

La gestion des savoirs individuels et des compétences collectives dans le processus d'internationalisation des PME

Marc VALAX

IAE de Pau et des Pays de l'Adour – CREG

29-31 Cours du Comte de Cabarrus

64115 Bayonne Cedex

Tel : 00 33 5 59 57 44 63

Fax : 00 33 5 59 57 44 65

marc.valax@univ-pau.fr

Résumé

Le processus d'internationalisation des PME nécessite un pilotage stratégique et un accompagnement de la professionnalisation de la fonction RH. Sa réussite passe par l'avènement d'une logique processuelle de montée en compétences progressive de l'entrepreneur, des cadres et de la structure productive en faisant appel à une GRH spécifique. Ce travail de recherche montre que l'avantage concurrentiel que peut procurer l'articulation savoirs individuels / compétences organisationnelles dépend de la manière dont ils sont agencés, partagés et diffusés à l'international.

Mots clés : Entrepreneuriat, Pilotage stratégique, Internationalisation, Vision, Dirigeant, Gestion des compétences, Encadrement, Partenariat.

Thèmes : 11 – PME : Modes d'internationalisation
17 – PME et GRH

Le développement international des PME a fait l'objet de nombreux travaux académiques montrant que des initiatives comme l'accès à un marché étranger, l'ouverture d'une filiale dans un autre pays ou encore l'organisation de missions d'affaires et de prospection se heurtent bien souvent à un problème central : la gestion des compétences directement activables et le suivi long terme des contacts étrangers (Bourgeois, 1991 ; Le Roy et Torrès, 2000 ; Bourcieu, 2005).

Ainsi, bien plus que dans le contexte régional ou national, la GRH en PME à l'international s'inscrit selon une interaction complexe de processus cognitifs interpersonnels, de dépendances de pouvoir et de contraintes de contexte. Le savoir en PME qui semblait s'être structuré autour du management stratégique est depuis quelques années en pleine recomposition (Coveillo, N. & Mc Auley, A., 1999). Les schémas d'analyse conçus pour les grands groupes internationaux s'avèrent bien souvent inadaptés tant dans la compréhension des enjeux de l'internationalisation des PME que dans la formulation de recommandations managériales pour mieux gérer les ressources humaines (Allali, 2002 ; Dany et Livian, 2005).

La GRH des cadres en PME pour le développement à l'international doit être pensée comme un ensemble de savoirs et de compétences à la fois spécifiques et communes qui surmontent les limites de la rationalité du dirigeant et des salariés en position d'encadrement (Pantin, 2004).

Trois niveaux d'analyse peuvent être distingués :

- un premier niveau qui comprend les compétences d'ajustement des acteurs clés aux activités opérationnelles de l'emploi et de la gestion des activités internationales au quotidien (savoir-faire de production),
- un niveau intermédiaire où les compétences relationnelles sont agrégées dans des compétences plus larges (souvent fonctionnelles). Les hommes clés sont associés au projet d'innovation¹ et d'internationalisation. Ils doivent construire une relation d'emploi en interaction avec l'entrepreneur, acteur omniprésent et incontournable en PME.
- un niveau supérieur, où résident les compétences issues de la co-construction d'une réalité partagée à l'international et qui influencent la totalité de l'organisation. Dans ce troisième niveau, l'entrepreneur, les hommes clé, la structure productive se projettent ensemble dans l'avenir en intégrant un déterminant commun : la volonté d'établir durablement la PME à l'international.

Cette communication est construite en reprenant ces trois niveaux d'analyse.

Dans une première partie, nous définirons les fondements théoriques du processus d'internationalisation et le protocole de recherche.

Au sein d'une deuxième partie, nous rendrons compte des nouveaux défis d'une gestion spécifique et stratégiques des cadres à l'international.

¹ Schumpeter (1934) fait de l'entrée sur de nouveaux marchés une forme d'innovation caractéristique des entrepreneurs. Knight (1921) et Catillon (1931) associent eux aussi l'entrepreneur à la prise de risques calculés dans un environnement incertain qu'il s'efforce tout de même de connaître et de maîtriser.

1- Les fondements théoriques du processus d'internationalisation de la PME

L'exportation constitue la forme essentielle de l'implantation des PME à l'étranger. Ce mode d'entrée convient aux capacités et ressources des PME en leur permettant une grande flexibilité et un engagement limité de la structure (Namiki, 1988 ; Monnoyer-Longe, 1990 ; Wolff, 2000 ; Manolova, 2002) .

L'internationalisation est-elle un facteur de contingence de la stratégie concurrentielle de la PME ? s'interrogent Le Roy et Torrès (2000).

Les PME qui semblent connaître un succès certain sont celles qui adopteraient des stratégies exportatrices basées sur la concentration² et utiliseraient des structures organisationnelles et des processus managériaux leur permettant d'obtenir les informations nécessaires sur les marchés (Gilbert et Schmidt, 1999 ; Zuchella, 2000). Il convient de cerner avec acuité les éléments structurants et contingents du processus d'internationalisation et de gestion des cadres dans un premier temps.

1-1 Les éléments structurants du processus d'internationalisation de la PME

Cerner la vision de l'entrepreneur

Face à l'internationalisation, les entrepreneurs développent une vision stratégique (Argeron et Hualt, 2002) avant tout attitudinale qui se traduit ensuite en termes d'intention ou de comportement selon une échelle allant de l'indifférence absolue à l'engagement total (Allali, 2002). L'entrepreneur peut alors connaître l'une de ces trois formes de pensées : une attitude négative, une attitude positive, une attitude passive. Trois voies s'ouvrent à lui en termes de processus d'internationalisation : un refus donc rester local, une position de réaction à un stimulus, une position proactive. Trois phases d'internationalisation peuvent être envisagées : l'engagement expérimental de la structure, l'engagement actif et enfin l'engagement total (Coveillo, Mc Auley, 1999).

