

**SUMMARY**

The aim of the research is to study the internationalization of very Small and Medium Enterprise *Versus* the conservatism in the organization. This research focuses on the process of « *Facilitation* » of internationalization and also on Networking. We realize a link between the theories of the SME, the networking and the theories of the internationalization including the international entrepreneurship. A first analysis based on a descriptive study aims shows the conservatism and the discovery of the process of facilitation of internationalization of the PE. The second analysis studies the negative influence of the networking and the facilitation of internationalization on the degree of conservatism of the organization.

SME, Conservatism, Internationalization, social representation, networking, facilitation.