

Donia Jlassi

IAE de Lille, Laboratoire LEM- UMR 8179 CNRS

Dominique BESSON

IAE de Lille, Laboratoire LEM- UMR 8179 CNRS

La relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME

Résumé

Il est communément admis par les chercheurs que la gestion en PME demeure extrêmement personnalisée. De nombreux auteurs affirment qu'on peut assimiler la PME à la personne même du dirigeant. Certains vont même jusqu'à qualifier la PME « d'ego-firme ».

En effet, le dirigeant de la PME est un personnage capital : il prend part et même il est le maître de l'ensemble des décisions stratégiques, administratives et opérationnelles. Il est donc la force principale à l'origine de l'initiation, du développement et du succès de la PME sur le marché national ainsi que sur les marchés internationaux et ce à cause des limites des ressources et des capacités. Il assume ainsi la responsabilité d'assurer la survie et le succès de son entreprise à l'échelle nationale et internationale.

Depuis le début des années 60, plusieurs recherches ont été faites pour montrer la relation entre le dirigeant et la performance de la firme. Mais rares sont les études faites sur les PME malgré le rôle important du dirigeant dans ces organisations distinguées par une centralisation de la décision et une proximité de la gestion.

D'où cette contribution qui essaie d'étudier le profil de dirigeant de la PME à travers une analyse de la revue de littérature. Et de montrer dans une deuxième partie la relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME.

Mots clés : profil du dirigeant de la PME, types d'entrepreneurs, internationalisation de la PME.

La relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME

Donia Jlassi, IAE de Lille

Laboratoire LEM – UMR 8179 CNRS

donia_jlassi@yahoo.fr

Dominique BESSON, IAE Lille

Laboratoire LEM – UMR 8179 CNRS

dominique.besson@iae.univ-lille1.fr

Résumé

Il est communément admis par les chercheurs que la gestion en PME demeure extrêmement personnalisée. De nombreux auteurs affirment qu'on peut assimiler la PME à la personne même du dirigeant. Certains vont même jusqu'à qualifier la PME « d'ego-firme ».

En effet, le dirigeant de la PME est un personnage capital : il prend part et même il est le maître de l'ensemble des décisions stratégiques, administratives et opérationnelles. Il est donc la force principale à l'origine de l'initiation, du développement et du succès de la PME sur le marché national ainsi que sur les marchés internationaux et ce à cause des limites des ressources et des capacités. Il assume ainsi la responsabilité d'assurer la survie et le succès de son entreprise à l'échelle nationale et internationale.

Depuis le début des années 60, plusieurs recherches ont été faites pour montrer la relation entre le dirigeant et la performance de la firme. Mais rares sont les études faites sur les PME malgré le rôle important du dirigeant dans ces organisations distinguées par une centralisation de la décision et une proximité de la gestion.

D'où cette contribution qui essaie d'étudier le profil de dirigeant de la PME à travers une analyse de la revue de littérature. Et de montrer dans une deuxième partie la relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME.

Mots clés : profil du dirigeant de la PME, types d'entrepreneurs, internationalisation de la PME.

INTRODUCTION

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

Pour être qualifié comme « compétences clés » au sens de Prahalad et Hamel (1990), les compétences doivent être difficile à imiter, apporte une réelle valeur ajoutée aux clients et à l'entreprise et alimente une diversité d'offre sur des marchés différents. Porter (1991) ajoute le caractère intangible de ce type de compétence.

Selon Prahalad et Hamel (1990) les compétences clés sont des recombinaisons de compétences qui permettent à l'entreprise de concevoir, fabriquer et distribuer des produits et services différents pour des marchés différents.

Donc, l'expansion des PME dépend non seulement des ressources à leur disposition mais également et surtout de leur exploitation. Cette exploitation dépend principalement du dirigeant et plus particulièrement de ses compétences. En effet, le dirigeant de la PME est un personnage capital, il joue un rôle décisif dans la gestion de la PME ; sa personnalité et son expérience influence sa manière de gérer son entreprise, sa connaissance du marché étranger et ses préférences jouent un rôle déterminant dans cette décision ainsi que sa motivation, son savoir et ses attitudes (Boutary et Durand (2008)).

Julien (1997) souligne que le processus de décision du dirigeant de PME entraîne une centralisation de la gestion autour de ce dernier ; à ce phénomène s'ajoute un faible degré de spécialisation, qui conduit le dirigeant à prendre part à (et même à être maître de) l'ensemble des décisions stratégiques et celles qui sont plus opérationnelles (c'est par exemple lui qui, dans de nombreuses entreprises, décidera d'aborder un marché mais aussi se déplacera pour rencontrer les clients).

L'importance du dirigeant dans une PME nous a incités à étudier son profil pour mieux comprendre son comportement.

Pour cela, nous allons commencer par citer les principales typologies de la littérature pour, dans une deuxième partie, essayer de trouver la relation entre ces typologies et l'internationalisation de la PME.

Profils de dirigeant

Avant de commencer, nous préférons éclaircir une certaine ambiguïté dans le vocabulaire employé pour désigner les acteurs de l'entreprise. Il arrive parfois des confusions entre les notions de dirigeant et d'entrepreneur.

En effet, le dirigeant est l'objet de recherches depuis les années 1960. Celles-ci distinguent deux notions : le propriétaire-dirigeant et l'entrepreneur. Certes ces notions sont liées. On ne peut parler de PME sans parler de propriétaires-dirigeants de PME et l'on ne peut parler de propriétaire dirigeant de PME sans parler de l'entrepreneur (Filion, 1997 ; 2005). Cependant, ces deux notions insistent sur des caractéristiques différentes du dirigeant de PME.

Le propriétaire-dirigeant est, comme son nom l'indique, à la tête d'une entreprise dont il est à la fois le principal décideur et le propriétaire (Jaouen, 2010).