Les problèmes les plus fréquemment rencontrés dans la vision de l'entrepreneur sont : l'absence d'une stratégie initiale dans les phases de démarrage, le manque de savoir faire dans l'identification des partenaires appropriés ou l'évaluation du potentiel du marché. S'engager dans des activités internationales requiert des compétences supplémentaires par rapport aux activités nationales de l'entrepreneur. Les compétences nécessaires n'englobent pas seulement la maîtrise d'une langue étrangère mais également des compétences d'analyse concernant les conditions des marchés étrangers, les lois et les réglementations, les différences culturelles. Le CEDEFOP (2002) révèle comme autre facteur déterminant l'ampleur de l'expérience internationale de l'entrepreneur, son engagement et sa ténacité. Ce rapport précise aussi la place des cadres ayant eu une expérience à l'international comme facteur important du processus.

Favoriser le partage de l'intention stratégique par l'implication des cadres

La vision de l'entrepreneur trouve un intérêt en termes d'action à la condition qu'elle suscite l'implication des salariés et notamment des cadres. La vision relèverait selon Hammel & Prahalad (1989) des ambitions dépassant les ressources et compétences de l'entreprise donnant naissance ainsi à une tension créatrice. Ainsi, plus cet écart va être grand et plus la

² Bien souvent ces PME tentent d'exporter leurs produits phares voire un nombre très limité de produits sur un nombre restreint de marchés (souvent les pays européens limitrophes).

PME sera amenée à acquérir, développer et combiner les compétences des cadres de manière volontariste pour le combler. Mais si l'intention stratégique de l'entrepreneur est irréaliste et si les salariés n'adhèrent pas à cette intention, la vision qui devait être partagée se limitera à une approche onirique de l'exportation. Le partage de la vision de l'internationalisation de l'entrepreneur introduit des changements dans la psychologie de l'organisation (attitude de l'entrepreneur et comportement des cadres). Il influe aussi sur les relations interpersonnelles et les processus de décision. Cette vision sera alors réellement partagée et atteindra un changement partiel de la structure de l'organisation (Zuchella, 2000).

Pour évaluer le degré de partage par les cadres de la vision de l'entrepreneur quatre niveaux peuvent alors être considérés :

- Définition d'une ligne directrice de la PME
- Mise en œuvre d'une forme nouvelle d'autonomie/contrôle
- Influence du changement au sein de l'organisation et des relations
- Implication des cadres

Mener des études sur l'implication organisationnelle apparaît comme une perspective riche de compréhension des leviers pour promouvoir l'action et l'efficacité dans la PME ainsi que développer la performance des salariés et notamment des cadres à travers une relation plus étroite à la PME et à ses valeurs.

L'implication des cadres peut être envisagée selon plusieurs perspectives : attitudinale ou comportementale selon la situation de son locus of control, unidimensionnelle ou multidimensionnelle (comprenant à la fois des aspects attitudinaux, comportementaux, calculés et affectifs). L'approche multidimensionnelle de l'implication dans le projet d'internationalisation met l'accent sur l'investissement symbolique des cadres dans la PME et sur les significations profondes de son appartenance à la structure.

Instaurer la confiance dans le processus d'internationalisation et considérer les coûts

Base de toute relation, la confiance concerne un ensemble de croyances en certaines qualités ou intentions de l'autre. Le sentiment de confiance est le gage de l'obtention d'un résultat en termes de bénéfice personnel ou organisationnel, de protection et de statut sentiment de confiance des cadres dans la vision de l'entrepreneur peut être de trois formes selon Rempel , Holmes et Zanna (1985)³ :

- La confiance contractuelle : une adhésion coercitive à des accords spécifiques écrits ou oraux,
- La confiance de compétence : attente par rapport au cadre que celui-ci tienne un rôle de soutien voire d'expert dans le processus d'internationalisation
- La confiance de bonne volonté : faire ce qui est formellement attendu.

L'obstacle interne qui vient bien souvent ternir la confiance est le coût élevé du processus d'internationalisation. Ces coûts peuvent inclure la prise en charge d'une étude de marché, l'achat de services de traduction ou de conseils juridiques, l'adaptation des produits aux marchés étrangers, les frais de déplacement des cadres et de l'entrepreneur, le risque économique et financier inhérent à une stratégie de développement. La sous-estimation dans certains cas comme la surestimation inhibante dans d'autres a un effet direct sur la confiance

³ Rempel, J-K., Holmes, J-G & Zanna, M-P. (1985) « Trust in close relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n°1, pp.95-112.

réci-proque et bloque bien souvent les projets. Sans planification au juste prix, l'entrepreneur ne peut entrevoir de perspectives claires et se retrouve dans inconfort affectif qu'il risque de reporter sur son proche collaborateur qui devient à son tour surstressé. Ce cheminement du doute en cascade finit inévitablement par ébranler la relation dirigeant-cadre-structure productive pourtant indispensable à l'international.

Structurer les actions de GRH

Mahé de Boislandelle (1993)⁴ qualifiait les pratiques de GRH informelle en PME en termes de *discontinuité* car les problèmes étaient traités quand ils se présentaient, souvent à chaud sans qu'il y ait eu une stratégie toujours explicite à long terme et d'*inégalité* car tous les domaines n'avaient pas la même importance. A l'exception de la politique de rémunération (souvent peu ambitieuse) et celle de l'embauche à laquelle un intérêt certain était accordé, les autres champs de la gestion des salariés étaient très conventionnels ou négligés.

Or, dans les années 2000, il n'est pas rare en PME qu'un dirigeant ne puisse plus trouver en interne les compétences nécessaires dont il a besoin pour assurer un développement de la structure et qu'il doive avoir recours au marché externe. Cette stratégie d'ouverture, indispensable, s'avère une première étape mais constitue pour la plupart des TPE le principal point de blocage. S'ouvrir tout en maintenant le sentiment d'appartenance à la collectivité de l'entreprise, valoriser encore davantage l'initiative individuelle sans nuire à la proximité avec l'entrepreneur sont des atouts encore largement reconnus aujourd'hui aux PME mais aussi un réel défi. Cela nécessite une adaptation à de nouvelles contraintes avec la mise en place d'une politique RH active pour renforcer leur attractivité auprès des cadres et pour fidéliser leurs effectifs. Ces actions impliquent une meilleure définition des fonctions et des postes, une plus grande valorisation des compétences acquises, ou encore une meilleure communication sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés (Allouche et Amann, 2000 ; Savajol, 2003 ; Chevallier, 2004 ;).

