



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Le rôle de la confiance dans le processus d'internationalisation des PME à forte intensité de savoir

Luz Marina Ferro Cortes

Professeure au département de Stratégie de la
Faculté d'administration, Universidad de
Los Andes, Colombia

Dorra Skander

Professeure au département des Sciences de
la gestion, Université du Québec à Trois-
Rivières, Canada

Lise Préfontaine

Professeure associée au département de
Management et technologie, Université du
Québec à Montréal, Canada

Résumé :

La recension des écrits montre que le rôle de la confiance dans le cadre de l'internationalisation des PME a été peu étudié bien que cette variable puisse jouer un rôle majeur particulièrement pour faciliter et favoriser l'insertion de ces PME dans une constellation complexe de relations. Cette étude multi-cas contrastés présente une analyse approfondie de deux cas de PME à forte intensité de savoir québécoises et de deux cas colombiens. Une attention particulière est octroyée à l'interprétation que l'acteur entrepreneurial fait de son environnement. Les résultats obtenus montrent que la confiance joue un rôle capital dans l'internationalisation et le développement de ces entreprises et sur les processus sous-jacents de l'entrepreneuriat tel que le réseautage, l'identification des opportunités et le gain de légitimité. Globalement, la confiance sous toutes ses formes, interpersonnelle, interorganisationnelle, institutionnelle et de compétence, favorise l'internationalisation des PME étudiées dans les deux pays...

Toutefois, certaines divergences culturelles entre les pays étudiés (émergents versus développés) soulèvent les spécificités contextuelles relatives au rôle de la confiance dans le cadre de l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir.

Mots clés : Confiance, internationalisation, entrepreneuriat international, recherche comparée, recherche interculturelle.

Le rôle de la confiance dans le processus d'internationalisation des PME à forte intensité de savoir

INTRODUCTION

Devant la mutation rapide et la complexité croissante du marché mondial, les PME recherchent de plus en plus une participation sur les marchés internationaux, présence qui s'avère cruciale pour leur survie, pour la création et le maintien des emplois et pour leur croissance (OCDE, 2006). C'est notamment, le cas des PME à haute intensité de savoir (Autio *et al.*, 2000 ; Crick et Jones, 2000). Ces entreprises, particulièrement innovantes, « contribuent à la performance économique, en termes notamment de la hausse de l'emploi et de la productivité », d'où l'intérêt manifesté par différents pays de la Conférence ministérielle de l'OCDE tenue à Bologne en 2004, afin de « promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international » (OCDE, 2005, p 7).

La confiance est un phénomène qui a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs dans différentes disciplines et champs d'étude tels que la psychologie, la sociologie, l'économie, la théorie organisationnelle et le management. En entrepreneuriat, l'intérêt pour cette thématique est relativement récent (Welter et Smallbone, 2006 ; Zahra *et al.*, 2006). Pourtant, la confiance peut agir comme levier sur la légitimité des entreprises innovantes (Aldrich et Fiol, 1994) particulièrement lors de leur processus d'internationalisation. Selon Oviatt et McDougall (1994), ce processus caractérisé comme précoce et rapide est influencé par les réseaux qui en améliorent la performance. Toutefois, la recension des écrits dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat international ou EI montre que le rôle de la confiance a été peu étudié (Zahra *et al.*, 2006 ; Kuhlmeier et Knight, 2010). Ce champ d'étude émerge de la convergence de l'entrepreneuriat et de la gestion internationale (McDougall et Oviatt, 2000) et se définit en tant que processus entrepreneurial de découverte, de construction, d'évaluation et d'exploitation des opportunités au-delà des frontières (Oviatt et McDougall, 2005).

La recherche dans ce domaine est concentrée sur quelques pays anglo-saxons, reflétant « un certain ethnocentrisme » (Coviello et Jones, 2004, p. 491), ce qui ne permet pas de confirmer « la non-spécificité géographique du phénomène » (Rialp *et al.*, 2005, p. 156). Il s'avère donc pertinent de réaliser des études sur des pays peu explorés jusqu'ici, comme c'est le cas des

pays émergents(Coviello *et al.*, 2011). De même, peu de recherches sur l'internationalisation de la PME à forte intensité de savoir ont réalisé des analyses comparées entre pays (Johnson, 2004 ; Spence et Crick, 2006) ou entreculturels(Coviello *et al.*, 2011); et parmi celles répertoriées, aucune à notre connaissance, n'inclut des pays contrastés (pays développés et pays émergents).

Par conséquent, cette recherche propose de répondre à la question suivante: quel est le rôle de la confiance dans le contexte de l'internationalisation des PME à haute intensité de savoir ? Il s'agit de comprendrele rôle que joue la confiance dans des PME de deux régions spécifiques situées dans deux pays contrastés, la Colombie et le Canada (la région centrale de la Colombie et la province de Québec) à partir des quatre études de cas d'entreprises œuvrant en technologie de l'information. La réponse à la question de recherche inclut les phases suivantes : 1) un approfondissement du concept de la confiance et de ses particularités dans le cadre de l'internationalisation des PME; 2) la description de la méthodologie de recherche adoptée; 3) les apprentissages issus de l'analyse des quatre cas étudiés; 4) un modèle conceptuel enrichi des apports du terrain; et 5), une discussion et conclusion faisant ressortir les principaux apprentissages issus de cette étude et proposant de nouvelles voies de recherche.

1. LA CONFIANCE DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION

Depuis des décennies, la notion de confiance a largement suscité l'intérêt de plusieurs auteurs que ce soit du champ de la psychologie, de la sociologie, du marketing relationnel ou même de l'économie (Deutsch, 1958 ; Giddens, 1990 ; Williamson, 1993 ; Rousseau *et al.*, 1998). Kenneth Arrow(1968), prix Nobel en économie, l'avait même qualifiée «d'institution invisible». Les sections suivantes abordent la définition de ce concept, les types de confianceet leur impact dans le contexte spécifique du processus d'internationalisationdes PME.

1.1 La confiance définie selon diverses perspectives

Paradoxalement, l'« inflation conceptuelle » relativement à la notion de confiance a complexifié davantage sa compréhension et ce, à cause des divergences au niveau de sa définition, de la confusion entre le concept même et ses déterminants, de la multiplicité des niveaux d'analyse ainsi que des interactions *trustee-trustor*(Luhmann, 1979 ; Ramonjavelo *et al.*, 2006). Néanmoins, malgré les diverses perspectives relativement à la notion de confiance, certaines conciliations semblent envisageables (Rousseau *et al.*, 1998).

Selon Rotter (1967), la confiance peut être définie comme l'attente par un individu ou un groupe (*trustor*) que la promesse verbale ou écrite de son vis-à-vis (*trustee*) sera respectée. Il met l'accent sur les relations *trustee-trustor* ainsi que sur leurs attributs et souligne l'impact des variables situationnelles et de la personnalité du *trustor* qui choisit de faire confiance ou pas. Partant de l'hypothèse que la confiance dépend de la perception du risque, une partie n'accorde sa confiance que si elle s'attend à ce que les gains à en tirer soient supérieurs aux

pertes potentielles qu'elle encoure (Deutsch, 1958). La majorité des recherches en économie considèrent le risque et la confiance comme étant les deux facettes d'une même pièce (Nooteboom *et al.*, 1997 ; Rousseau *et al.*, 1998 ; Woolthuis *et al.*, 2005). C'est la notion de « confiance calculée » d'ailleurs largement remise en cause par Williamson (1993).

Par ailleurs, tenant de la psychologie interactionniste, Giddens (1990, p. 41) suggère plutôt que la confiance est « un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, dans un cadre circonstanciel donné, et cette sécurité exprime une foi dans la probité ou l'amour d'autrui ou dans la validité de principes abstraits (tel le savoir technique) ». Il distingue de ce fait, la confiance interpersonnelle et la confiance impersonnelle ou systémique accordée aux « systèmes experts ».

Tenant de déterminer les effets des mécanismes de gouvernance et de la confiance sur les risques perçus par les agents, Nooteboom *et al.* (1997) s'alignent avec Sako (1991) pour définir la confiance comme l'habileté d'un partenaire à performer (confiance de compétence) relativement aux attentes de son vis-à-vis ou à ses intentions de ne pas s'y soustraire (confiance intentionnelle). S'intéressant particulièrement à la variante intentionnelle, Nooteboom *et al.* (1997) admettent que la confiance comporte une dimension altruiste et gratuite qui amène l'individu qui accorde sa confiance à un autre à présumer de la réciprocité de ce sentiment, indépendamment de tout intérêt personnel (Rousseau *et al.*, 1998).