Le terme « entrepreneur » a un sens plus large:

- Il peut faire référence au chef d'entreprise qui réunit et combine les moyens de production, les ressources économiques, de façon pratique et efficace, c'est-à-dire permettant d'atteindre un objectif préalablement fixé ; c'est la conception la plus large que l'on peut en avoir (Julien et Marchesnay, 1988);
- Il peut aussi être associé à celui qui assume le risque lié à l'incertitude des résultats ; cela suppose une grande confiance en soi, de l'enthousiasme et de la ténacité, le refus de la routine et des contraintes (Chapellier, 1997);
- L'entrepreneur peut encore être l'innovateur qui initie de nouvelles combinaisons productives, l'innovation étant définie souvent comme la mise en valeur économique au sein de l'organisation, d'une invention, c'est-à-dire d'une nouveauté scientifique ou technique. En d'autres termes, c'est celui qui crée et utilise une information économiquement intéressante ; c'est un anticipateur (Marchesnay, 1997).

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

Ainsi, Filion (2005) définit l'entrepreneur comme un « rêveur qui passe à l'action ». Ce qui veut dire que ces gens sont créatifs et dont l'imagination demeure active.

Dans le même ordre d'idée, Filion (1988) définit l'entrepreneur comme : « un entrepreneur est une personne imaginative caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un degré élevé de sensibilité à l'égard de son environnement en vue d'y

décélérer des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. »

Quant à Schumpeter (1934), il associe l'entrepreneur à l'innovation : « l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons. » (Schumpeter, 1928 cité dans Filion, 1997).

McClelland pense qu'« Un entrepreneur est quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle. » (McClelland, 1971; cité dans Filion, 2005).

On trouve donc un grand consensus lorsqu'on regarde les définitions et caractéristiques attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes d'une même discipline. Chez les économistes, on s'entend pour associer l'entrepreneur à l'innovation. On le voit comme une dynamo du développement. Chez les spécialistes des sciences du comportement, on attribue à l'entrepreneur des caractéristiques de créativité, de ténacité et de leadership. Chez les ingénieurs et les spécialistes de la gestion des opérations, l'entrepreneur est vu comme un bon répartiteur et coordonnateur de ressources. Chez les spécialistes de la finance, l'entrepreneur sait mesurer le risque. Pour les spécialistes de la gestion, l'entrepreneur sait se donner des fils conducteurs, des visions autour desquelles il organise l'ensemble de ses activités. Il sait se débrouiller et s'organiser. Il excelle dans l'organisation et l'utilisation des ressources qui l'entourent. Pour les spécialistes du marketing, l'entrepreneur identifie des opportunités et il sait se différencier et penser. Pour ceux qui étudient la création d'entreprise, les meilleurs éléments pour prédire le succès futur de l'entrepreneur demeurent la valeur, la diversité ainsi que la profondeur de l'expérience de même que des expertises acquises par l'entrepreneur potentiel du secteur dans lequel il veut se lancer (Filion, 2005).

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

Evidemment, l'aspect entrepreneur du dirigeant est le plus pertinent pour l'internationalisation.

En conséquence, nous allons nous intéresser à l'étude du profil de l'entrepreneur et son influence sur la décision d'internationalisation de la PME. Pour cela, nous commençons d'abord par citer les principaux types d'entrepreneurs cités par la littérature.

I. Principaux types d'entrepreneurs

On ne peut présenter le domaine de l'entrepreneuriat sans parler de typologies d'entrepreneurs. Il existe un bon nombre de typologies en entrepreneuriat et en PME. Elles sont de valeur et d'utilité inégale. Elles ont été construites en fonction d'objectifs et à partir de méthodologies et d'échantillons très différents (Filion, 2003). Nous n'en rapportons ici les principales dans la littérature, soit celles auxquelles les spécialistes de l'entrepreneuriat se réfèrent le plus fréquemment.

Le tableau ci-dessous récapitule les typologies auxquelles les spécialistes de l'entrepreneuriat se réfèrent le plus fréquemment (même s'il existe des travaux plus récents, ces typologies restent les plus connues et les plus utilisées).

Tableau 1 : principales typologies de dirigeants

Auteurs	Typologies	Point focal
Smith (1967)	Artisan et entrepreneur d'affaires	Parcours et modes de gestion de l'entreprise
Laufer (1975)	Technicien, manager, propriétaire, artisan	Modes de gestion de l'entreprise
Miles et Snow (1978)	Prospecteur, réacteur, Suiveur, innovateur	Comportement stratégique
Marmuse (1992)	Artisan, entrepreneur et Manager	Comportement stratégique et gestion de l'entreprise
Julien et Marchesnay (1996)	PIC et CAP	Buts du dirigeant, influence sur les modes de gestion et sur le comportement stratégique
Filion (2003)	Bûcheron, papillon, libertin, bricoleur, converti, missionnaire	Systèmes de valeurs et modes de décision stratégique

Source : tableau adapté de Jaouen (2010)

Smith (1967) demeure un des classiques. Il a distingué deux types d'entrepreneurs :

L'artisan

Soit la personne de métier qui crée son entreprise sans avoir une grande expérience surtout en matière de gestion. Cet entrepreneur a plus de compétences techniques que des compétences de gestion et il se localise dans des activités peu innovantes.

L'opportuniste ou l'entrepreneur d'affaires

C'est un entrepreneur plus âgé et plus expérimenté que le premier (surtout en matière de gestion). Il sait profiter des occasions d'affaires qui se présentent.

Laufer (1974) a distingué deux autres profils à savoir le technicien et le manager. Cette classification prolonge la précédente en mettant l'accent sur le style de direction de l'affaire :

Le technicien

S'intéresse aux conditions de fabrication du produit. Il met en valeur ses compétences professionnelles, son savoir-faire et son métier. Il est proche de l'artisan de Smith. Il s'agit aussi des ingénieurs (créant leur entreprise) qui se révèlent plus techniciens que managers.