1-2 Pour une nouvelle articulation savoirs individuels/ compétences collectives

Le processus d'internationalisation permet d'affronter efficacement l'évolution de l'environnement en donnant à chacun le pouvoir d'agir pour aider la PME à atteindre ses résultats commerciaux à l'étranger (Saporta , 1986 ; Sanchez, 2001).

La démarche la plus pertinente consiste à s'appuyer sur des équipes réunissant des compétences collectives susceptibles d'assumer la responsabilité totale d'un processus, d'un produit ou d'un service.

Comme nous y invitent Roger (2004)⁵ et Retour (2005)⁶, « *la compétence collective permet de transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition des compétences individuelles. Les DRH peuvent repérer ces compétences collectives propres à tel ou tel groupe à travers plusieurs attributs dont en particulier le référentiel commun, le langage partagé et l'engagement subjectif* » (Retour, 2005, p.192)

⁴ Mahé de Boislandelle, H. (1993) *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Ed Chotard, Paris, p.26.

⁵ Roger, A. (2004) « Gestion des ressources humaines et management des compétences », *Les Cahiers français*, n°321, juillet-août, pp.52-57.

⁶ Retour, D. (2005) « Le DRH de demain face au dossier compétences », *Revue Management & Avenir*, n°4, Avril, pp.187-200.

Le modèles organisationnels d'internationalisation prennent ainsi pour base une logique de montée en compétences individuelles et collectives par le croisement de six compétences possibles :

Compétences collectives requises / compétences collectives acquises.

Dans un processus d'internationalisation, identifier les compétences collectives acquises exige de s'intéresser au groupe dans son interaction, alors que cerner les compétences requises est un travail de la PME sur elle-même.

Compétences collectives utiles aujourd'hui / nécessaires demain

L'internationalisation vise à cerner les compétences actuelles et à assurer une montée en puissance en adéquation avec la stratégie long terme de la PME ; ce qui nécessite d'ajuster et de prévoir l'évolution des compétences collectives.

Savoirs individuels / compétences organisationnelles

La PME s'intéresse aux compétences individuelles et organisationnelles. La gestion des compétences organisationnelles participe à une action d'anticipation et de réponses possibles aux besoins de l'entreprise en considérant le collectif des salariés dans sa symbiose et ses différences.

Dans l'analyse de Barringer (2000) et Quélin (2000), ces types de compétences se rejoignent et se fondent dans une même réalité du processus d'internationalisation et qu'il est relativement complexe de distinguer formellement ces types de compétences. Elles sont associées et forment une orientation générale du modèle.

Aussi dans un souci de pragmatisme en étant très proche des logiques managériales des PME, on peut se poser la question comment réconcilier le besoin de développer des compétences individuelles et organisationnelles dans les PME avec l'impératif d'efficacité demandé dans l'instant présent ?

Si sur la période précédente les PME ont pu raisonner en termes d'emploi, beaucoup s'intéressent aujourd'hui à la notion de compétences collectives. Cette évolution s'explique notamment dans la mesure où, dans un contexte de forte incertitude, connaître le contour exact des emplois de demain n'est pas facile (Dany et Livian, 2004). En revanche un certains nombres d'événements significatifs peuvent donner des indications quant aux qualités que doivent posséder les cadres pour réussir dans ces nouvelles organisations. Certaines compétences techniques sont de plus en plus incontournables (par exemple la maîtrise de l'anglais), mais aussi certaines compétences plus comportementales (par exemple savoir travailler dans un environnement interculturel).

Ainsi si les cadres ont toujours la responsabilité de leur projet professionnel, de leur carrière et de leur formation, indépendamment de l'entreprise qui les emploie, ils ont vis à vis d'elle une exigence non plus de gestion de leur carrière mais d'accompagnement de leur projet : les bilans de carrière, le coaching, les formations qualifiantes ou non deviennent des attentes, des exigences de ces cadres pour assurer leur valeur actuelle et future sur la marché du travail et l'évolution de leurs compétences. Il semble que des valeurs et des attentes nouvelles apparaissent dans ce contexte. Les PME au même titre que les grandes entreprises doivent affronter la recherche d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et le souhait d'une maîtrise de ses horaires de travail. La capacité à s'auto-gérer en tant que cadre devient une compétence essentielle qui suppose de connaître son marché, ses atouts et ses points faibles, de savoir prévoir les évolutions, de définir clairement ses priorités et ses ambitions au

sein d'un projet personnel et professionnel cohérent avec soi-même et ses talents (Bournois et Roussillon, 2000)⁷.

Deux groupes de cadres : les managers /les experts

Deux groupes de cadre semblent se constituer actuellement : les managers et les experts. Ainsi, en considérant l'augmentation significative ces dernières années des diplômés d'un troisième cycle technique, les ingénieurs s'inscrivent en rupture par rapport aux managers en revendiquant la possibilité de se développer sur la base de leur expertise (Bouffartigue et Gadea, 2000). Les cadres se rendent compte aujourd'hui que le prix à payer pour tenir un poste de manager est élevé en termes de stress et de charge de travail par rapports à un poste sans encadrement souvent moins bien rémunéré. Cette prise de conscience initialement perceptible dans les grandes entreprises se perçoit aussi en PME où, alors qu'on leur demande de fournir des résultats non seulement pour eux, mais pour l'ensemble de leur équipe, bon nombre de managers ne participent même pas aux décisions stratégiques.

Cette montée généralisée de l'individualisme se traduit par une indépendance de plus en plus forte des cadres à l'égard des normes et des principes. Si elle peut aller de pair avec une idéologie prônant le développement et le respect de la personne, cette revendication d'une définition plus personnalisée de la réussite renvoie aussi à ce qu'ont pu expérimenter les cadres récemment. En effet, le repli sur des systèmes de valeurs personnelles paraît aussi alimenté par une moindre confiance des cadres envers les entreprises. Ils sont alors plus regardants sur les attentes des employeurs et les sacrifices à consentir.

De même, les cadres majoritairement souhaitent bénéficier d'une individualisation des parcours professionnels qui permette d'intégrer les projets spécifiques de chaque salarié pour développer leur résilience en particulier ou leur employabilité individuelle en général.