Il ressort que ces diverses conceptions de la confiance soulignent principalement le facteur de risque relativement aux intentions, comportements ou attitudes du partenaire à la relation d'échange (McEvily *et al.*, 2003). Combinée à l'interdépendance des parties (Zaheer *et al.*, 1998), c'est l'incertitude par rapport aux intentions de l'autre qui est à la source du risque (Giddens, 1990). Dès lors, l'incertitude et le manque d'informations justifient le besoin de confiance (Luhmann, 1979 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Zahra *et al.*, 2006). D'ailleurs, en se basant sur une large analyse interdisciplinaire de la littérature, Rousseau *et al.* (1998) définissent la confiance comme un état psychologique impliquant l'acceptation de vulnérabilité basée sur des attentes positives relativement aux intentions ou aux comportements du partenaire.

1.2 Les divers types de confiance

Vu qu'il s'agit d'une notion multidimensionnelle (Luhmann, 1979 ; Rousseau *et al.*, 1998 ; Ramonjavelo *et al.*, 2006), les chercheurs ont identifié divers types de la confiance. Toutefois, cet article s'appuie sur une typologie de la confiance en fonction de son niveau d'application. Trois principaux types de confiance seront donc considérés: 1) la confiance interpersonnelle, 2) la confiance interorganisationnelle et 3) la confiance institutionnelle.

La confiance interpersonnelle réfère à celle placée par des individus dans d'autres individus (Luhmann, 1979; Giddens, 1990). Dans le contexte organisationnel, Zaheer *et al.* (1998) notent qu'il s'agit de la confiance placée par les membres d'une organisation envers leurs homologues de l'entité partenaire, définition qui renvoie aux notions de dépendance et de vulnérabilité d'un individu par rapport à un autre. Plusieurs considèrent la confiance

interpersonnelle comme indispensable dans la construction, le développement ou le maintien des relations intra ou interorganisationnelles (Kautonen, 2006 ; Ramonjavelo *et al.*, 2006).

Cette confiance interpersonnelle dépend de la réputation et/ou des compétences reconnues d'un individu souvent suite à des expériences antérieures (Sako, 1991; Nooteboom *et al.*, 1997; Mangematin et Thuderoz, 2003). Elle est liée aux connaissances accumulées qui permettent de prévoir les intentions et les actions d'un partenaire. Concrètement, elle favorise la coopération et se manifeste par un sentiment de bonne foi, de bienveillance, de respect et de loyauté plutôt que par un comportement opportuniste.

Bien que ce soient les individus ou groupes de personnes qui se font confiance et non les entreprises, divers chercheurs optent pour le niveau organisationnel d'analyse de la confiance dans les relations d'affaires (Zaheer *et al.*, 1998 ; Ramonjavelo *et al.*, 2006). Selon Livet et Reynaud (1998), il s'agit de la confiance interorganisationnelle grâce à laquelle les membres d'une entité (perçue comme personne morale) impliqués dans une action collective estiment raisonnable de s'y engager. C'est donc la confiance interpersonnelle qui est à la base du développement de la confiance interorganisationnelle et ce, par le biais d'un processus d'institutionnalisation (Kautonen, 2006 ; Ramonjavelo *et al.*, 2006).

La plupart des chercheurs caractérisent la confiance interorganisationnelle des attributs de la confiance interpersonnelle. Zaheer *et al.* (1998) l'analysent en mettant l'accent sur les attentes et l'anticipation d'une organisation donnée par rapport aux risques de trahison et d'opportunisme manifestés par son partenaire à une relation d'échange. Elle peut ainsi varier en fonction de la confiance de compétence et de la confiance intentionnelle (Nooteboom *et al.*, 1997) et peut être affectée par divers déterminants dont la réputation, les compétences et l'expertise des organisations, leurs expériences passées, le pouvoir relatif des parties issu d'une relation de dépendance et d'autres aspects spécifiques à la nature des organisations tels la taille et la culture organisationnelle (Bird et Osland, 2005).

Parallèlement à la confiance aux niveaux interpersonnel et interorganisationnel, plusieurs chercheurs soulignent l'importance de la confiance institutionnelle dans le contexte des affaires. En s'inspirant de Zucker (1986), Mangematin (1999) soutient que cette dernière « repose sur un principe de délégation à une autorité supérieure au sein de la société qui garantit les individus contre les risques d'aléa moral et de sélection adverse auxquels ils s'exposent lorsqu'ils sont amenés à s'engager dans des situations pour lesquelles ils sont en situation d'asymétrie de l'information » (p. 51). De ce fait, la confiance institutionnelle repose sur les structures sociales formelles qui certifient des attributs d'une personne ou d'une organisation dont le code d'éthique, les contrats, les normes ou la réglementation. Contrairement aux confiances interpersonnelle et interorganisationnelle, elle ne dépend pas des relations entre les parties ou même de leurs expériences antérieures mais des systèmes, règles et normes qui façonnent le contexte global dans lequel s'insèrent ces relations (Zucker, 1986). Elle se manifeste par le recours à diverses institutions telles les normes, le cadre réglementaire, les contrats et l'acceptation des règles qui en découlent (Williamson, 1993).

1.3 La confiance en contexte interculturelle et international

Considérée comme le lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1968) ou le fondement des relations entre les individus ou les organisations (Zaheer *et al.*, 1998) ou même les institutions sociales (Zucker, 1986), les chercheurs n'ont pas manqué d'arguments ni d'exemples riches sur l'impact de la confiance dans le monde des affaires national ou international.

Selon Granovetter (1985), l'encastrement des relations économiques dans le domaine social met l'accent « sur le rôle des relations personnelles concrètes et leurs structures (réseaux) pour générer la confiance et freiner la malhonnêteté » (Granovetter, 1985, p. 490). La confiance permet de réduire les coûts de transaction et favorise également la convergence des visions et le partage des sens relativement aux objectifs communs. En minimisant les défis liés à la complexité des systèmes sociaux, à l'asymétrie de l'information et à l'incomplétude des contrats, la confiance permet aux entrepreneurs non seulement de reconnaître les opportunités d'affaires mais également de les évaluer et de les analyser et de les implémenter sur le terrain (Zahra *et al.*, 2006).

Partant d'une étude empirique basée sur des cas de PME slovènes et tchèques, Fink et Krauss (2007) montrent qu'étant donné la proximité géographique et institutionnelle entre ces entreprises, l'engagement des parties envers leurs homologues favorise leur coopération dans des relations d'affaires à l'international. Blomqvist *et al.* (2008) s'intéressent particulièrement au processus d'internationalisation des PME à haute intensité de savoir et concluent que la confiance favorise le succès de la collaboration et l'implantation de mécanismes de gouvernance performants.

Toutefois, vu que la confiance relève du niveau psychosociologique, sa construction, son développement et son maintien entre deux parties peuvent être fortement affectés par les cultures respectives des parties impliquées. Ces différences engendrent trop souvent des difficultés qui affectent les interactions interculturelles ou la collaboration internationale (Bird et Osland, 2005; Schoorman *et al.*, 2007). Les anthropologues considèrent la culture d'un groupe donné comme un construit social qui regroupe un ensemble de valeurs qui sont plus émotionnelles que rationnelles (Hofstede et Bollinger, 1987). Elle représente à la collectivité ce que la personnalité représente à l'individu. Selon Hofstede (1997, p. 4) la culture est la « programmation mentale » qui distingue les membres d'une culture par rapport à une autre, et l'auteur propose cinq dimensions pour la mesurer: la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la dimension masculine/féminine et l'orientation court terme/long terme (Hofstede, 2010).

Bien que le besoin de confiance soit universel, sa perception et son développement varient en fonction de variables culturelles (Bird et Osland, 2005) dont l'orientation vers les tâches ou vers les relations (Bass, 1967) la masculinité/féminité, le collectivisme/individualisme (Hofstede et Bollinger, 1987; Hofstede, 1997) ainsi que le style de la communication (Moran et Xardel, 1994). Dans les cultures orientées vers les tâches, les individus accordent moins d'importance aux relations interpersonnelles et valorisent davantage l'accomplissement personnel (Bass, 1967) et la performance du *trustor* (Bird et Osland, 2005; Schoorman *et al.*, 2007). Parallèlement, dans les cultures orientées vers le relationnel, l'interaction entre les individus ou les groupes prend toute son importance, en particulier dans le milieu

organisationnel (Bass, 1967). Les sociétés masculines valorisent l'action ainsi que la compétition entre les individus ou les groupes (Hofstede, 1997) alors que dans les sociétés féminines qui valorisent davantage la qualité de vie, le développement de la confiance se fonde principalement sur la perception de la bienveillance des autres (Schoorman *et al.*, 2007). Les sociétés collectivistes encouragent l'individu à se fondre dans le groupe et à se conformer aux normes et valeurs partagées alors que les sociétés individualistes exhortent l'individu à développer ses propres perceptions et opinions et à valoriser son épanouissement personnel (Hofstede, 1997). La construction de la confiance entre les parties peut également être influencée par les divergences des styles de communication (Kuhlmeier et Knight, 2010). Dans les cultures à contexte riche, les individus adoptent un style de communication implicite et ils évitent d'annoncer clairement leurs opinions ou de montrer leurs émotions. Parallèlement, dans les pays à contexte pauvre, les individus adoptent un style de communication direct en explicitant verbalement leurs opinions (Moran et Xardel, 1994). Ils perçoivent leurs vis-à-vis des cultures à contexte riche comme incompréhensibles et indignes de confiance (Bird et Osland, 2005).

