

Vendre à l'international : des compétences en réseau au service des PME

Pascal BRASSIER

Maître de Conférences, CleRMA, IAE Clermont Auvergne, Clermont-Ferrand.

pascal.brassier@uca.fr

Résumé

Vendre à l'étranger s'impose progressivement aux PME. Mais la littérature traite peu des compétences indispensables pour ce faire. Partant du cadre théorique du management international des PME, de l'entrepreneuriat et des réseaux sociaux, nous exposons plusieurs compétences manquantes aux PME, et montrons comment leur réseau régional peut les accompagner à l'international.

Mots-clés : export, PME, compétences, réseau

Selling internationally: skills networks as a service to SMEs

Abstract

Selling abroad is gradually being imposed on SMEs. However, little is written in the literature about the essential skills for this purpose. From the theoretical framework of international management of SMEs, entrepreneurship and social networks, we expose several skills missing to SMEs, and show how their regional network can support their international development.

Keywords: export, SME, competences, network

Introduction

Choisi ou contraint, vendre à l'étranger s'impose aux PME. La balance commerciale française reste pourtant fragile : 25,6 Mds € de déficit commercial en 2018, malgré le solde positif des services et du négoce (D.G. Trésor, 2019). Le rapport annuel des Douanes (2018) ne recense qu'environ 125 000 exportateurs, le tiers de l'Allemagne, sous le niveau de 2000 (132 000). 26500 petites PME cessent d'exporter en 2018, dont 86% de 20 salariés ; 65% des entrants et 38% des sortants sont primo-exportateurs. Parmi eux, moins de 30% des entrants de 2016 ont exporté les deux années suivantes. Leur pérennité à l'international est donc un enjeu économique central. Comme le note le rapport, « si ce renouvellement participe à la compétitivité économique, il reflète aussi la vulnérabilité des exportateurs occasionnels, qui s'essayent à l'international sans toujours confirmer cet essai. » (D.G. Douanes, 2018, p.1). Or la littérature traite peu des compétences individuelles et collectives indispensables pour cela. Partant du cadre théorique du management international des PME, de l'entrepreneuriat et des réseaux sociaux, nous questionnons les compétences manquantes aux PME, et comment leur réseau régional peut les accompagner à l'export, en confrontant un contexte réel à la littérature (Miles et Huberman, 1994). Cinq compétences principales émergent de notre étude empirique qualitative, pour laquelle nous avons mobilisé des experts publics et privés du management international et des dirigeants de PME exportatrices : vision stratégique et organisation, compétences RH, compétences commerciales, compétences opérationnelles, et culture réseau. Notre principale contribution montre qu'une approche innovante, celle d'un réseau de compétences supplétives, peut fortement aider les PME à s'internationaliser. Ce réseau régional d'expertise est une ressource peu explorée dans la littérature et mal utilisée par les PME. Nous

proposons un cadre de compétences à renforcer, dans lequel les pouvoirs publics peuvent segmenter leurs aides, mieux les coordonner et les valoriser.

1. Le cadre conceptuel

Les recherches en management international montrent une internationalisation par étapes (Johanson et Vahlne, 1977, 2009), par innovations successives (Bilkey et Tesar, 1977), ou utilisant un réseau de relations commerciales à l'étranger (Johanson et Mattsson, 1987). Le courant de l'entrepreneuriat international (Jones et Coviello, 2005), sans consensus avéré (Dominguez, 2018 ; Ruzzier et al., 2006), distingue notamment les PME naturellement internationales, dites *born-global* (Bell et al., 2001 ; Knight et Cavusgil, 1996) ou *new ventures* (Oviatt et McDougall, 1994), et les *born-again global* qui renaissent via l'international (Dominguez et Mayrhofer, 2016). Ces travaux portent surtout un regard macroéconomique (Welch et Welch, 2009) ou inter-organisationnel (Ruzzier et al., 2006), mettant l'internationalisation au cœur de la stratégie entrepreneuriale, alors qu'une PME n'en fait parfois qu'une activité complémentaire (Dominguez, 2018). Leur approche partielle des facteurs d'internationalisation (Meier et Meschi, 2010) étudie peu les compétences individuelles ou les aspects opérationnels de l'internationalisation d'une PME, freinant une réflexion théorique complète (Saint-Pierre et al., 2014). De plus, certaines PME sont irrégulières voire se désinternationalisent à terme (Dominguez, 2018 ; Kuivalainen et al., 2012). Distinguer ces modèles progressivement hybrides (Knight et Liesch, 2016 ; Mayrhofer et Meschi, 2018) n'est pas notre but. Nous étudions l'identification et l'acquisition des compétences à l'international des collaborateurs d'une PME, en relisant la littérature sous cet angle, et en intégrant le réseau social proche comme source managériale pour acquérir et intégrer ces compétences (Peiris et al., 2012). Nous posons ainsi plus clairement la question du management des ressources humaines dédiées à l'international dans une PME.