Tableau n°1 : Caractéristiques actuelles des cadres / compétences activables pour une internationalisation

CARACTERISTIQUES PERSONNELLES	COMPETENCES
Défiance par rapport au pouvoir de l'entrepreneur, refus des contraintes.	Compétences interpersonnelles (capacité d'établir des relations et d'instaurer la confiance)
Individualisme, situation de repli ou de moindre investissement.	Force de l'Ego (narcissisme sain pour mieux gérer les moments de stress).
Goût pour la performance technique pour les cadres experts	Tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté sur le relationnel et les actions des subordonnés
Besoin de liberté plus que de responsabilité	Flexibilité, patience et respect,
Esprit de contradiction	Empathie culturelle (respecter le comportement et l'opinion d'autrui).
Compréhension des interdépendances	Résilience (rapidité pour apprendre et désapprendre en vue de rebondir)

⁷ Bournois, F. & Roussillon, S. (2000) « Management des cadres à haut potentiel : tendances actuelles et pour les années 2000 », *Revue Personnel*, n°406, janvier, pp.36-39.

Dans un contexte de mondialisation accrue qui modifie en permanence les enjeux et les structures, la gestion des équipes pour les cadres et de la PME pour l'entrepreneur devient de plus en plus complexe. On arrive de moins en moins à prévoir avec certitude des résultats. Les entrepreneurs de PME sont tout particulièrement touchés car ils subissent directement une concurrence internationale forte et une pression sur les coûts de plus en plus conséquente. Les cadres se voient confiés de nouveaux projets sans leur préciser bien souvent que le contexte a changé, que le concurrent étranger ne l'est plus car entre-temps il est devenu un allié pour pénétrer le marché étranger. Les cadres managers se retrouvent trop souvent laissés dans l'ignorance des contextes stratégiques.

Bien que très différents dans leurs conception de la relation d'emploi en PME, les cadres experts comme les cadres managers témoignent de cette volonté de ne pas être éloignés des décisions stratégiques. Recruter, intégrer, développer les compétences spécifiques de management et/ou d'expertise, fidéliser sont autant d'actions de valorisation du capital humain qu'il convient de mener au niveau de l'encadrement pour assurer la compétitivité de la PME dans les années qui viennent.

2 – Protocole de recherche

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale de nature qualitative. Les recherches ont été conduites auprès de 20 P.M.E indépendantes appartenant à différentes secteurs d'activités et relevant du programme objectif export du réseau des CCI (échantillon de convenance). L'objectif de cette approche a été de rendre compte de la gestion du processus d'internationalisation par la conduite de séries d'entretiens auprès des dirigeants et des cadres commerciaux et/ou export selon une logique de rencontres régulières sur trois ans.

Un guide d'entretien a été établi comportant à la fois des éléments sur l'évaluation des compétences nécessaires, sur les décalages entre ce qui est souhaité par les dirigeants et ce qui se produit sur le terrain, sur les stratégies et sur les logiques d'action développées par les cadres (Igalens & Roussel, 1998). La compréhension seule ne suffisant pas à produire des effets de connaissance du processus d'internationalisation, nous avons mené une enquête monographique sur cinq cas approfondis avec la conduite d'entretiens et l'analyse de contenu du document de retour d'expérience commerciale à l'étranger. Cette étude complémentaire nous a permis de conduire une série d'entretiens et d'observations en profondeur auprès de cinq dirigeants et cadres commerciaux en entretiens non directifs sur le déroulement du processus d'internationalisation de la PME.

Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations des dirigeants et des cadres à différents moments. Afin de respecter les dire des interviewés, nous avons tenté de rendre compte de différents niveaux d'abstraction et de raisonnement.

Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale tels des exemples se rapportant à leur vie professionnelle ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des dirigeants et des cadres, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de travail. Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits et d'isotropies permettant à terme de définir la nature de la gestion au quotidien du processus d'internationalisation. Le codage des construits a donné lieu à un découpage particulier en catégories s'articulant les unes par rapport aux autres où l'on retrouve à la fois des récits anecdotiques, l'analyse de la situation actuelle des dirigeants et des considérations plus générales sur le développement à

l'international des PME . Un véritable travail d'inférence a guidé cette analyse de contenu et s'est avéré riche d'intérêts pour comparer les évolutions d'un entretien à l'autre et dégager les propriétés de complexité liées à la gestion des PME.

La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes. Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte. Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à mesure que la gestion des est apparue comme la clé de voûte du système de gestion des jeunes expatriés.

La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche qualitative. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction.

3 – Discussion – résultats

Deux groupes apparaissent au fil des études menées sur les PME⁸ selon leur taille (et leur degré d'activité à l'étranger : les TPE versus les ME, les internationales et les non internationales). Au contact du terrain, nous avons constaté que c'est la représentation de l'entrepreneur de l'internationalisation donc sa vision qui conditionne grandement le projet de l'entreprise. La difficulté bien souvent est de concrétiser cette idée en pratiques et en approche partagée et impliquante au sein de l'équipe de direction. La relation de confiance prend tout autant d'importance dès que l'on entrevoit l'avenir de la PME et les changements nécessaires pour combiner développement organisationnel et gestion optimale des salariés et pour articuler savoirs individuels et compétences organisationnelles.

Pour illustrer les aléas de l'internationalisation, nous avons retenus 5 exemples à titre de témoignages pris sur le vif. Les 5 PME ont été sélectionnés pour la pertinence ou l'impertinence de leurs démarches. Ces récits d'expérience n'ont pas de valeur confirmatoire externe mais l'histoire vécue par l'entrepreneur et les cadres est pour autant riche d'enseignements car chaque PME est unique.

La grille d'analyse des entretiens avec les entrepreneurs et les cadres interrogés en entretiens semi-directifs selon une logique régulière sur trois ans est structurée autour de quatre interrogations centrales

- Pourquoi des entrepreneurs de PME déclenchent-ils des activités à l'international ?
- Comment gérer les compétences individuelles et organisationnelles ?

⁸.La petite taille doit s'entendre en termes de faiblesse de ressources (actifs) plutôt qu'en termes de nombre de salariés. P-A Julien (1995) a réalisé l'une des études les plus complètes sur les PME Ses conclusions stipulent que ce sont les PME qui font le plus d'innovations, qui disposent d'un service R&D plus ou moins organisé et qui évoluent dans des secteurs de moyenne ou de fortes technologies qui ont le plus de chance d'exporter. De même les PME qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive.