En contexte international, il apparaît que la confiance interpersonnelle, interorganisationnelle, institutionnelle et même technique ou de compétence est empreinte des normes, valeurs et croyances propres aux cultures spécifiques des partenaires d'affaires.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, nous privilégions une approche inductive (modérée) compte tenu de l'objectif visé : la compréhension des rôles de la confiance dans le contexte l'internationalisation des PME à haute intensité de savoir. Une attention particulière est octroyée à l'interprétation que l'acteur entrepreneurial fait de l'environnement circonscrit au contexte particulier de son industrie selon une perspective nationale ou internationale. Nous parlons d'une approche inductive modérée car nous partons d'articles sur la confiance et ses dimensions ainsi que son rôle dans le contexte international qui s'enrichit des apprentissages issus des analyses de cas pour générer un cadre conceptuel.

En cohérence avec les propositions de Guba et Lincoln (2005), nous reconnaissons sur le plan ontologique que la réalité que nous voulons étudier est construite à partir de l'interaction sociale. De même, sur le plan épistémologique, la connaissance est construite par l'interaction entre les sujets (chercheurs) et l'objet de la recherche (le terrain et la triangulation entre chercheurs) dans une démarche d'aller-retour entre le terrain et la théorie.

Trois unités d'analyse ont été jugées pertinentes pour la problématique de recherche traitée : 1) l'acteur entrepreneurial des PME à haute intensité de savoir (les membres de l'équipe entrepreneuriale ou EE et les membres des réseaux); 2) les types de confiance et leurs rôles respectifs dans le contexte international; et 3) les PME à haute intensité de savoir (quatre PME) dans deux pays contrastés.

L'échantillonnage de type non probabiliste par cas extrêmes (Patton, 2002) permet de mieux comprendre un phénomène comme celui de l'internationalisation des PME en contrastant des positions extrêmes. Cette orientation s'applique également au choix de deux pays ayant des cultures contrastées : la Colombie est un pays plutôt collectiviste caractérisé par une forte distance hiérarchique ainsi qu'un fort indice de contrôle de l'incertitude alors que le Canada est un pays plutôt individualiste caractérisé par une faible distance hiérarchique et un faible indice de contrôle de l'incertitude (Hofstede, 2010). Par ailleurs, d'autres critères ont été pris en compte afin de maximiser les contrastes dans la configuration de l'échantillonnage des entreprises de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information : l'expérience dans l'industrie (année de constitution), l'expérience en internationalisation (années d'expérience internationale), la composition de l'ÉE (profil du groupe) et la taille de l'entreprise (petite, ou moyenne entreprise). La contribution des études comparatives entre deux régions de deux pays contrastés, le Québec au Canada et la région de Bogota en Colombie, permet de faire ressortir les différences et similitudes entre pays relativement au rôle de la confiance dans le cadre de l'internationalisation des PME. Ces cas permettront d'illustrer la dépendance ou l'indépendance du phénomène de l'entrepreneuriat international du contexte et même offrir un « potentiel pour l'explication et la généralisation » (Pasquero, 1988, p. 205).

2.1 Aperçu du contexte de l'industrie dans les deux régions à l'étude

La Fédération de développeurs de logiciels en Colombie, Fedesoft estime la taille de cette industrie à 850 organisations, la plupart des petites entreprises (92 %) avec moins de 50 employés (Fedesoft, 2007). Plus de la moitié des entreprises se trouvent dans la région métropolitaine de Bogota (Campo, 2005). Cette industrie a été particulièrement dynamique, enregistrant une croissance des ventes de 108 % entre 2002 et 2005 avec un niveau de ventes de 270 millions de dollars en 2005 et une participation 0,28 % au PIB (DNP, 2007). L'industrie s'oriente de plus en plus vers les marchés internationaux, compte tenu de l'étroitesse de son marché local, des caractéristiques de l'industrie globale et de l'intensité de la concurrence sur leur marché qui présente un taux de piraterie de 58 %, en étant le plus bas de l'Amérique latine. Les exportations sont estimées à 10 % bien que les statistiques sur le commerce international des services soient peu disponibles (Fedesoft, 2007).

Au Québec, selon Statistiques Canada (2009), l'industrie d'édition du logiciel a généré en 2007 un revenu total de 1 217,2 millions de dollars et compte 430 établissements actifs. Elle a participé à 17,75 % du revenu total de cette industrie au Canada et a enregistré un taux de croissance de 13,75 % entre 2003 et 2007. Cette industrie est composée principalement de PME, d'une taille moyenne de 35 employés, dont 55% s'orientent davantage vers les marchés internationaux, principalement les États-Unis, marché qui représente environ 90 % de leur chiffre d'affaires (InterLogiQ, 2003). Cette industrie intensive en exportations et très spécialisée contribue à la génération d'emplois et investit environ 28% de ses revenus en R&D. Plus de la moitié des entreprises du logiciel se concentrent dans la région métropolitaine de Montréal (MDER, 2004 ; ICRIQ, 2009).

Afin de maximiser les contrastes et mieux comprendre le rôle de la confiance dans le contexte de l'entrepreneuriat international, nous avons étudié 19 entreprises de l'industrie du

logiciel et des technologies de l'information, 10 à Bogota-Colombie et 9 au Québec- Canada. Quatre entreprises ont été retenues pour cette étude : elles font ressortir les spécificités et les convergences de la confiance entre les deux régions. Ces entreprises correspondent à celles connues sous l'étiquette « Born global » (Knight et Cavusgil, 1996 ; Knight *et al.*, 2000); ou « International New Venture » (McDougall *et al.*, 1994), ou en français « entreprises à internationalisation précoce et rapide ». Ces entreprises sont entrées sur les marchés internationaux moins de 3 ans après leur constitution et leurs ventes à l'international représentent au moins 25% de leur chiffre d'affaires.

La collecte de données sur le terrain a été faite en 2009 et 2010 pour les entreprises canadiennes et en 2006, 2009 et 2013 pour les entreprises colombiennes. À certaines occasions, nous avons communiqué avec les membres des réseaux des entrepreneurs hors Canada ou hors Colombie et les avons interviewés par téléphone et par Skype. Deux chercheurs du domaine d'étude de l'entrepreneuriat ont participé au processus de collecte de données qui ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo8.

3. RÉSULTATS

Le profil des entreprises analysées et de leur ÉE est présenté à l'annexe 1. L'âge des entreprises varie entre 10 et 20 années. Les quatre entreprises ont été créées pendant une période de turbulence technologique, marquée par la bulle d'Internet qui présente une phase d'euphorie sur le marché financier (1995 et 2000) avec des investissements frénétiques canalisés dans de jeunes entreprises dites « .COM ». A suivi une phase de déclin ou d'éclatement de la bulle technologique (2000-2005) qui a généré des pertes financières mais également des pertes de confiance ou de légitimité sur les marchés.

Toutes les entreprises sont dirigées par une ÉE (entre deux et quatre membres avec un profil académique de 1er ou 2^e cycle avec des compétences techniques et internationales et dans un cas, entrepreneuriales. Ceci correspond au profil décrit dans les études en entrepreneuriat technologique (Vesper, 1990 ; Borges *et al.*, 2005) et international (Reuber et Fischer, 1997 ; Andersson et Evangelista, 2006). Au cours de leur opération, trois entreprises ont vécu une reconfiguration de leur ÉE pour mieux s'adapter à la dynamique de leur industrie (3D Struct et GTK-2) ou pour incorporer des alliés qui faciliteraient l'accès aux marchés ciblés (IT Consulting-AZ au Chili et Mexique et Globalclip). En fonction du nombre d'effectifs, les deux entreprises colombiennes peuvent être qualifiées de moyennes entreprises (entre 50 et 250 employés) alors que les deux entreprises canadiennes sont de petites entreprises. Suit une description du cheminement de ces PME et une analyse du rôle de la confiance basée sur les propos des entrepreneurs.

3.1 GlobalClip (Québec- Canada)

En 2006, après son deuxième congé de maternité, E1¹, jeune diplômée en administration (MBA, planification de projets technologiques), quitte son emploi dans une entreprise de télécommunications et décide de se lancer à son compte. Elle manifestait déjà une inclination entrepreneuriale de par son leadership, son besoin d'autonomie et d'indépendance et la gestion d'équipes de travail. Au cours d'un congé de maternité, elle décèle une opportunité d'affaires :

« Quand on a des enfants, on a des photos partout; donc, j'ai commencé à regarder des applications pour faire des produits photo. Il n'y avait pas vraiment d'applications intéressantes pour l'élaboration d'albums, je me suis fait un petit plan d'affaires et j'ai appelé plusieurs retailers. » (E1, Globalclip)

Elle fonde Globalclip en 2007 en partenariat avec sa sœur (comptable) et son conjoint (électronicien avec MBA) à Montréal, en investissant des ressources reçues d'un héritage familial (capital social). La configuration de l'ÉE privilégie la proximité et le partage du désir d'indépendance de ses membres, mais aussi l'apport de formations et d'expériences de travail antérieures diversifiées.