Le manager

Se concentre surtout sur les problèmes de gestion des ressources, souvent du fait de sa formation (diplôme en gestion) ou/et de son expérience professionnelle (cadre administratif). Il sera attentif à la réduction des coûts, à l'économie de moyens, mais aussi aux investissements hors production (informatisation administrative par exemple).

En 1978, Miles et Snow, deux auteurs américains, ont étudié la relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation. Ils ont distingué quatre types d'entrepreneurs : le prospecteur, l'innovateur, le suiveur et le réacteur.

Le prospecteur

Peut être considéré comme l'innovateur pur. Cet entrepreneur cherche en permanence des innovations (de produits ou de procédé). Mais il n'est pas intéressé par l'organisation ou la mise en marché. Ces entrepreneurs créent les entreprises, les mettent en marche, puis les revendent. Ce cas est fréquent dans les activités de haute technologie (biotechnologie, par exemple), dans la mesure où les investissements de fabrication et de commercialisation dépassent les capacités d'un individu : ces entreprises sont souvent rachetées par des groupes industriels puissants qui en font une filiale.

L'innovateur

Cherche des innovations (de produit ou de procédé) qu'il exploite à fond lui-même. Cette attitude se développe par la pression exercée par les donneurs d'ordre et les distributeurs. Cet entrepreneur possède une veille technologique et concurrentielle très forte, et possède un budget de recherche et développement élevé.

Le suiveur

Imite et suit de façon proactive les innovations qui apparaissent sur le marché. Les innovateurs innoveront et subissent les coûts d'innovation. Les suiveurs mettent l'accent sur l'amélioration de l'innovation et réduire les coûts.

Le réacteur

Adopte une stratégie émergente et réactive. L'entrepreneur s'adapte après coup et au coup par coup. Cette attitude opportuniste, passive, peut coûter cher à l'entreprise lorsque le degré de turbulence du secteur est assez faible, et lorsque la fidélisation des clients sur des produits innovants est moins importante que la fidélité à l'entreprise ou à son patron. Par exemple, certains sous-traitants attendront que les donneurs d'ordre leur imposent certaines modifications de procédé ou de produits.

Filion (1988) a distingué deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Chaque entrepreneur dirige un type de PME. En effet, Filion (1988) distingue deux types de PME : les PME classiques et les PME comètes. Le tableau 2 ci-dessous montre des caractéristiques de chacune.

Tableau 2
Caractéristiques de deux types de PME : la classique et la comète

Éléments	La PME classique	La PME comète
Type de propriétaire-dirigeant	Opérateur	Visionnaire
Objectifs du propriétaire-dirigeant	Pérennité	Croissance
Philosophie d'action	Constance	Innovation
Principales activités du propriétaire-dirigeant	Gestion des opérations courantes	Stratégie, marketing, ventes, développements. Identification de solutions aux problèmes de trésorerie
Employés	Stabilité. Sens d'appartenance	Motivation élevée. Autonomie
Postes de travail	Définitions de tâches, au moins en ce qui a trait à l'essentiel	Évolution constante des tâches et de la façon de s'organiser pour les réaliser
Structure	Simple	Organique. Révisions et ajustements continus
Délégation	Peu	Très grande
Communications	De haut en bas, souvent non verbales	En tous sens, fréquentes
Reconnaissance	La relation avec le propriétaire-dirigeant constitue le facteur principal	La capacité d'accomplir des choses nouvelles et différentes rapidement ainsi que l'apprentissage partagé avec le propriétaire-dirigeant constituent les facteurs principaux

Source : Filion (2000)

Dans le même ordre d'idée Julien et Marchesnay (1996) distinguent deux types de profils :
Ils ont proposé cette typologie en partant du principe qu'il existe trois grandes aspirations sociales économiques chez l'entrepreneur :

- la pérennité : l'espoir de transmettre à un repreneur ou à un membre de la famille
- l'indépendance : le dirigeant possède un égo fort qu'il souhaite être indépendant financièrement et autonome en matière de décision.
- La croissance : est assimilée à la volonté de puissance et au désir de pouvoir.

A partir de ces trois grandes aspirations, les auteurs ont proposé deux grands types de dirigeants :

PIC « pérennité-Indépendance-croissance »

Il fait référence à un individu dont la principale cause de la création, reprise ou acceptation en héritage d'une entreprise, réside dans la volonté d'exercer son métier en toute indépendance et en dehors de la hiérarchie de l'organisation. Il s'agit souvent d'un technicien (c'est pourquoi il est attiré par les aspects techniques de son activité au détriment de ceux liés à la gestion) qui cherche à se réaliser à travers son entreprise tout en assurant la satisfaction de ses besoins matériels. Ses principaux objectifs sont : assurer la pérennité de l'entreprise et garder son indépendance financière et décisionnelle.

En conséquence de sa préférence marquée envers ces deux buts : pérennité et indépendance, la croissance apparaît comme n'ayant pas d'importance. Il serait même possible qu'il cesse de croître dès qu'il atteint sa satisfaction. Ces buts l'incitent à privilégier l'autofinancement ou l'aide familiale et d'éviter le recours à l'endettement ou l'appel à un ou plusieurs associés. Cette entreprise est souvent entre les mains d'un seul dirigeant ou à la limite entre les mains des membres d'une seule famille.

Sur le plan psychologique, il semble montrer l'aversion pour le risque, préférant aux opérations aventureuses à fort potentiel de gains mais également de pertes, celles dont les résultats quoique plus modestes, offrent une plus grande probabilité de réalisation.