- Quels obstacles apparaissent en cours de route ?
- Comment les surmonter ?

Entreprise A - Du local sans suite (attitude négative, position localiste, engagement expérimental, implication calculée du cadre avant une démission ou l'international comme révélateur des dysfonctionnements de la PME)

Dans l'entreprise A, l'entrepreneur est un artisan charcutier traiteur reconnu localement. La spécificité des produits du terroir de qualité constante et la propriété d'un label AOC lui confèrent une confortable position sur le marché régional. L'aventure à l'international démarre par un premier contact avec le service Relations Internationales de la CCI. Suite à un diagnostic export, les hypothèses de développement suggèrent un référencement auprès des centrales d'achat et une commercialisation directe au sein d'un canal de distribution luxe : les épiceries fines des pays limitrophes. L'intérêt est avant tout de faire du chiffre d'affaires et de promouvoir l'identité forte des produits à base de porcs et de piments. Quatre stagiaires vont successivement tenter l'aventure à l'international. De salons professionnels en missions de porte à porte dans les pays concernés les résultats sont faibles : les ventes ne décollent pas, les marchés belges, britanniques et espagnols ne connaissent pas l'engouement promis à l'entreprise A. Le CA à l'export se limite à 4%. Les raisons de cette démarche limitée : un problème de connaissances opérationnelles, un manque de suivi et le départ de l'homme clé du projet : le responsable qualité qui de par une double compétence doit prendre en charge les activités liés à l'international. Après quelques essais, l'expérience s'avère limitée. Le cadre malgré ses efforts (intégration de stagiaires en renfort, création d'un site web de vente en ligne) ne parvient pas à s'imposer face à un dirigeant témoignant d'une attitude négative. Les quelques erreurs liées à l'inexpérience (absence de prix export, non-prise en compte des coûts logistiques et des contraintes réglementaires) amènent la PME à se limiter à un engagement expérimental à l'international. Les commandes ponctuelles via internet sont honorées, la présence durable sur d'autres marchés encore un doux rêve. La démission du cadre lassé par la politique salariale pratiquée et de la surcharge de travail viendront révéler la non adéquation (dirigeant-cadre-structure productive) pour conduire à une internationalisation qui va au-delà de l'exportation sporadique. Malgré la combinaison de différents outils (diagnostic export par la CCI, Portage par un groupe pétrolier, accueil de stagiaires), cette TPE ne parvient pas à faire émerger une vision. Les compétences attendues par l'entrepreneur sont proches d'un asservissement à la structure sans aucune reconnaissance supplémentaire. Les obstacles internes sont multiples : problèmes de compétences individuelles de l'entrepreneur, non prise en compte de certaines variables culturelles, surstress et épuisement professionnel du cadre).

Entreprise B - De l'international mais avec un problème d'ajustement à une structure rigide (attitude positive de l'équipe dirigeante, réponse à un stimulus, engagement actif, implication)

La société B est une moyenne entreprise industrielle spécialisée dans le secteur d'équipements ménagers pour la restauration collective haut de gamme. L'équipe dirigeante est très structurée et décide de se positionner sur des marchés limitrophes. Pour cela, suite à un diagnostic, des axes prioritaires sont fixés afin de définir une stratégie long terme sur quelques pays européens (Espagne, Royaume Uni, Allemagne dans un premier temps). La volonté farouche de l'équipe dirigeante et la confiance attribuée aux actions de jeunes diplômés en qualité de stagiaire permettent d'établir des contacts fructueux à l'international selon différentes modalités : proposition de joint venture avec un partenaire local, commandes fermes d'institutionnels, constitution d'une base de données opérationnelle pour un démarchage actif. Les compétences attendues par l'équipe dirigeante sont une orientation résultats du cadre (des bons de commande avant tout) et l'intégration des contraintes de production du sur mesure. Les obstacles internes viennent de plus en plus rigidifier la structure et jouer en faveur d'une surqualification à l'embauche. Le processus de recrutement est bloqué et aucun candidat ne correspond aux critères. L'équipe dirigeante est débordée et les contraintes de production prennent le pas sur l'internationalisation. Le CA à l'export ne dépasse pas les 10%. La société B se retrouve prise dans un cercle vicieux où l'équipe dirigeante veut confier l'internationalisation à un nouveau cadre mais ne parvient pas à libérer du temps pour envisager un recrutement stratégique selon des critères réalistes. D'un profil idéalisé à une internationalisation onirique il n'y a qu'un pas, difficile à franchir dans cette structure.

Entreprise C - De l'international mais sans aucune structuration formelle, gestion intuitive (attitude passive, réponse à un stimulus, engagement actif)

La société C est spécialisée dans l'import-export de produits agroalimentaires. La gestion de l'internationalisation bien qu'intuitive s'avère performante. Le CA à l'export atteint 37%. La volonté de pénétrer le marché italien suite à des premiers résultats de ventes directes dépassant toutes les espérances s'est traduite par le recrutement interne d'un cadre commercial expert promu responsable de zone export. La

politique salariale stimulante (contrat d'expatriation dans un premier temps puis euro-commuting selon la volonté du cadre, primes, intéressement) ont permis d'obtenir rapidement une position de leader sur la marché. Les compétences attendues par l'entrepreneur étaient une connaissance précise de la langue et des variables culturelles, une prise en charge en totale autonomie par le cadre de la zone export et une ouverture d'une filiale en moins d'un an. L'entrepreneur a dans ce cas donné une impulsion et il s'est retiré très vite. Le résultat est prometteur mais le cadre en fin de carrière souhaiterait s'impliquer moins dans ce projet et sollicite sans réponse pour le moment le recrutement de son successeur pour une continuité des activités de la PME à l'international. La GRH dans cette entreprise est encore embryonnaire. La confiance forte attribuée au cadre ne compense pas le manque d'implication et de suivi en doublon du projet par l'entrepreneur. La structure peut se retrouver devant de graves difficultés si le cadre en poste quitte l'entreprise car il détient toutes les compétences stratégiques à l'international de la PME.

Entreprise D - De l'international avec un vrai succès mais une dépendance forte en termes d'approvisionnement, conduit à limiter fortement l'expansion à l'étranger (attitude positive, position proactive, engagement total).