Si au début, GlobalClip ciblait davantage le marché de la vente au détail, l'entreprise s'est vite orientée vers des marchés verticaux avec des applications pour la création de cartes d'affaires, l'élaboration de cadeaux corporatifs et de produits de publicité. Un an après sa fondation, l'entreprise s'oriente vers les marchés internationaux, initialement aux États-Unis, mais rapidement se tourne vers d'autres pays et continents (Amérique, Asie et Europe), présentant ainsi un dynamisme significatif qui transparaît dans son chiffre d'affaires.

Dès le départ, E1 a dû relever le défi de bâtir une image de légitimité sur le marché. Ne détenant pas d'expertise dans l'industrie de la photographie et s'appuyant sur ses compétences sociales, elle s'allie à un partenaire expérimenté dans le domaine et possédant un large réseau de contacts pour percer sur les marchés internationaux. Par la suite, l'entreprise s'est bâti un réseau international de représentants dans différents pays et en privilégiant un modèle d'affaires axé sur des licences et des redevances appliquées sur les ventes aux clients. Son réseau d'affaires, constitué d'experts et renforcé par la participation de l'entrepreneure à des conférences spécialisées ont fournis à Globalclip la légitimité et la crédibilité nécessaires pour susciter de la part de leurs clients une confiance dite technique ou de compétence.

« On a participé à quelques *trade shows*. Mais il y a beaucoup de bouche à oreille... On a HP en ce moment, qui a commencé de façon informelle à proposer nos applications quand ils vendent des imprimantes chez les gros imprimeurs. » (E1, Globalclip)

A ce gain de légitimité technique s'ajoute la nécessité d'une légitimité financière :

« Les opportunités internationales qui n'ont pas réussi, je crois que la raison principale était qu'une jeune entreprise comme Globalclip ne peut pas prouver qu'elle est bien établie. Les compagnies pensent qu'il est trop dangereux de signer un contrat avec des jeunes. » (Rs1, allié expert dans le domaine)

¹Pour préserver l'anonymat des répondants, chaque membre de l'équipe entrepreneuriale est identifié par un code En alors que les membres des réseaux sociaux sont identifiés par les codes RS*n* (*n*= 1 à 5).

La démarche internationale a nécessité pour E1 des apprentissages liés à la reconnaissance de la distance culturelle et institutionnelle qui existe à l'international et à la difficulté d'y développer des relations d'affaires (voir tableau 3.1).

«J'ai eu une opportunité d'accélérer mon processus de développement. En fait, je le voyais comme une opportunité initialement. Mais ça n'a pas bien fonctionné parce qu'on a fait affaires avec des développeurs au Pérou et en Martinique; finalement, j'ai perdu six mois de développement. Ça m'a coûté une fortune. En fait, il n'y avait pas un point de connexion entre moi et eux.» (E1, Globalclip, 2009)

« Prendre la décision de saisir l'opportunité était basé plus sur une confiance, sur un individu. Je n'avais jamais parlé avec eux. C'est le consultant qui a fait ça pour moi, parce que moi, je ne parlais pas espagnol et eux ne parlaient même pas anglais. Cela a aussi été difficile pour documenter le logiciel. Je dirais que c'est une expérience qui a été la plus grosse erreur qu'on ait faite.» (E1, Globalclip, 2009)

Tableau 3.1 Apprentissages liés au rôle de la confiance chez Globalclip

Spécificités du cas Globalclip	Similitudes avec les autres cas
Le défi du gain de légitimité pour une entrepreneure novice sans expérience dans le domaine	La gestion de la connaissance comme moyen de création de légitimité (tel GTK-2)
La construction des relations en catalysant sur l'expertise ou la « confiance technique » d'un allié	Les défis de la confiance institutionnelle lors de la démarche internationale (tel IT Consulting-AZ)
La confiance interorganisationnelle à l'international liée aux différences culturelles (comme la langue)	Le contexte perçu comme global, sans frontières, et configuré de relations d'affaires issues de l'industrie

3.2 3DStruct (Québec- Canada)

En 1994, 3DStruct est fondée par un immigrant libanais arrivé à Montréal depuis 1976. Après avoir fait ses études en ingénierie civile (ingénieur en structure) et accumulé une expérience de travail de 15 ans dans le milieu de la consultation en ingénierie au Québec, il a pris la décision de démarrer sa propre entreprise dans le domaine des technologies de l'information du secteur de la construction. Au démarrage, les activités de l'entreprise étaient axées sur deux segments particuliers : la charpente métallique et la construction en bois. Cependant, l'entrepreneur avoue l'importance d'être toujours à l'affût de nouvelles opportunités dans des segments connexes ainsi qu'à la recherche de partenaires internationaux potentiels.

Dès le début, l'entrepreneur a eu différents associés qui ont contribué à l'entreprise par l'apport de diverses ressources et de leur savoir-faire. L'entrepreneur s'est également appuyé sur son réseau relationnel fondé sur les relations de confiance qu'il a développées. Ils l'ont appuyé dans ses projets en le conseillant sur de nouvelles opportunités ou sur l'évaluation financière de projets (rôle de donneur de sens, axé sur une confiance interpersonnelle et technique).

Pour le choix de ses collaborateurs, l'entrepreneur privilégie ceux ayant des compétences technologiques et linguistiques qui sont perçues comme un atout à l'international.

« Tous ces logiciels-là sont des logiciels qui requièrent beaucoup de formation, de support sur les lieux. Pour chaque dollar de logiciel, il y a à peu près 50¢ de support et formation, implantation, service d'implantation. Et alors, la langue ici devient importante. » (E1, 3DStruct)

Par ailleurs, dans le contexte de l'internationalisation de 3DStruct, l'entrepreneur souligne que les plus grands défis sont ceux qui relèvent de la distance institutionnelle notamment au niveau de la réglementation et des normes du domaine de la construction entre le pays d'origine, le Canada et les pays cibles. Il souligne en plus que les divergences culturelles notamment au niveau de la langue peuvent représenter un défi majeur dans le choix des marchés visés. D'ailleurs, ce sont principalement les facteurs institutionnels et culturels qui conditionnent le choix par l'entreprise des marchés ciblés.

« La Russie, c'est un marché formidable pour nous. Malheureusement, on n'a personne ici qui parle la langue. La Russie, ça ressemble au Canada. C'est un pays où les ressources naturelles sont incroyables, super riches...Le bois est abondant et on construit comme ici. C'est exactement le marché qu'on cherche. Mais il y a une barrière linguistique. Les plus accessibles, ce sont les pays anglophones tels l'Australie ou la Nouvelle Zélande. Les codes, les normes, les façons de travailler, ça ressemble énormément au Canada et aux États-Unis. » (E1, 3DStruct)

Dans le but de contrer la distance culturelle qui le sépare de certains marchés cibles, l'entrepreneur reconnaît que c'est la collaboration avec de partenaires locaux qui représente la meilleure stratégie. Néanmoins, l'identification de ces partenaires représente un grand défi; elle nécessite un certain degré de la confiance technique en de ce partenaire potentiel.

« La meilleure façon d'entrer dans un marché comme la Chine, il faut qu'on trouve un partenaire local en qui on a confiance. La confiance pour moi, c'est évidemment quelqu'un qui connaît bien le métier, qui a des contacts et qui met suffisamment de focus sur mon produit. Ainsi, le grand défi et l'opportunité, c'est de trouver un bon partenaire. » (E1, 3DStruct)

En ce qui a trait à son approche client, 3DStruct reconnaît que c'est principalement la réputation sur le marché qui attire les clients. Les clients qui ont besoin d'un produit qu'il offre vont faire appel à son entreprise s'ils ont confiance en ses capacités à combler leur besoin et ce, même s'il n'y a de relations préétablies. Ce qui compte le plus, ce sont les connaissances du métier et du marché ciblé (confiance basée sur l'expertise).

« En affaires, si tu as un produit dont ils ont besoin et s'ils ont confiance en tes capacités... J'en suis la preuve : le premier projet qu'on a eu, c'était un grand projet d'aluminerie, 2,2 milliards de dollars. » (E1, 3DStruct).