CAP : « Croissance-Autonomie-Pérennité »

Si on compare cet entrepreneur à celui que l'on vient de décrire, on constate qu'ils se distinguent par une hiérarchisation des buts inversée. Ainsi l'entrepreneur de type CAP apparaît comme essentiellement motivé par la croissance de son entreprise, synonyme pour lui de réussite personnelle et d'accomplissement de soi. Les profits réalisés servent en partie à financer cette croissance. Si ses propres capitaux se révèlent insuffisants, il n'hésite pas à s'associer ou à s'endetter à condition que sa relative perte d'indépendance financière ne s'accompagne pas d'une diminution de son autonomie décisionnelle. Il est moins attaché à

son entreprise que ne peut l'être le dirigeant PIC. Il ne considère pas son entreprise comme une extension de sa personne, mais plutôt comme un support de ses ambitions et de son goût pour l'action d'entreprendre.

Ce dirigeant aime les activités de gestion et plus encore à celles qui sont de nature commerciale : il aime découvrir de nouveaux marchés et développer des contacts avec la clientèle. Pour augmenter l'efficacité de son entreprise, il choisit de s'entourer par un personnel qualifié.

Sur le plan psychologique, ce dirigeant paraît développer un bon niveau de confiance en soi et une certaine attirance envers le risque.

Filion (2000) a distingué à partir d'une étude faite sur des dirigeants des PME québécoises six types d'entrepreneurs :

Le bûcheron

Il est ambitieux et possède de bonnes capacités de travail : il accomplit le double de la quantité de travail des autres. De ce fait, il décide d'aller travailler pour lui-même.

Lorsque les gens qui achètent ses produits en veulent davantage (pour la bonne qualité) il engagera du personnel mais il sera, assez souvent, insatisfait tant de la qualité que de la quantité de travail accompli par ce personnel. Il préfère ceux qui travaillent dur comme lui. Sa culture organisationnelle est axée sur la production.

Le bûcheron demeure le type le plus courant de propriétaires-dirigeants de PME.

Le papillon

Il aime s'impliquer intensément mais cela ne dure pas longtemps.

Il peut évaluer rapidement les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi que son marché potentiel ce qui l'aide à lancer des entreprises et les vendre ; reprendre des entreprises en difficulté et les revendre ; acheter des entreprises, y apporter quelques changements clefs et les revendre.

C'est un entrepreneur sociable qui compte beaucoup de relations. Ces relations l'aide à vendre et acheter ses entreprises.

Le papillon s'apparente à ce qui est temporaire, occasionnel, passager. C'est un opportuniste. Son style, ses goûts et ses intérêts sont en mutation permanente. Il est attiré par les nouveautés.

Le libertin

Il aime le loisir, le divertissement, la fête, le jeu. Il mène une vie sociale active.

Il voit son entreprise comme un support financier, comme un moyen qui lui permet de couvrir ses charges et pratiquer ses activités préférées. Souvent, son travail est cyclique : il travaille dur pendant une période de l'année, puis, il pratique les activités qui l'intéressent (le loisir) pour le reste du temps. L'entreprise est donc un moyen, parfois même une contrainte nécessaire, pour faire ce qu'il aime. Il ne cherche pas sa pérennité.

Le bricoleur

Il consacre toute son énergie et tous ses temps libres à son entreprise. Il a un autre emploi officiel, mais il ne le conserve que par besoin de sécurité. Il pense qu'il lui permet de mieux financer son entreprise. Son entreprise constitue la réalisation de soi et la réalisation de ses aspirations. C'est pourquoi il y investit toutes les ressources qui lui sont disponibles.

Le bricoleur demeure divisé entre des activités qui impliquent des logiques de fonctionnement différentes : dans son emploi officiel, il est un simple employé qui n'est pas solutionné à prendre des décisions importantes et son entreprise qui nécessite des décisions stratégiques rapides. Donc, son expérience professionnelle fait de lui un propriétaire-dirigeant qui aura des difficultés à prendre ses décisions stratégiques.

Le converti

Créer une entreprise est un rêve pour lui. C'est pour cela, le succès de l'entreprise est une réalisation de soi. Il est profondément impliqué dans son entreprise.

Il se voit comme quelqu'un qui a été doté de qualités particulières qu'il doit mettre au service de son projet. Il aime être au contrôle. C'est ce qui l'amène à ne déléguer qu'avec difficulté, du moins tant que l'autre n'a pas vraiment fait ses preuves.

Le missionnaire

La plupart du temps, c'est le propriétaire-dirigeant de la PME. Il maîtrise bien son produit-marché. Il est passionné de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère. Il aime les nouveautés. L'évolution du personnel présente une dimension importante pour lui : il faut qu'il y soit satisfait. Il est lié à l'évolution de l'entreprise elle-même et par conséquent à sa compétitivité et à son développement.

Ces typologies sont pour la plupart centrées sur une approche comportementale en s'intéressant aux modes de gestion, aux modes de prises de décision ou aux comportements stratégiques. Mais elles ne se sont pas intéressées aux valeurs sous-jacentes à ces comportements (Filion, 1997).

En examinant cette revue de la littérature nous concluons 2 conclusions principales:

D'une part cette revue de littérature montre que les distinctions se font en se basant sur trois principaux traits de caractères :

- Une première distinction relative aux compétences de l'entrepreneur maîtrisées (compétences techniques ou compétences de gestion) ;
- Une deuxième distinction relative à son caractère « innovateur » ou « suiveur » ;
- Et une troisième liée à sa préférence pour la croissance ou la stagnation

D'autre part, cette revue de littérature montre une extrême diversité des profils de dirigeants, « parfois autodidacte, parfois diplômé de l'enseignement supérieur, il peut être un jeune créateur sans expérience, cadre démissionnaire d'un grand groupe, ou bien héritier d'une vieille affaire familiale (Chapellier, 1997). Il est donc bien difficile d'établir une image type du dirigeant de PME. Cette hétérogénéité rend la compréhension des logiques de comportement qui guident les PME plus difficile (Valax, 2008). En effet, « quoi de commun entre le mineur licencié qui ouvre une épicerie de village, l'étudiant au chômage qui offre un service de photocopies près de son école et le jeune ingénieur qui monte une entreprise d'électronique très spécialisée dans une pépinière d'entreprise ? » s'interrogent Julien et Marchesnay (1990). Cette logique est encore plus difficile quand il s'agit d'une décision d'internationalisation. En effet, s'engager dans des activités internationales donne naissance à des compétences supplémentaires par rapport à l'activité nationale (maîtrise de la langue étrangère, analyse des conditions des marchés étrangers, les différences de culture) (Léonidou, Katsikeas et Piercy, 1996).