La société D est une TPE spécialisée dans la conception, la formation et la création de soins à base de produits naturel. Elle connaît un vrai succès à l'international avec un chiffre d'affaires à l'export de 40%. Les ingrédients du succès sont une intégration forte du cadre aux enjeux de la TPE et un partage de la vision stratégique de l'entrepreneur. La conquête des marchés européens, japonais, russe et maintenant l'Amérique du Sud a été réfléchi et mûrie en équipe de travail selon une logique d'ajustement mutuel et d'apprentissage réciproque. La jeune cadre recrutée bénéficie d'une double compétence (avocate et responsable export) et la dirigeante a trouvé ses repères dans un pilotage à la fois stratégique et opérationnel de la politique marketing. Le défi pour cette entreprise est à présent la gestion des approvisionnements dans une logique de juste à temps.

Entreprise E - Vision mondiale dès la création avec une implantation de filiales aux USA et en Europe du Nord (attitude positive, position proactive, engagement total)

La société E est une PME familiale de l'agro-alimentaire située sur les marchés scandinaves, allemands, italien, anglais et nord-américains. Elle est born global selon la volonté des dirigeants. Le CA à l'export est de 20% avec neuf produits très bien identifiés sur le marché. Les produits ont été élaborés dans l'idée de se placer dans des niches de marché. L'équipe se compose de jeunes talents c'est à dire des cadres à haut potentiel en vue de limiter les marges d'erreur. L'entreprise possède déjà une filiale intégrée aux USA et jouit d'une première expérience en la matière. La rentabilité financière de l'entreprise est toutefois mise à mal du fait de la dépendance vis-à-vis d'un donneur d'ordre qui a lui seul absorbe 80% de la production. La vente à perte et une mauvaise gestion du système d'information remettent en cause l'internationalisation réussie de la PME. Un nouveau diagnostic stratégique et l'acceptation par l'entrepreneur d'infléchir son approche des marchés internationaux non plus seulement par la création de structure locale mais également par le recours à un importateur local ou une simple cession de licences témoignent d'une montée en compétences progressive de la structure. Les cadres confortés dans leur autonomie sont aidés par l'entrepreneur dans leurs apports d'implication et de compétences.

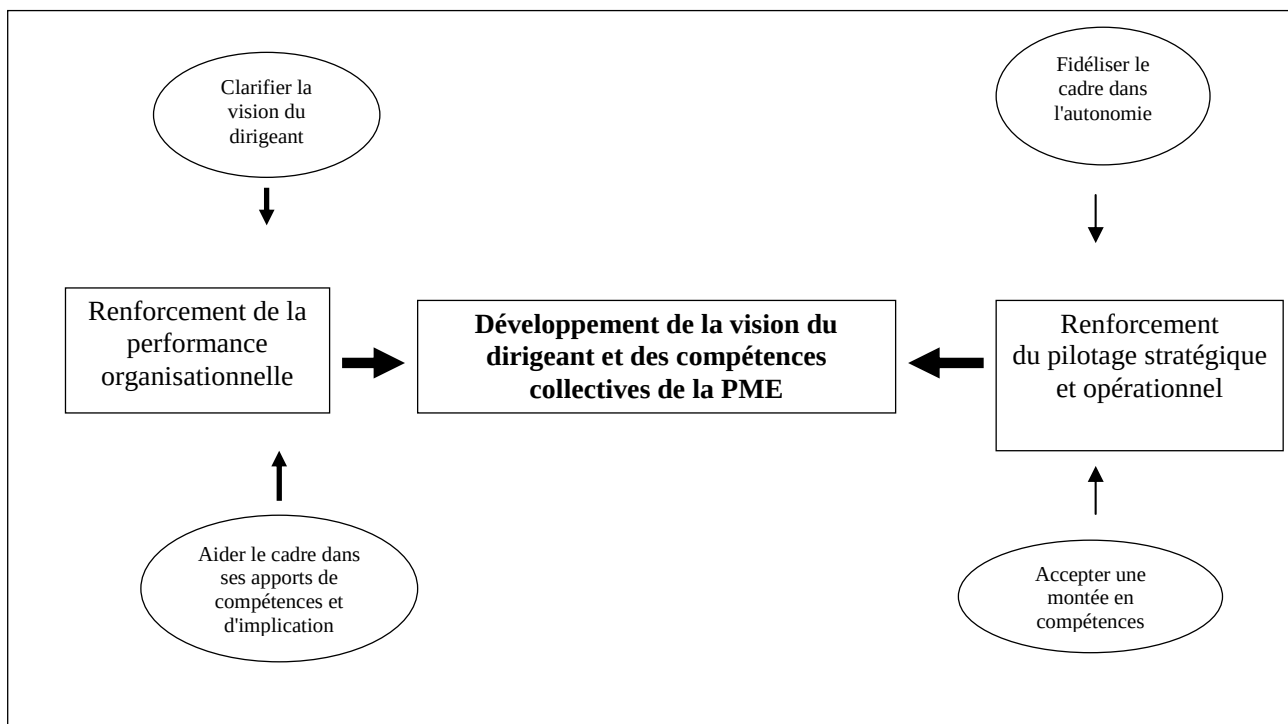
Ces 5 exemples permettent de mettre l'accent sur le rôle du facteur humain dans la réussite ou non des projets d'internationalisation. Le manque d'informations fiables et d'expériences entrave les activités de développement et remet en cause la confiance réciproque dirigeant-cadre. Incontestablement l'énergie de l'entrepreneur et du cadre du côté commercial s'avère être un facteur déterminant. La définition et le partage d'une politique marketing sont fructueux dans les PME étudiées à la condition d'acquérir de nouvelles capacités et compétences internationales. Ainsi, la recherche de marchés pour être à proximité des clients étrangers ne peut se faire sans la recherche d'une nouvelle efficacité managériale.

La combinaison de trois facteurs semble nécessaire pour internationaliser la PME :

- une action sur la vision de l'entrepreneur,
- une gestion spécifique des cadres orientée vers une montée en compétences dans l'action et où l'entrepreneur et le cadre trouvent leur place ensemble dans le projet
- un nouveau contexte d'émergence de l'organisation avec lequel l'entrepreneur doit composer en vue d'éviter le départ du cadre et le fidéliser dans l'autonomie.