En 2009, le principal marché cible de 3DStruct est le marché nord-américain, les ventes aux États-Unis atteignant 98% du chiffre d'affaires. Toutefois, l'entreprise exporte occasionnellement vers les marchés australiens, européens, asiatiques et sud-américains. Cependant, l'entrepreneur rêve de développer une application qui devienne un standard sur le marché ce qui le propulserait sur la scène internationale. Les apprentissages réalisés sont conciliés dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 Apprentissages liés au rôle de la confiance chez 3DStruct

Spécificités du cas 3DStruct	Similitudes avec les autres cas
Importance de la réputation relativement à leur expertise pour attirer des clients à l'échelle internationale	À l'international, l'entreprise fait appel à ses contacts pour établir des relations qui peuvent apporter leurs connaissances des marchés ainsi que leur expertise dans le domaine
Les normes institutionnelles (domaine de la construction) et la langue déterminent les marchés visés	L'entreprise capitalise sur ses succès dans le domaine pour développer sa réputation et favoriser la confiance interorganisationnelle afin d'attirer de nouveaux clients (les 4 cas)
Pour accéder à des marchés culturellement distants, l'entrepreneur fait appel à un intermédiaire local digne de confiance	La confiance interorganisationnelle facilite le réseautage
La confiance autant au niveau interpersonnel qu'interorganisationnel dépend principalement de l'expertise et des connaissances du marché	Le contexte est perçu configuré de relations d'affaires (IT Consulting-AZ) influencées par les normes de l'industrie (plus ou moins similaires)

3.3 IT Consulting-AZ(Bogota- Colombie)

En 1995, une équipe de trois jeunes entrepreneurs fonde à Bogota, Colombie, une entreprise de consultation en technologie de l'information. Quatre ans plus tard, pendant la période du boom internet, l'entreprise est vendue à un groupe d'investisseurs. Cette période se caractérise pour l'ouverture des bureaux au Chili, en Équateur, à Sao Paulo et à Miami. Cependant, en 2002, quand la bulle internet chute, l'entreprise est achetée par une équipe multiculturelle composée initialement par trois entrepreneurs (Équateur, Colombie et Chili), l'entrepreneur E1 étant l'un des fondateurs initiaux. Dans cette nouvelle structure émerge IT Consulting-AZ, focalisée sur la consultation et les services technologiques axés sur l'optimisation des processus dans divers secteurs sur le marché latino-américain.

L'internationalisation se réactive avec l'ouverture d'opérations au Mexique et la consolidation des opérations à Santiago (Chili), en Équateur et en Colombie.

« L'internationalisation signifie pour IT Consulting-AZ de devenir une entreprise complètement latino-américaine. » (E1, IT Consulting-AZ)

« Il existe plus de probabilité de croître dans le marché latino-américain parce que dans d'autres endroits, les marchés sont déjà satisfaits et ils génèrent donc moins d'idées qu'en Amérique Latine. » (RS1, IT Consulting-AZ)

Les membres de l'ÉE sont choisis pour leurs connaissances personnelles et leurs compétences. Chacun apporte ses expertises : connaissance des marchés et de l'industrie; compétences technologiques, commerciales et entrepreneuriales; réseaux de contacts. En cours d'opération, d'autres membres, initialement des employés, sont intégrés à l'équipe. Un déterminant pour la configuration de l'ÉE est la confiance technique (expertise reconnue) mais aussi la confiance interpersonnelle, celle-là même qu'ils souhaitent transmettre à leurs clients.

« Un entrepreneur doit faire un effort pour connaître en profondeur les êtres humains avec lesquels il va établir des relations d'affaires. Un bon produit ou une excellente technologie ne sont pas suffisants s'il n'existe pas une identification avec la personne et ses valeurs morales et

professionnelles. Les réseaux se construisent entre êtres humains même si par la suite, ils deviennent des relations entre organisations. » (E2, IT Consulting-AZ)

« Pour constituer un réseau interne fort, nous avons retenu des personnes qui démontraient des compétences. Un d'entre eux avait étudié en génie industriel, dans la même université que E1. Il était absolument brillant et il avait développé une expertise en consultation en travaillant à côté de gens très reconnus dans l'industrie. Dans son travail, il démontrait un don pour mobiliser des gens, des expertises dans l'industrie, des connaissances quantitatives et des habilités de communication ce qui générait de la crédibilité et de la confiance vis-à-vis des collaborateurs et des clients. » (E2, IT Consulting-AZ).

Même si la région latino-américaine ciblée parle la même langue, les entrepreneurs reconnaissent qu'il existe des spécificités dans les marchés qui exigent des ajustements. Les entrepreneurs ont donc privilégié une démarche d'internationalisation axée sur l'identification d'un contact qui connaît le pays cible, qui a accès à des réseaux de contact et qui contribue au gain de légitimité sur ce marché (tableau 3.3).

« Les besoins dans l'industrie de connaissances liées à des sujets tels que *Business Intelligence*, *Supply Chain Management*, *ERP*, *BPM* que nous offrons, sont les mêmes dans toutes les entreprises du monde. Cependant, si je veux entrer dans le marché mexicain, il faut s'ajuster à la logique de pensée du marché, à son idiosyncrasie. » (E2, IT Consulting-AZ)

« Je crois qu'en Amérique latine, nous sommes des pays distancés, mais avec un langage commun. Les codes de communication sont vitaux pour établir des relations de confiance. C'est dur, mais il est important de le comprendre, nous devons parler comme les locaux. Le sujet de la culture est très important, ainsi au Mexique, les affaires se concluent dans une soirée, un verre à la main et il faut le faire pour qu'ils se sentent en confiance. » (RS interne, IT Consulting AZ, Mexique)

« Pour les entreprises à forte intensité de savoir, un sujet clé pour l'internationalisation est celui de « la réputation ». IT Consulting-AZ serait seulement une entreprise colombienne au Mexique si elle n'arrivait pas avec des contacts et des alliés mexicains. » (E2, IT Consulting-AZ)

Tableau 3.3 Apprentissages liés au rôle de la confiance chez IT Consulting-AZ

Spécificités du cas IT Consulting-AZ	Similitudes avec les autres cas
La configuration de l'équipe entrepreneuriale axée sur la confiance interpersonnelle et sur l'expertise technique	Le gain de légitimité dans l'industrie est fortifié par « le bouche-à-oreille » en capitalisant sur la réussite de l'entreprise (réseautage effet domino)
Identification d'un allié sur le marché qui facilite la compréhension de la dynamique du marché, le réseautage spécialisé et le gain de crédibilité (effet de levier)	Le contexte perçu comme régional (latino-américain) et configuré de relations d'affaires issues de leur industrie
Autant de rationalité que d'intuition dans la configuration des réseaux d'affaires	

3.4 GTK-2 (Bogota- Colombie)

En 2000, GTK-2 est créée par une équipe de quatre jeunes universitaires d'environ 23 ans, amis de l'école ou de l'université. L'entrepreneur E1 vient d'un milieu familial et régional propice à l'entrepreneuriat, à preuves débuts à l'âge de 14 ans. Au démarrage de l'entreprise, les activités étaient centrées sur le commerce électronique. Aucun de quatre fondateurs ne possédait une formation spécifique dans le domaine de l'informatique néanmoins, ils apprennent chemin faisant.

« Nous avons passé des heures sur l'internet en analysant l'évolution des idées d'affaires. Comment avaient-elles du succès et comment chutaient-elles? Alors, nous avons démarré avec une première idée de paiement en ligne que nous avons présentée pendant la période où le thème était une nouveauté. Cependant, le marché colombien n'était pas encore prêt et il n'avait pas une quantité suffisante de clients. Nous l'avons vendue deux ans après. » (E1, GTK-2)

Avec la crise des entreprises «.com », les entrepreneurs commencent précocement à diversifier leurs activités. Leur niche n'étant pas clairement définie, plusieurs alternatives d'affaires sont évaluées et testées dans une démarche d'essai et erreur. La construction de relations axées sur la confiance a également été une préoccupation permanente de l'entrepreneur E1. Le gain de légitimité sur le marché a été le plus grand défi à surmonter.

« Quand nous avons commencé, la plus grande barrière que nous avons rencontrée a été nous faire connaître. Nous avons tous 23 ans, aucun d'entre nous n'avait de formation en informatique, alors nous avons commencé à travailler pour de grandes entreprises multinationales en communication et nous avons fait leur développement. » (E1, GTK-2)

L'exploration de marchés internationaux commence très tôt, un an après la création de l'entreprise, mais ce n'est qu'à la troisième année qu'ils pénètrent le marché espagnol. Au cours de leur démarche internationale s'accroît le défi du gain de légitimité.

« La démarche internationale a été très difficile puisque je suis à des kilomètres de distance du marché et il s'agit d'une affaire de confiance. Je vends de l'intangible, quelque chose qu'un client a écrit sur un bout de papier à propos d'une problématique spécifique et il s'attend à ce que je trouve une solution. » (E1, GTK-2)

« Nous allons nous déguiser en espagnols pour surmonter le défi de la confiance et comme ça, nous allons vendre! » (E1, GTK-2)

En 2008, avec des exportations d'environ 40 % du chiffre d'affaires, GTK reçoit le prix national d'exportation accordé à une PME dans le secteur des services. Les entrepreneurs prennent cependant la décision de se retirer du marché espagnol en 2009, suite à la crise économique et au peu d'expansion des marchés étrangers. GTK-2 est alors restructurée par deux de ses fondateurs et un troisième associé est invité à participer, les autres membres de l'équipe se retirent.