Toutefois, la PME est souvent critiquée par un manque de ressources et de compétences. Pour affranchir ces limites elle a souvent tendance à suivre une internationalisation par étape selon l'école behavioriste.

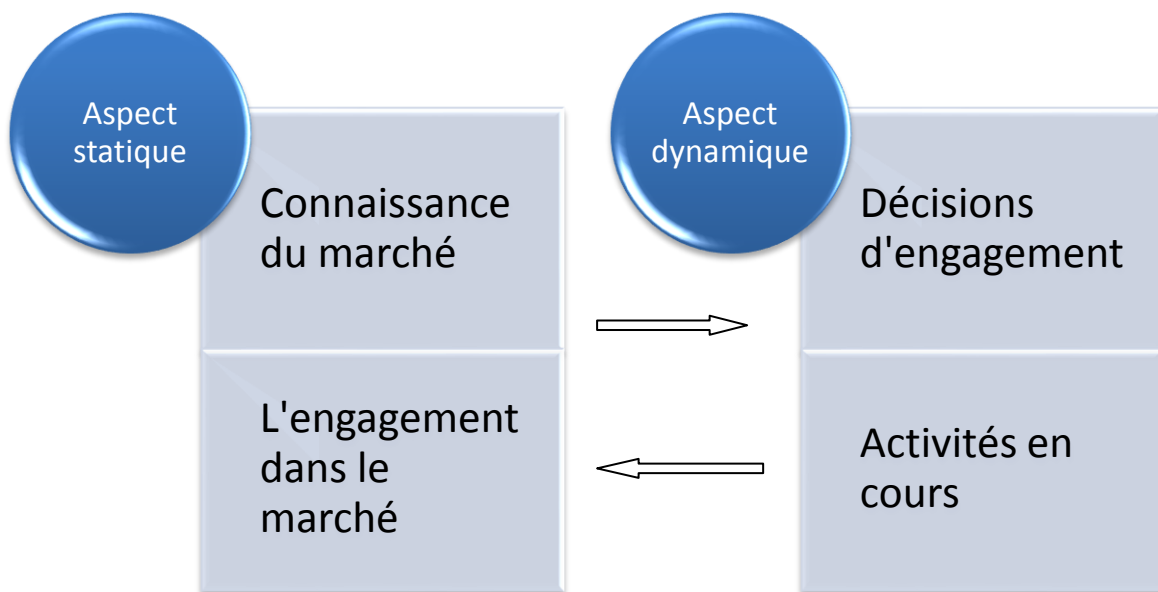
La théorie behavioriste a largement dominé les théories de l'internationalisation des entreprises. Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées par cette approche à savoir : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedersheim paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977)) et le I-modèle ou l'internationalisation par l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981).

Ces théories se basent sur le principe que le manque de connaissance sur le marché étranger et le manque des ressources pour l'affranchir constituent un obstacle devant l'internationalisation de la firme. C'est pour cette raison que les entreprises choisissent des pays proches psychologiquement (Johanson et Wiedersheim paul, 1975 Johanson et Vahlne, 1977; Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981). Ce qui veut dire

que ces marchés sont proches dans la langue, la culture, l'éducation, les pratiques managériales, les systèmes politiques, le développement industriel, etc.

Selon cette approche, l'internationalisation est une série d'étapes successives. Léonidou et Katsikeas (1996) résument l'I-modèle en trois principaux stades à savoir : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée. Et Johanson et Vahlne (1990) résument le modèle Uppsala comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure1 : le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vahlne (1990)



Source : khayat, 2004

L'internationalisation pareille donc un processus long, réactif et évolutif où l'apprentissage progressif et l'engagement graduel sur les marchés étrangers constituent la clé du développement international (Ageron, 2001).

Cependant cette approche a été souvent critiquée. D'une part, cette approche fait référence à la théorie de cycle de vie (Vernon, 1966) qui, elle aussi, a été sévèrement critiquée et surtout non adaptée avec le contexte des PME (ses postulats d'avance technologique des firmes et les différentiels de coûts de production ont été remis en question surtout dans le contexte de PME (Allali, 2003). D'autre part selon les étapes de cette théorie une PME ne peut s'internationaliser que si elle renforce sa part de marché local et donc que si elle devient plus ou moins une grande entreprise (Calof, 1994). Ce même principe est fort présent dans les théories par étapes ce qui n'est pas toujours vrai dans la réalité. En effet, plusieurs PME naissent internationales (at foundation) (Oviatt et Mc Dougall, 1994), d'autres

s'internationalisent l'année même de la création (Torres, 1998). Cette tendance est accentuée par les progrès technologiques et la vision même de l'entrepreneur (Wolf et Pett, 2000).

En effet, les entrepreneurs développent une vision stratégique (Ageron et Hualt, 2002) face à l'internationalisation. Cette vision peut se traduire par des comportements allant de l'indifférence absolue à l'engagement total (Allali, 2003). L'entrepreneur peut alors adopter l'une de ces trois formes de pensées : une attitude négative, une attitude positive ou une attitude passive. Si l'attitude de l'entrepreneur est négative vis-à-vis de l'internationalisation, la décision de s'internationaliser sera refusée. Si l'attitude est indifférente, la réaction de l'entrepreneur dépend du stimulus rencontré. Et finalement si l'attitude est positive, la PME s'internationalise et la décision est proactive.

La vision de l'entrepreneur est souvent rencontrée par une multitude de problèmes à savoir : 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 (Valax, 2008). Cette idée confirme le principe de l'internationalisation par étape pour les PME.