Ce cadre général permet de fixer quatre leviers d'action en vue d'assurer et de renforcer la position stratégique de la PME à l'international.

Graphique n°1 : Repérage des 4 leviers d'action pour gérer l'internationalisation de la PME



La valorisation de la PME à l'international réside dans sa façon de gérer les salariés, notamment les savoirs individuels articulés avec les compétences collectives. Sa compétitivité dépend grandement de sa capacité à intégrer les compétences nouvelles dont elle a besoin et à stimuler des interactions sociales nécessaires à la création de connaissances inédites ou de montée en compétences par une politique de partenariat avec des nouveaux défis dans la gestion des cadres.

Au cœur du processus d'internationalisation, il y a une philosophie de gestion, un état d'esprit, empreint du souci de mieux faire, d'attention à une plus grande participation et d'ouverture aux leçons de l'expérience. L'internationalisation en PME est le modèle opposé d'une logique de conformité à un système centralisé, il tend vers le désir de contribuer à des résultats d'entreprise avec une dimension affective, comportementale et émotionnelle. « *Il est important que les managers aient cette proximité relationnelle et émotionnelle permettant de motiver et communiquer, d'être intègre et courageux* » (Thévenet, 2003)⁹.

La logique d'internationalisation de la PME rend potentiellement possible la motivation, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des collaborateurs mais

⁹ Thévenet, M (2003) *Manager une affaire de proximité*, Editions d'Organisation, Paris, p.15.

structurellement fragile la montée en puissance collective vers une plus grande performance de l'entité de travail du fait de la logique d'action culturelle des entrepreneurs.

En effet, derrière cette image des entrepreneurs intrinsèquement dynamiques et enthousiastes, s'investissant sans compter pour le bien de la PME à l'étranger, il convient de nuancer la réalité d'un processus d'internationalisation. Ainsi, les entrepreneurs se retrouvent inscrits dans un processus collectif d'émancipation des collaborateurs alors que dans leurs cas précis la relation de travail est un processus qui construit une carrière, une mobilité hiérarchique perçue comme individuelle. La dimension collective et individuelle du processus d'internationalisation pose le problème de la responsabilisation par une plus grande capacité d'action et une émancipation. Cette difficile répartition de la responsabilisation des cadres supérieurs et moyens s'avère fragilisante pour certains et rejoindrait pour d'autres les problèmes d'agence¹⁰ rencontrés dans les formes autonomisantes d'organisation du travail.

L'internationalisation ne serait pas un engrenage puissant à ce point qu'il enrôlerait la subjectivité passive des entrepreneurs, des managers et des salariés. La capacité réflexive des managers et des salariés est certes soulignée mais ces derniers maintiennent un regard nuancé vis-à-vis du monde du travail.

Ce management contemporain de la PME, que nous avons analysé dans ce travail de recherche, suggère, incite, plus qu'il ne contraint. Il en appelle à l'initiative plus qu'à la docilité des managers et des salariés. Désormais en partie responsabilisés et émancipés, les managers et les salariés des PME à l'international devraient assumer de rôles, des attitudes et des comportements renouvelés. Il convient de se demander quel est le degré réel d'autonomie et de participation à la définition des orientations stratégiques de la PME.

La notion de pratique participative de management dans le processus d'internationalisation apparaît pour le moins équivoque en PME et mériterait des analyses complémentaires.

Conclusion

La conquête de nouveaux marchés suppose de dynamiser et de structurer le projet de développement de la PME. La place de chaque acteur est tout aussi déterminante mais elle subit des distorsions cognitives des pratiques au sein de la structure. L'entrepreneur contraint à la collaboration avec un cadre chargé de projet ne trouve pas exactement sa marge de manœuvre (Verstraete, 2000).

Acteur incontournable, le cadre intégré pour soutenir le projet d'internationalisation doit témoigner d'une double compétence (technique et managériale). En effet, les récits d'expérience et les études antérieures (Manolova, 2002) confirment le manque néfaste de collaboration avant tout dans l'entreprise. Ce facteur réduit la circulation et les échanges d'information et de savoirs tacites au détriment de l'innovation non technologique dans les domaines du développement des compétences et de l'intelligence des marchés.

Le changement stratégique dans la gestion des cadres en PME semble actuellement à la fois important et minimisé. En effet, la PME a intégré une souplesse et une réactivité qui lui

¹⁰ "En régime capitaliste ce qui dicte les décisions managériales n'est pas la maximisation de l'efficacité économique mais celle du profit : produire mieux ou moins cher peut s'avérer moins rentable si cela conduit à renforcer la position des salariés dans la négociation pour le partage de la valeur ajoutée ».

permettent d'affirmer que les changements majeurs de son contexte d'action ne sont qu'une tendance progressive voire habituelle et non une rupture imposant un nouveau modèle de GRH généralisé. Plus incrémental que radical, le processus de changement peut être géré autour de différentes composantes que sont le pilotage de la rémunération d'une double compétence, l'optimisation de la gestion des effectifs et des compétences des cadres, les mise en œuvre d'une certaine flexibilité, une politique de partenariat fort reposant sur la communication. La gestion des cadres des PME en quête d'internationalisation par un repérage des savoirs individuels et des compétences collectives permet d'envisager pour l'entrepreneur une réflexion en termes de GRH organisant un arbitrage entre privilégier la valorisation sociale des cadres par un enrichissement de la fonction d'encadrement plutôt que de mettre en exergue leur rémunération.

De manière pessimiste, l'internationalisation des PME peut être observée selon une double logique d'action : une vision partagée par les cadres même s'ils sont exclus de la stratégie et la nécessaire double compétence du cadre rémunéré sur la base de l'acquisition d'une mono compétence. Plus réalistement, l'internationalisation des PME comme la gestion des cadres résultent d'un mélange de réflexion stratégique, d'action de pilotage d'équilibres instables, de développements émergents, de chance et de nécessité.

Références

Allali, B. (2002) « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », *Actes du 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME*, Octobre, HEC-Montréal, 16p.

Allouche J. et Amann B. (2000) « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n°1, p. 33-79.

Argeron, B. & Huault, I. (2002) « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'approche behavioriste », *Management International*, Vol.6, n°2, pp.43-53.