Commence alors une nouvelle phase pour l'entreprise. Cette fois-ci, les entrepreneurs prennent conseil d'une entreprise américaine de consultation internationale très reconnue dans le domaine des technologies de l'information. Conséquemment, GTK-2 est divisée en deux lignes d'affaires, une première est dirigée vers le commerce électronique (GTK-Web) et une autre vers les opérations de documentation et d'optimisation des processus (GTK-Outsourcing). Les objectifs d'affaires précisés, débute une expansion et une internationalisation graduelle. Gagner la confiance devient l'élément clé de la stratégie de GTK-2 qui cherche à établir des relations de longue durée avec des clients. Le bouche-à-oreille génère un effet domino dans l'identification des nouveaux clients, même dans les marchés internationaux.

« Nous ne faisons pas de publicité. Je crois surtout dans la force du pouvoir du marché c'est-à-dire le bouche-à-oreille. La confiance se construit sur la réussite de nos clients, ils nous retournent une partie de leur succès d'exploitation. » (E1, GTK-2)

« Les clients nous ouvrent leurs entreprises et nous accordent leur confiance pour que nous gérons quelques-uns de leurs processus. C'est-à-dire, nous ne leur vendons pas un objet pour ensuite les

ignorer et puis partir, mais au contraire, nous restons et nous faisons partie de leurs opérations parce que nous sommes convaincus que dans la mesure où les résultats de nos clients sont bons, nous faisons notre travail et nos résultats aussi seront bons. » (E1, GTK-2)

Les clients satisfaits dans le marché colombien, qui eux-mêmes couvrent un marché international, deviennent les réseaux clés pour la démarche internationale de GTK-2 (Mexique, Chili). La consolidation d'une alliance avec un réseau d'affaires international, une entreprise française qui vient compléter l'offre de GTK-2 favorise leur expansion à l'international.

Sur le marché latino-américain, le commerce électronique aura pris du temps pour se développer. Il y avait trop d'insécurité. En 2013, E2 souligne un facteur clé du développement du marché, « la gestion de la connaissance », avec laquelle GTK-2 développe un environnement moins incertain en participant à des congrès ou en développant des contenus qui sont diffusés via différents moyens de communication « à mesure que le marché acquies de la connaissance, les entreprises vont réduire leurs peurs » car « la confiance se génère en libérant de la connaissance et par la suite des clients potentiels ouvrent leurs portes et partagent leurs informations. » Le tableau 3.4 résume les apprentissages réalisés à partir de ce cas.

Tableau 3.4 Apprentissages liés au rôle de la confiance chez GTK-2

Spécificités du cas GTK-2	Similitudes avec les autres cas
Centralité de la confiance dans la configuration de l'équipe entrepreneuriale et dans l'expansion sur le marché et la consolidation dans l'industrie	Le gain de légitimité est basé sur trois types de confiance : l'expertise ou savoir-faire (confiance technique), la confiance interpersonnelle et la confiance interorganisationnelle
Les réseaux de connaissances axés sur l'expertise technique contribuent à fortifier la confiance en soi des entrepreneurs et à donner du sens pour mieux préciser leur objectif	Le contexte perçu comme régional (vision ibéro américaine) et configuré de relations privilégiant les marchés de proximité (IT Consulting-AZ)
La diffusion de la connaissance comme un élément clé pour la construction de la confiance interorganisationnelle	

4. MODÈLE ÉMERGENT DU RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Il ressort de ces quatre cas que divers types de confiance affectent le processus d'internationalisation des PME à haute intensité de savoir. D'abord, la confiance interpersonnelle (Sako, 1991 ; Ramonjavelo *et al.*, 2006); elle favorise l'internationalisation des organisations par le biais de relations bâties à l'international avec des personnes-clés; autrement-dit via le capital social de l'entrepreneur ou de son ÉE. En second lieu, la confiance interorganisationnelle (Zaheer *et al.*, 1998 ; Kautonen, 2006); elle se base sur la réputation de l'organisation acquise sur les marchés par ses expériences réussies qui lui confèrent crédibilité et légitimité auprès de l'organisation partenaire. Ce type de confiance est également favorisé par le processus d'institutionnalisation de la confiance interpersonnelle au niveau

organisationnel. Finalement, la confiance institutionnelle (Zucker, 1986 ; Mangematin, 1999); elle fait référence à la confiance réglementaire, normative et cognitive, aux règles, lois et normes de l'industrie et du pays d'accueil qui caractérisent le contexte général dans lequel se développe le processus d'internationalisation des PME à haute intensité de savoir.

À l'intersection des trois types de confiance interpersonnelle interorganisationnelle et institutionnelle, se retrouve la confiance technique ou de compétence. Un individu n'accorde en effet sa confiance que s'il croit aux bonnes intentions de son homologue à l'échange et s'il pense que celui-ci détient les capacités et les compétences requises, notamment en termes de formation et d'expertise professionnelle (Zucker, 1986; Mangematin et Thuderoz, 2003). Il en est de même de la confiance interorganisationnelle ou interpersonnelle qui se développe en fonction de la compétence organisationnelle du partenaire à l'échange (Giddens, 1990; Sako, 1991). Un individu ou une entreprise donnée doit pouvoir se fier sur les compétences et les capacités à poursuivre des objectifs communs de ses partenaires d'affaires.

Les variables culturelles exercent cependant un impact non négligeable sur le développement de ces types de confiance. Bien que la littérature ne permette pas de cerner précisément cet impact, il semble évident que le partage des normes et des valeurs joue un rôle majeur sur les attentes des individus et des organisations, sur leur perception de la bienveillance, de la bonne foi, des habilités et des aptitudes et même de la réputation d'un individu ou d'une organisation sur un marché donné.

Dans les entreprises colombiennes influencées par une culture plutôt collectiviste (Hofstede, 1997) où les membres perçoivent l'organisation comme un système de relations sociales (Bass, 1967), le développement des affaires passe principalement par les interactions entre acteurs. La confiance relationnelle représente la clé du développement des affaires internationales et le fondement de la confiance interpersonnelle et/ou interorganisationnelle. Ces entreprises valorisent les relations interpersonnelles via un contexte de communication riche (Kuhlmeier et Knight, 2010) et en mettant l'accent sur des relations harmonieuses (Hofstede, 1997).

Parallèlement, les entreprises canadiennes partagent davantage des normes et des valeurs sous-jacentes aux sociétés individualistes qui valorisent la performance et qui perçoivent l'organisation comme un système de tâches (Hofstede, 1997). Le développement des relations d'affaires au niveau intra ou interorganisationnel dépend surtout de la confiance dans les capacités techniques ou l'expertise des alliés. Les interactions entre acteurs se font dans un contexte de communication pauvre (Kuhlmeier et Knight, 2010) orienté vers la compétition et/ou la négociation pour l'accomplissement des activités organisationnelles (Hofstede, 1997).

De façon générale, il ressort que le processus d'internationalisation des entreprises à haute intensité de savoir équivaut à un processus de gain de légitimité (Aldrich et Fiol, 1994), de réseautage et d'identification des opportunités au-delà des frontières, dynamisé par l'interaction de quatre types de confiance : interpersonnelle, interorganisationnelle, institutionnelle et de compétence (voir la figure 1).

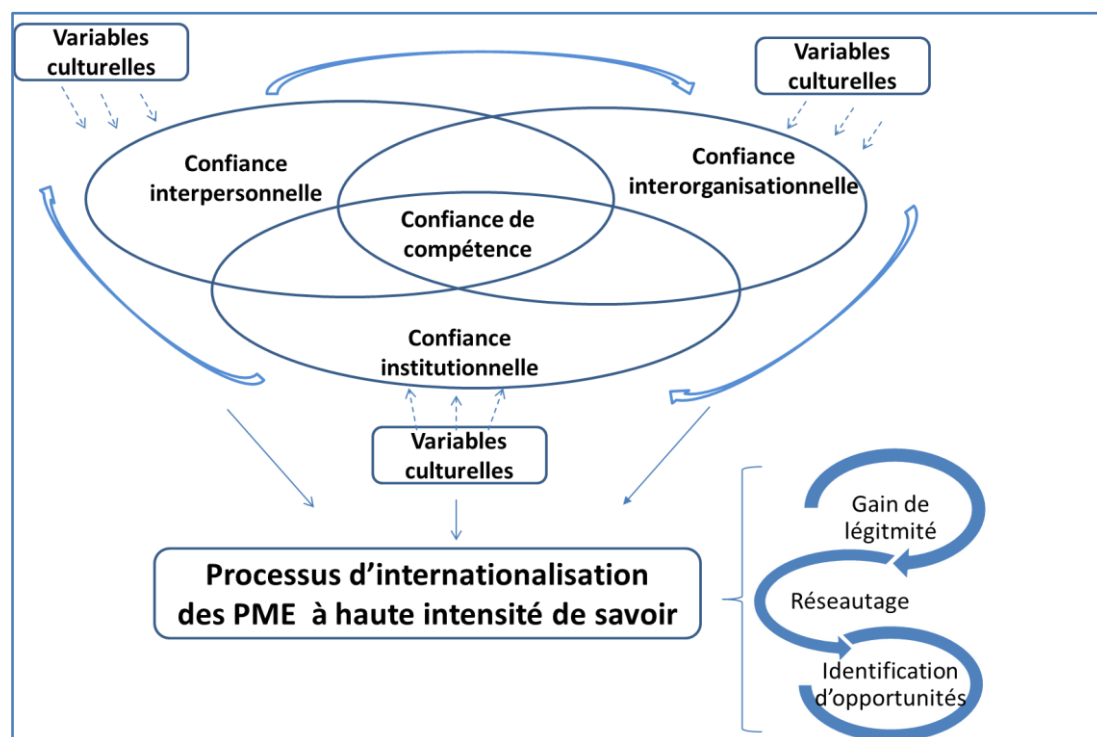


Figure 1 L'impact des divers types de confiance sur le processus d'internationalisation des PME