La vision de l'entrepreneur donne donc naissance à une tension créatrice dans la PME (Hammel et Prahalad, 1989).

En se basant sur la relation vision-internationalisation pour expliquer le comportement des entrepreneurs des PME vis-à-vis de l'internationalisation à partir de leurs profils, nous tentons dans la partie qui suit d'élaborer des typologies d'entrepreneur de la PME et de relever différents groupes des entrepreneurs ayant les caractéristiques en commun. On se réfère dans notre distinction sur les trois traits de caractères cité ci-dessus à savoir :

- Type de compétences ;
- Entrepreneur innovateur ou suiveur (ça peut nous renvoyer à un autre trait de caractère : preneur de risque ou non) ;
- Entrepreneur qui choisit la croissance ou la stagnation de sa PME (ça peut aussi nous renvoyer à un autre trait de caractère à savoir l'indépendance financière)

Après avoir fait cette distinction, nous tentons d'établir la relation entre chaque type d'entrepreneur et la décision d'internationalisation.

II. Typologies des entrepreneurs et internationalisation

L'objectif essentiel de la recherche consiste à essayer de déterminer dans quelle mesure le profil d'entrepreneur de PME « guide » son comportement face à l'internationalisation.

Nous commençons par regrouper les profils des entrepreneurs qui se ressemblent et d'expliquer leurs comportements face à la décision d'internationalisation.

Nous choisissons de synthétiser les stratégies et les visions selon le type d'entrepreneur dans un tableau pour trouver la relation avec l'internationalisation dans un deuxième temps.

Il apparaît qu'au-delà des formulations différentes, la substance des profils est identique ou se rapproche et que la distinction des différents types d'entrepreneurs se fait selon trois traits de caractères.

Tableau 3 : synthèse de la typologie

Types d'entrepreneurs	Priorités	Perception de l'environnement	Point d'ancrage de la vision	Ressources et compétences possédées	Ressources et compétences manquantes de façon structurelle	Axes de la stratégie	Décision d'internationalisation
Artisan Technicien, PIC Opérateur	Pérennité	Difficultés à surmonter	Affect	Compétences techniques	Compétences en gestion	- proximité géographique et proximité relationnelle, - stratégie informelle, émergente - Absence de publicité et des démarches commerciaux - Entreprises les plus âgées - petite et moyenne taille	<i>Refus ou décision réactive</i>
Innovateur CAP, Manager Opportuniste Visionnaire, Suiveur Bricoleur Converti missionnaire	Réussite	Opportunités à saisir	Rationalité	- Ressources financières - Compétences techniques, commerciales, et en gestion	Temps	- Démarches commerciaux, - prix supérieurs aux concurrents, - Stratégie délibérée - Entrepreneur travaille seul ou entouré de collaborateurs - Recherche de la croissance	<i>Décision proactive</i>
Bûcheron Réacteur	Survie	Difficultés à surmonter	Rationalité	Compétences Techniques et le Temps	- Ressources financières - Compétences commerciales, et en gestion	- Prendre tout ce qui vient de contrat - Stratégie émergente - Absence de réseaux personnels ou professionnels - Entreprises les plus jeunes gérées par les dirigeants les plus jeunes - Entrepreneur travaille seul - Recherche de l'augmentation du chiffre d'affaires	<i>Refus ou décision réactive</i>
Libertin	Plaisir	Opportunités à saisir	Compétences en gestion	- Ressources financières - Compétences techniques - temps	Compétences en gestion	- proximité géographique et proximité relationnelle - Absence de publicité et de démarches commerciaux - Entrepreneur travaille seul ou accompagné - Stratégie émergente	<i>Décision réactive ou proactive</i>
Papillon	Profits	Opportunités à saisir	Circonstancielle	- Ressources financières - Compétences De gestion	Compétences techniques	- recherches de profits - stratégie émergente - accepte de travailler avec des collaborateurs - réseau relationnel très riche	<i>Décision proactive ou réactive</i>

Nous obtenons donc cinq types d'entrepreneurs :

Type 1

On rassemble sous ce type quatre entrepreneurs à savoir : l'artisan, le technicien, le PIC et l'Opérateur.

Ces entrepreneurs ont comme priorité la pérennité. Ils cherchent donc à garder leur indépendance tant en matière de financement qu'en matière de décision. C'est pour cette raison qu'ils ne travaillent pas avec des collaborateurs. Ces entrepreneurs voient l'internationalisation comme une décision risquée. Ils n'aiment pas les risques, ils préfèrent des activités à gain sur même si les gains sont moins importants. Ces entrepreneurs ont donc une attitude négative vis-à-vis l'internationalisation ce qui bloque la décision. L'entrepreneur peut dans des cas avoir une attitude d'indifférence pour le travail sur les marchés étrangers. Dans ce cas la décision dépendra des stimuli rencontrés. Si les stimuli sont négatifs la décision n'aura pas lieu mais si ces stimuli sont positifs, la décision de s'internationaliser aura lieu (Allali, 2003) mais en suivant l'internationalisation par étape.

Si nous revenons aux trois traits de caractères que nous avons distingué précédemment (distinction selon les compétences (techniques ou de gestion), distinction selon innovateur ou suiveur et distinction selon croissance ou stagnation) ; nous remarquons qu'on peut nommer ce type par: Stagnation (car sa priorité est la pérennité), Compétences techniques, suiveur : STS.

Type 2

Dans le type2 nous regroupons neuf types d'entrepreneurs à savoir : l'innovateur, le CAP, le manager, l'opportuniste, le visionnaire, le suiveur, le bricoleur, le converti et le missionnaire.