Barringer, B-R. & Harrison, J-S (2000) « Walking a tightrope. Creating value through internorganizational behaviour of firms », *Journal of Management*, vol.26, n°3, pp.367-403.

Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1987), «Managing across borders: new strategic requirement», *Sloan Management Review*, Vol. 7, n°17.

Boissin J.-P., Castagnos J.-C. et Guieu G. (1999) « La place de la PME dans les travaux de stratégie », *Cahier de recherche du CERAG*, 32 p.

Bouffartigue, P. & Gadea, C. (2000) *Sociologie des Cadres*, Ed La Découverte, Paris.

Bourcieu, S. (2005) « Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel », *Actes du colloque de l'AIMS*, Angers.

Bourgeois E. (1991), *La PMI innovatrice: guide du développement international*, collection P.M.E., Editions d'Organisation

CEDEFOP (2002) *Rapport de synthèse sur l'internationalisation et l'évolution des besoins en qualification dans les petites entreprises européennes*, n°23, Luxembourg.

Chevallier, A., Coiffard, M. & Guillaume, W. (2004) *Gestion RH des PME/PMI. Guide pratique du dirigeant*, Ed Liaisons, Paris, 184p.

Coveillo, N-E. & Mc Auley, A. (1999) « Internationalization and the smaller firm : a review of Contemporary empirical research », *Management International Review*, Vol.39, n°3, pp.223-237.

Coviello N.E. et McAuley A. (1999), "Internationalisation and the smaller firm : a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, Vol. 39..

Dany, F. & Livian, Y-F (2005) *La nouvelle gestion des cadres, employabilité, individualisation et vie au travail*, Ed Vuibert, Paris, 179p.

Dunning, J-H (1988) « The eclectic paradigm of international production », *Journal of international Business Studies*, Vol.19, n°1, pp.1-31.

Fayolle A. (2005) *Introduction à l'entrepreneuriat*, Editions Dunod, Paris.

Forgues, B. & Leconte, P. (2000) "Les dirigeants face à la gestion des compétences", *Revue Française de Gestion*, n°127, pp.119-130.

Gibiat M. (1994) "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en P.M.E.-P.M.I.: synthèse des recherches depuis 20 ans", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 7, n°2.

Gilbert, P. & Schmidt, G. (1999) *Evaluation des competences et situations de gestion*, Edition Economica, Paris.

Gooderham, P., Nordhaug, O & Ringdal, K. (1999) « Institutional and rational determinants of organizational practices : human resource management in European Firms », *Administrative Science Quaterly*, vol.44, pp.507-531.

Hamel, G. & Prahalad, C-K., (1989) "Strategic intent", *Harvard Business Review*, May-June, pp.63-76.

Hart S. et Tzokas N. (1999), "The impact of marketing research activity on SME export performance : evidence from the UK", *Journal of Small Business Management*, April.

Julien P.A. et Marchesnay M. (1989), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, Paris.

Lefebvre E. et Lefebvre L.A. (1993), "Competitive positioning and innovative efforts in SMEs", *Small Business Economics*, Vol. 5, n°4.

Le Roy, F. & Torrès, O. (2000) « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », *Revue Innovation*, n°13.

Mahé de Boislandelle, H. (1998) *La Gestion des Ressources Humaines en PME*, Ed Economica, Paris, (2^{ème} édition).

Mangaliso M.P. (1992) "Entrepreneurship and innovation in a global context", *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, Vol. 1, n° 4.

Manolova, T-S (coord) (2002) "Internationalization of small firms. Personal factor revisited", *International Small Business Journal*, vol.20, n°1, pp.9-31.

Marchesnay M. (2003) « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, n°144, p. 107-118.

Monnoyer-Longe M.C. (1990), "L'organisation, clé de la performance", in Léo P.Y., Monnoyer-Longe M.C. et Philippe J., (dir.) *Stratégies internationales des P.M.E.*, Editions Economica, Paris.

Moon H.C. et Peery N.S. (1997), "Entrepreneurship in international business : concept, strategy, and implementation", *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, Vol. 6, n°1.

- Namiki N. (1988), "Export strategy for small business", *Journal of Small Business Management*, April.
- Pantin, F. (2004) « La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante », *Cahier de Recherche du CNME*, n°32, IAE de Caen Basse-Normandie.
- Quélin, B. & Arrègle, J-L (2000) *Le management stratégique des compétences*, Ed Ellipses, Paris.
- Sakai, K. (2002) « Restructurations industrielles à l'échelle mondiale : conséquences pour les PME », *Documents de travail de l'OCDE*, n°4, Février.
- Sanchez, R. (2001) *Knowledge management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York.
- Saporta B. (1986), "Les P.M.E.-P.M.I. face au développement international", *Cahiers de recherche*, n° 50 de l'IAE de Toulouse, Toulouse.
- Savajol H., 2003, « PME : clés de lecture », *Regards sur les PME*, n°1.
- Schmitt C., 2004, (éditorial) « Actionnabilité et recherche en entrepreneuriat et PME », *Revue internationale PME*, vol. 17, n°3-4.
- Torrès, O. (sous la direction de) (1998) *PME, de nouvelles approches*, Ed Economica, Paris, 187p.
- Tsai W.M., McMillan I.C. et Low M.B. (1991), "Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, n°1.
- Verdier, I. (2008) « Oseo annonce quatre nouvelles mesures pour l'export », *Le moniteur du Commerce International*, n°1811, p.7.
- Verstraete T., 2000, *Histoire d'entreprendre*, éditions EMS.
- Verstraete, T. (1999) *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Ed L'harmattan, Paris.
- Wolff, J.A. & Pette, T. (2006) « *Modeling the role of product and process improvements* », *Journal of Business Management*, Vol.44, n°2.
- Wolff J.A. et Pette T.L. (2000), « Internationalization of small firms : an examination of export competitive patterns, firm size and export performance », *Journal of Small Business Management*, June.
- Wolff, L. (2005) Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi « *transformations de l'intermédiation hiérarchique* », Novembre, Noisy-Le-Grand, 130p.
- Zuchella, A. (2000) « Firm size & internationalization », *ASAC-IFSAM 2000 Conference Proceedings*, Montréal, Vol. 21, n°8, pp.67-78.