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif initial de cette recherche était de comprendre le rôle de la confiance dans le processus d'internationalisation des PME à haute intensité de savoir en partant d'une analyse comparative entre deux régions des pays contrastés : la Colombie et le Canada. L'analyse des résultats montre effectivement que la confiance joue un rôle majeur dans ce processus. Toutefois, la comparaison contrastée entre les cas colombiens et canadiens permet de déceler certaines divergences relativement au rôle de la confiance.

Dans les quatre cas, la confiance de compétence basée sur les connaissances techniques des membres de l'ÉE, de l'industrie et du marché, est centrale à toute la démarche d'internationalisation. Toutefois, dans les cas des entreprises colombiennes, la confiance relationnelle, aux niveaux interpersonnel et/ou interorganisationnel prend une plus grande importance. D'ailleurs, Granovetter (1985) insiste sur les fondements humains des relations intra ou interorganisationnelles et sur l'importance de partager des visions et des valeurs. Globalement, la confiance sous toutes ses formes contribue au gain de légitimité (Aldrich et Fiol, 1994) et à l'internationalisation des PME étudiées.

Si la confiance représente un levier au développement des affaires, elle dépend du contexte des PME notamment en ce qui a trait à diverses variables culturelles (Kuhlmeier et Knight, 2010): IT Consulting-AZ privilégie la collaboration avec des partenaires locaux dans les pays d'accueil ; GTK-2 mise sur le développement des connaissances entre les partenaires et l'établissement des relations d'affaires à long terme; 3DStruct recherche des pays ou normes de construction et une réglementation similaires à la leur (nord-américaine); et Globalclip s'appuie sur un expert en photographie reconnu mondialement et ayant accès à un large

réseau social. De ce fait, ces résultats démontrent l'impact des divergences culturelles dans le contexte d'internationalisation des PME (Bird et Osland, 2005 ; Schoorman *et al.*, 2007 ; Kuhlmeier et Knight, 2010) et concordent avec les principales théories en analyse interculturelle (Bass, 1967 ; Hofstede, 1997).

Tous les répondants admettent que la distance géographique puisse défavoriser l'établissement des relations de confiance avec leurs clients. Les entrepreneurs privilégient les marchés culturellement et géographiquement proches, notamment latino-américains et ibéro-américains pour les Colombiens, et anglophones ou francophones pour les Canadiens. Ceci confirme l'impact de la confiance institutionnelle témoignée envers le contexte général des relations d'affaires. Indépendamment du pays d'origine, les entreprises sélectionnent leurs marchés cibles en fonction de la confiance institutionnelle (Zucker, 1986) envers le pays hôte.

Un autre résultat intéressant émerge de cette recherche : dans tous les cas, les entrepreneurs soulignent l'impact du processus de construction de légitimité (Aldrich et Fiol, 1994) et son importance durant l'internationalisation de leur entreprise, particulièrement lors du processus de réseautage et d'identification des opportunités. Les entrepreneurs peuvent utiliser divers processus pour gagner la légitimité dans le contexte international et ce, en fonction de leur expérience. Pour ceux moins expérimentés, tels les cas Globalclip et GTK-2, c'est la collaboration avec un allié ayant des connaissances du domaine et fort d'une bonne réputation (gagnée suite à des expériences réussies sur le marché) qui a été recherchée ainsi que des stratégies de « bouche-à-oreille » pour bâtir la confiance aux niveaux interpersonnel et interorganisationnel. Les entreprises les plus expérimentées, tels les cas de 3DStruct et IT Consulting-AZ jouissent déjà d'une réputation sur le marché. Les entrepreneurs visent dès lors à préserver leur légitimité dans le contexte international en capitalisant principalement sur leurs réseaux d'affaires et en favorisant autant la confiance interpersonnelle, interorganisationnelle que la confiance de compétence. Néanmoins, sur les marchés culturellement et institutionnellement divergents, ils optent, tout autant que les entrepreneurs novices, pour la collaboration avec des alliés locaux afin de réduire les incertitudes des marchés visés et y faciliter le gain de légitimité, le réseautage et l'identification des opportunités.

Il serait pertinent dans des recherches futures d'adopter une perspective processuelle (notamment avec des études longitudinales afin d'approfondir la compréhension du processus de construction de la confiance dans le contexte de l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir. Ceci permettra de mieux comprendre la dynamique entrepreneuriale d'internationalisation de ces entreprises, particulièrement lors du processus de légitimation, de réseautage et d'identification des opportunités sur la scène internationale. Nul doute que l'ajout de cas et de pays permettrait de mieux contraster les spécificités et les divergences quant au rôle de la confiance dans l'internationalisation des PME à haute intensité de savoir. De plus, répliquer cette recherche auprès de PME œuvrant dans d'autres secteurs d'activité favoriserait un approfondissement du processus d'internationalisation en général.

Annexes

Annexe 1 Profil des PME à haute intensité de savoir et leur processus d'internationalisation

	Québec/Canada		Bogota/ Colombie	
PME de haute intensité de savoir	Globalclip	3DStruct	IT Consulting-AZ	GTK-2
Création/restructuration	2006	1994 2009	1995 2001	2000 2010
Évolution de l'ÉE ¹	2 au début et 3 membres	2 au début à 4 membres	3 en 1995 et 5 en 2011	4 au début à 3 membres
Compétences	Moyennes et diversifiées	Peu diversifiées	Diversifiées	Diversifiées
Nombre de répondants et durée totale des entretiens	2 de l'ÉE 3 heures	2 de l'ÉE 1 du RS 6 heures	2 de l'ÉE 2 du RS 5 heures	2 de l'ÉE 1 du RS 6 heures
Capacités d'absorption (par ordre d'importance)	Industrielle Technologique Internationale Commerciale	Internationale Industrielle Technologique	Internationale Entrepreneuriale Industrielle Technologique Commerciale	Commerciale Technologique Internationale Gestion
Effectifs (2011)	20	20	114	90
Chiffre d'affaires	3,2 M \$ 2010	N.d.	8 M \$ 2009	2,2 M\$ 2009
Premières exportations	2 ^e année	3 ^e année	2 ^e année	3 ^e année
Exportations/revenu total	98 %	98 %	70%	40% 2009
Marchés (pays)	Canada, États-Unis Japon Chine Inde Norvège Mexique	États-Unis Canada, Nouvelle-Zélande Australie France Mexique Brésil	Colombie (Bogota, Medellín) Mexique (Guadalajara, Monterrey), Équateur (Quito) Chili (Santiago de Chili)	Colombie Espagne Pays-Bas EU Suisse, Venezuela Mexique
Niche de marché	Applications pour l'industrie de photographie et de la publicité (B2B)	Applications pour le secteur de l'ingénierie de la construction	Consultation stratégique en TI et logiciel d'optimisation des processus	Solutions Web et BPO pour l'optimisation des processus
Modes d'entrée	Distributeurs partenaires	Distributeurs partenaires	Bureaux et alliés	Bureau exportation et alliés.