La priorité de ces entrepreneurs est la réussite. Leur attitude vis-à-vis de l'internationalisation est positive ou indifférente rencontrée par des stimuli positifs car ils voient que l'internationalisation est une opportunité à saisir. Ce qui fait que la décision est proactive et dans des cas elle est réactive. Ils s'internationalisent après une étude approfondie des coûts et profits et une planification formelle. Ils peuvent s'internationaliser par la conclusion d'une alliance ou un contrat de partenariat. La structure interne de leurs entreprises leur permet de réussir cette décision et d'être performants sur les marchés internationaux.

Nous appelons ce type : Croissance, innovation, compétences de gestion : CIG

Type3

Ce type rassemble le bucheron et le réacteur.

Ces entrepreneurs ont des problèmes de financement. Leur priorité devient la survie. L'internationalisation paraît donc un défi pour ces entrepreneurs car ni leur situation

financière, ni les structures internes de leurs PME ne leur permettent de penser à cette décision. L'attitude vis-à-vis de l'internationalisation est souvent négative mais dans des cas l'entrepreneur se trouve pousser par des contraintes vers des marchés étrangers et dans ces cas la décision de s'internationaliser devient une décision réactive.

Nous appelons ce type (selon ses priorités) par : compétences techniques, suiveur, croissance : TSC

Type4

Ce type contient le libertin.

Le libertin a pour priorité le plaisir. L'internationalisation de celui-ci paraît possible parce que son attitude est neutre. Tout dépend des opportunités rencontrées. S'il s'engage à cette décision il a certains facteurs pour la réussir. De ces facteurs nous citons les compétences techniques, le financement et le travail en réseaux. Souvent cet entrepreneur suit une internationalisation par étape pour commencer (un pré-engagement, engagement initiale et engagement avancé selon (Léonidou et Kastekeas, 1996) car la structure de son entreprise n'est pas bien adaptée aux turbulences du marché étranger (la stratégie émergente, intuitive et réactive, la proximité géographique et relationnelle, l'absence des compétences de gestion et le travail saisonnier).

C'est un entrepreneur : compétences techniques, innovateur, croissance : TIC

Type5

Ce Type est composé de l'entrepreneur papillon.

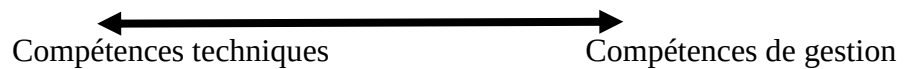
Cet entrepreneur n'a pas une attitude négative vis-à-vis l'internationalisation. La décision est donc proactive ou réactive. Il peut internationaliser sa PME et la réussir sur le marché international. Il en a les qualités nécessaires (réseaux relationnels et professionnels riches, compétences de gestion). Mais compte tenu de son caractère papillon, il peut vendre son entreprise et acheter une autre.

C'est un entrepreneur : compétences de gestion, innovateur, croissance : GIC.

D'après ce travail, nous remarquons l'hétérogénéité des entrepreneurs. Certains ont des attitudes plus favorables que d'autres vis-à-vis l'internationalisation mais ça ne veut pas dire qu'il existe des entrepreneurs mieux que d'autres. Se sont des choix influencés par des facteurs environnementaux, des facteurs personnels, des facteurs de financements et des facteurs d'organisation interne de la PME.

Cette hétérogénéité fait qu'il n'existe pas une typologie idéale. D'où l'idée de classer les typologies des entrepreneurs dans un continuum.

1) Nature des compétences maîtrisées



2) Entrepreneur Innovateur ou Suiveur



3) Choix stratégique de l'entrepreneur : Croissance ou Stagnation



Nous pensons que les entrepreneurs qui se trouvent sur le segment vers la gauche ont des comportements et des compétences qui ne favorisent pas l'internationalisation de leurs entreprises.

CONCLUSION

Le dirigeant de la PME est relié à son entreprise par une relation dialogique (Fonrouge, 2002). Cette relation fait de l'entreprise un moyen de réaliser les objectifs personnels de celui-ci.

Trois objectifs sont le plus souvent évoqués :

- la croissance en effectif et en chiffre d'affaire
- la pérennisation de l'entreprise en vue de voir cette dernière survivre et rester le patrimoine familiale
- l'indépendance notamment financière ou l'autonomie en matière décisionnelle.

A partir de ces trois objectifs, la littérature a distingué une multitude de typologie. Nous les avons rassemblés en 5 groupes en se basant sur trois traits de caractères :