¹ÉE : équipe entrepreneuriale; ² RI : réseau interne ; BPO : Business Process Outsourcing (externalisation)

Bibliographie

- Aldrich, Howard E., et C. Marlene Fiol. 1994. «Fools rush in? The institutional context of industry creation». *The Academy of Management Review*. vol. 19, no 4, p. 645.
- Andersson, Svante , et Felicitas Evangelista. 2006. «The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*. vol. 13, no 4, p. 642 - 659
- Arrow, Kenneth J. 1968. «The economics of moral hazard: further comment». *The American Economic Review*, p. 537-539.
- Autio, Erko, Harry Sapienza, J. et James Almeida, G. 2000. «Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth». *Academy of Management Journal*. vol. 43, no 5, p. 909.
- Bass, Bernard M. 1967. «Social behavior and the orientation inventory: a review». *Psychological Bulletin*. vol. 68, no 4, p. 260.
- Bird, Allan, et Joyce S Osland. 2005. «Making sense of intercultural collaboration». *International Studies of Management and Organization*. vol. 35, no 4, p. 115-132.
- Blomqvist, Kirsimarja, Pia Hurmelinna-Laukkanen, Niina Nummela et Sami Saarenketo. 2008. «The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals». *Journal of Engineering and Technology Management*. vol. 25, no 1/2, p. 123.
- Borges, Cândido, Simard Germain et Louis-Jacques Filion. 2005. *Création des entreprises: Examen de la documentation* Coll. «Cahier de recherche», no 2005-02. Montréal: Chaire d'entrepreneuriat Rogers J.A. Bombardier.
- Campo, MF (2005). Balance Tecnológico Cadena Productiva Desarrollo Software en Bogotá y Cundinamarca. Balance Tecnológico Cadena Productiva. Cámara de Comercio de Bogotá, Producción editorial et Departamento de Publicaciones. Bogota, Camara de Comercio de Bogota:95 p
- Canada, Statistique (2009). Tableaux sommaires industrie d'éditeurs de logiciels, par province, CANSIM En ligne. <<http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/serv02a-fra.htm>>.
- Coviello, Nicole E, Patricia P McDougall et Benjamin M Oviatt. 2011. «The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—An introduction to the special forum». *Journal of Business Venturing*. vol. 26, no 6, p. 625-631.

- Coviello, Nicole E., et Marian V. Jones. 2004. «Methodological issues in international entrepreneurship research». *Journal of Business Venturing*. vol. 19, no 4, p. 485-508.
- Crick, Dave, et Marian V. Jones. 2000. «Small high-technology firms and international high-technology markets». *Journal of International Marketing*. vol. 8, no 2, p. 63-85.
- Deutsch, Morton. 1958. «Trust and suspicion». *Journal of Conflict Resolution*. vol. 2, no 4, p. 265-279.
- DNP (2007). Documento sectorial, Software, Departamento Nacional de Planeación:40 p
- Fedesoft (2007). Informe de la industria de software Bogotá, Colombia, Federación de la Industria del Software
- Fink, Matthias, et Sascha Kraus. 2007. «Mutual trust as a key to internationalization of SMEs». *Management Research News*. vol. 30, no 9, p. 674-688.
- Giddens, Anthony (1990). 77ie consequences of modernity, Cambridge, Polity Press
- Granovetter, Mark. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *The American Journal of Sociology*. vol. 91, no 3, p. 481-510.
- Guba, Egon G., et Yvonna S. Lincoln. 2005. «Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences». In *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd, Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 191, 215. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, Geert. 2010. «Geert hofstede». *National cultural dimensions*.
- Hofstede, Geert, et Daniel Bollinger. 1987. «Les différences culturelles dans filemanagement». *Les Éditions d'Organisations, Paris, France*.
- Hofstede, Geert H. 1997. *Cultures and organizations : software of the mind*. London ; Toronto: McGraw-Hill.
- ICRIQ, Centre de Recherche Industrielle Québec. 2009. «Le répertoire ICRIQ.com». En ligne. <<http://www.icriq.com/fr/index.html>>.
- InterLogiQ, Réseau (2003). L'industrie du logiciel québécoise en situation de changement radical
- Johnson, Jeffrey E. 2004. «Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 2, p. 139-154.

- Kautonen, Teemu. 2006. «Trust as a Governance Mechanism in Inter-Firm Relations—Conceptual Considerations». *Evolutionary and Institutional Economics Review*. vol. 3, no 1, p. 89-108.
- Knight, Gary, A. , Tage Koed Madsen, Per Servais et Erik Rasmussen. 2000. «The born global firm: Description and empirical investigation in Europe and the United States». *American Marketing Association. Conference Proceedings*. vol. 11, p. 104.
- Knight, Gary A., et Tamer S. Cavusgil. 1996. «The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory». *Advances in International Marketing*. vol. 8, p. 11.
- Kuhlmeier, David B, et Gary Knight. 2010. «The critical role of relationship quality in small-and medium-sized enterprise internationalization». *Journal of Global Marketing*. vol. 23, no 1, p. 16-32.
- Livet, Pierre, et Benedicte Reynaud. 1998. « Organisational Trust, Learning and Implicit Commitment». *Trust and Economic Learning*, p. 266.
- Luhmann, Niklas. 1979. «Trust and power. 1979». *John Willey & Sons*.
- Mangematin, Vincent. 1999. «La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend des conditions de production». In *La confiance : approches économiques et sociologiques*, V. Mangematin et D. Harrison C. Thuderoz, p. 30-56. Paris: Éditions Gaëtan Morin.
- Mangematin, Vincent, et Christian Thuderoz. 2003. *Des mondes de confiance: un concept à l'épreuve de la réalité sociale*: CNRS Éditions.
- McDougall, Patricia P., et Benjamin M. Oviatt. 2000. «International entrepreneurship: The intersection of two research paths». *Academy of Management Journal*. vol. 43, no 5, p. 902-906.
- McDougall, Patricia P., S. Shane et Benjamin M. Oviatt. 1994. «Explaining the Formation of International New Ventures - the Limits of Theories from International-Business Research». *Journal of Business Venturing*. vol. 9, no 6, p. 469-487.
- McEvily, Bill, Vincenzo Perrone et Akbar Zaheer. 2003. «Trust as an organizing principle». *Organization Science*. vol. 14, no 1, p. 91-103.
- MDER, gouvernement du Québec (2004). Filière des technologie de l'information et des communications. Portrait industriel. Direction des technologies de l'information et des communications:88 p

- Moran, Robert T, et Dominique Xardel. 1994. *Au-delà des cultures: les enjeux du management international*: InterEditions.
- Nooteboom, Bart, Hans Berger et Niels G Noorderhaven. 1997. «Effects of trust and governance on relational risk». *Academy of Management Journal*. vol. 40, no 2, p. 308-338.
- OCDE (2005). Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005. Éditions OCDE, Organisation de coopération et de développement économique:453 p
- . 2006. «Plan d'action d'Athènes pour la suppression des obstacles à l'accès des PME aux marchés internationaux ». In *Conférence mondiale OCDE-APEC d'Athènes* (le 8 novembre 2006): Organisation de coopération et de développement économique.
- Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 1994. «Toward a theory of International New Ventures». *Journal of International Business Studies*. vol. 21, no 1, p. 45-64.
- . 2005. «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 29, no 5, p. 537-553.
- Pasquero, Jean. 1988. «Comparative research: The case for middle-range methodologies». In *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Lee E. Preston, p. 181-209 Greenwich: CT: JAI Press.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative evaluation & research methods*, 3rd. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ramonjavelo, Valéry, Lise Préfontaine, Dorra Skander et Line Ricard. 2006. «Une assise au développement des PPP: la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle». *Canadian Public Administration*. vol. 49, no 3, p. 350-374.
- Reuber, A Rebecca, et Eileen Fischer. 1997. «The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs». *Journal of International Business Studies*. vol. 28, no 4, p. 807-825.
- Rialp, Alex, Josep Rialp et Gary A. Knight. 2005. «The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 147-166.
- Rotter, Julian B. 1967. «A new scale for the measurement of interpersonal trust¹». *Journal of personality*. vol. 35, no 4, p. 651-665.

- Rousseau, Denise M, Sim B Sitkin, Ronald S Burt et Colin Camerer. 1998. «Not so different after all: A cross-discipline view of trust». *Academy of Management Review*. vol. 23, no 3, p. 393-404.
- Sako, Mari. 1991. «The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships». *Ricerche economica*. vol. 45, no 2-3, p. 449-474.
- Schoorman, F David, Roger C Mayer et James H Davis. 2007. «An integrative model of organizational trust: Past, present, and future». *Academy of Management Review*. vol. 32, no 2, p. 344-354.
- Spence, Martine, et Dave Crick. 2006. «A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs». *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 524-548.
- Vesper, Karl H. 1990. *New venture strategies*, Rev. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Welter, Friederike, et David Smallbone. 2006. «Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. vol. 30, no 4, p. 465-475.
- Williamson, Oliver E. 1993. «Calculativeness, trust, and economic organization». *JL & Econ*. vol. 36, p. 453.
- Woolthuis, Rosalinde Klein, Bas Hillebrand et Bart Nooteboom. 2005. «Trust, contract and relationship development». *Organization Studies*. vol. 26, no 6, p. 813-840.
- Zaheer, Akbar, Bill McEvily et Vincenzo Perrone. 1998. «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance». *Organization Science*. vol. 9, no 2, p. 141-159.
- Zahra, Shaker A., R. Isil Yavuz et Deniz Ucbasaran. 2006. «How Much Do You Trust Me? The Dark Side of Relational Trust in New Business Creation in Established Companies». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. vol. 30, no 4, p. 541-559.
- Zucker, Lynne G. 1986. «Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920». *Research in organizational behavior*.