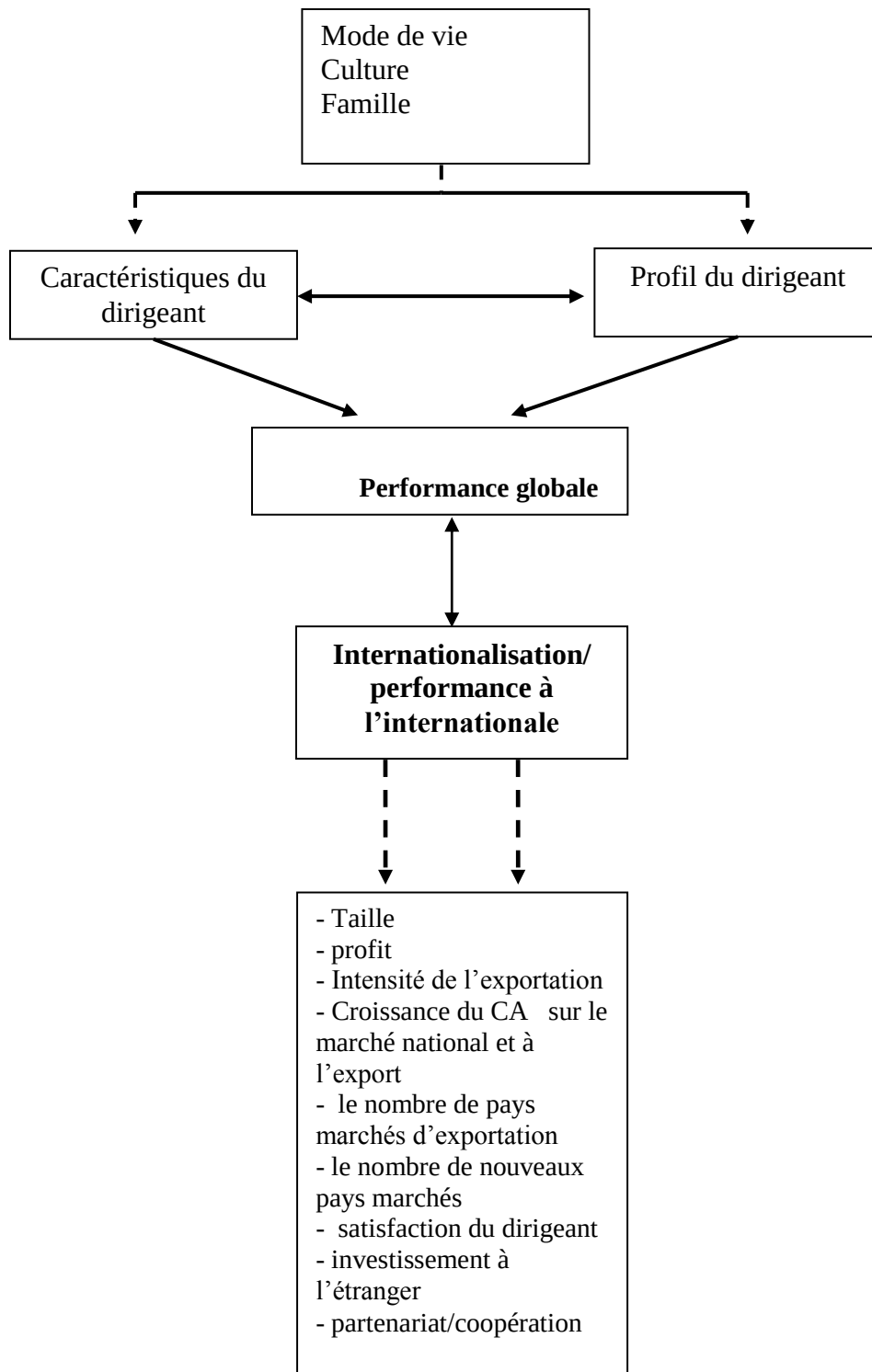
- une première distinction selon les compétences : compétences techniques ou compétences de gestion
- une deuxième relative au caractère innovateur ou suiveur
- et une troisième lié à la croissance ou stagnation

Evidemment, il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classifier tous les entrepreneurs et tous les propriétaires-dirigeants de PME. A la limite, chaque cas est unique. Toutefois, l'intérêt d'une typologie consiste à mieux comprendre les points d'ancrage, l'ensemble du système de valeurs et de pensée, et à pouvoir se donner des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble de son comportement (Filion, 1997).

C'est ainsi que ces propositions vont être testées sur le terrain qui d'ailleurs va se faire dans un modèle plus large que l'influence du dirigeant à savoir l'influence de la taille de la PME, son âge, les facteurs environnementaux, le type même de la PME (si la PME est une PME classique ou une PME en forte croissance ou une PME qui a choisit de travailler en réseaux). Nous allons croiser, ensuite, les types de PME avec les types de dirigeants, pour croiser les effets possibles des deux l'un sur l'autre, et sur l'internationalisation.

Nous allons mesurer la performance globale et la comparer à la performance internationale pour voir si :

- la PME a choisit de s'internationaliser parce qu'elle était poussé par le marché national (marché saturé)
- l'internationalisation diminue ou augmente la performance globale
- les PME qui ont une performance globale élevée sont les PME qui ont une performance internationale importante



Dans ce modèle nous essayons de comprendre l'influence des caractéristiques personnelles du dirigeant et son profil sur la décision de l'internationalisation qui sera mesurer par la performance à l'internationale.

Références

- Filion, L.J. (1988) Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. Published in: Julien, P-A. (Ed.) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. London.
- Filion, L-J. (1997), « le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *revue internationale PME*, vol. 10, n°2, p.130-172.
- Filion, L-J. (2000), « six types de propriétaires-dirigeants de PME », *revue Organisations et Territoires*, volume 9, n°1, p.5-16.
- Filion L-J. (2005), « entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME », dans P-A. Julien (dir.), *les PME : bilan et perspectives*, 3^{ème} édition, Québec, Presses Inter Universitaires
- Fonrouge, C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *revue française de gestion*, vol. 28, n°138, avril/juin 2002, p 145-158.
- Jaouen, A. (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, n°1, p. 133-152.
- Julien P-A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.
- Julien, P-A. (2005), *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presse de l'université du Québec.
- Julien P-A. (2005), « *les PME : bilan et perspectives* », 3^{ème} édition, Québec, Presses Inter Universitaires.
- Laufer, J-C. (1974), « comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, n°2, p. 18-29.
- Laghzaoui, S. (2009), “processus d'internationalisation des PME: proposition d'un cadre conceptuel autour du concept de ressources et compétences”, *revue Management & Avenir*, n°22.
- Léo, P-Y (1990), « les stratégies de développement » dans Léo P-Y., Monnoyer M-C., Philippe J., « *PME : stratégies internationales* », Economica.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Editions Nathan.
- Miles, R-E. et Snow, C-S. (1978), *Organisational Strategy, Structure, and Process*, New-York, McGraw-Hill.
- McConnel, J-E. (1979), “The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behaviour”, *Economic Geography*, vol. 55, n°3, p. 171-83.
- Pantin, P., (2006), « l'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME », *revue française de Gestion*, volume 31, n°1, p77-87.

Saint-Pierre, J. (2003), « Relation entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes », *revue Internationale PME*, volume 16, n°2, 61-82.

Smith, N.R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.

Wiedersheim-Paul, F. Olson H. et Welch L. (1978), "pre-export activity: the first step in internationalization", *journal of international business studies*, vol. 9, n°1, p47-58.