1.1. Les compétences individuelles dans les modèles du management international

Nous investiguons les compétences proposées par les aides publiques pour aider les PME à l'export (Loufrani-Fedida et al., 2019). La compétence, concept transversal et dynamique, individuel et collectif (Defélix et al., 2014), est un savoir d'action opérationnalisable (Barbier, 1996) ou une combinaison de ressources accessibles et pertinentes pour l'action visée (Le Boterf, 1999). L'assemblage des compétences des salariés et de leurs liens professionnels est une ressource dynamique pour le management international, avec celles du dirigeant déjà identifiées dans la littérature (Angué et Mayrhofer, 2010). Celles-ci conduisent d'ailleurs à des choix stratégiques et opérationnels variables, parmi lesquels l'accroissement des compétences de son équipe. Les compétences entrepreneuriales sont de ce fait utilement transposables aux activités internationales (Gallego-Roquelaure, 2019). L'attitude d'une équipe produit des effets sur l'internationalisation de l'entreprise, via des facteurs tels la décision d'implication relationnelle, l'apprentissage ou la création de confiance (Johansson et Vahlne, 2009), ou grâce à leurs compétences relationnelles (Loufrani-Fedida et al., 2019).

Ce capital humain peut pallier le manque d'autres ressources et s'avère indispensable pour exporter grâce à plusieurs dimensions (Saint-Pierre et al., 2014) : l'orientation internationale, les compétences en affaires internationales, ou les compétences managériales (Liesch et al., 2011). C'est une ressource intangible fondée sur l'expérience, la formation professionnelle, et l'accompagnement par les experts des réseaux de chacun (Manolova et al., 2002), et sur les compétences interculturelles du personnel. La recherche porte pourtant peu d'attention à l'équipe de la PME, essentielle à son succès international (Saint-Pierre et al., 2014 ; Coviello et Jones, 2004). Par son action de long terme, parfois très peu linéaire, l'équipe fonde

l'internationalisation sur des relations de confiance et sur l'apprentissage, graduel ou disruptif.

1.2. Les compétences internationales en PME

Notre approche par les compétences complète les travaux actuels sur l'internationalisation des PME. A ce niveau d'analyse, l'export est pour toute PME une décision soumise à ses capacités opérationnelles et aux choix stratégiques du dirigeant, non un développement naturel. Des comportements de rupture, pluralistes et heuristiques (Jones et Coviello, 2005) ou des décisions opportunistes apparaissent, constituant avec d'autres dimensions de gestion une différence avec la grande entreprise (Dominguez et Mayrhofer, 2018 ; Meier et Meschi, 2010 ; Ruzzier et al., 2006), ou entre catégories de PME. Les PME se contentent souvent d'exporter régulièrement, une fois fidélisés quelques clients en direct. Les modèles incrémentaux n'expliquent pas cette activité uniquement commerciale ni son intégration à la gestion globale du portefeuille des clients locaux et internationaux. Ces choix prennent du temps, les barrières fréquentes incitant parfois la PME à renoncer, à progresser irrégulièrement voire à se désinternationaliser (Kuivalainen et al., 2012). Les PME traditionnelles, dotées de connaissances, ressources et réseaux limités, n'optimisent pas leur capital humain, l'expertise internationale acquise ni même des outils managériaux familiers aux entreprises plus structurées (Bika et Kalantaridis, 2017). Elles pourraient suivre un modèle mixte, entre les modèles graduels, *born-global* ou *born-again global* (Kalinic et Forza, 2012). Le modèle born-global est plutôt celui des start-ups, certaines PME traditionnelles devenant parfois des born-again global (Bell et al., 2001). Beaucoup se désengagent de l'international (Santangelo et Meyer, 2011) ou y reviennent plus tard (Welsh et Welsh, 2009). Ce processus non linéaire freine les efforts internationaux ou la régularité des exportations, face à des barrières très variées (Leonidou, 2004).

Ainsi, selon leur degré d'internationalisation et leur expérience, les PME peuvent être classées en *primo-exportatrices*, *born-global*, *exportatrices confirmées* ou *expertes* (Peiris et al., 2012). Une autre typologie les voit *opportunistes* (saisissant des occasions d'affaires), *en transition* (s'organisant pour durer à l'international) ou *professionnelles*, si leur stratégie internationale est claire (Amabile et al., 2011). D'autres distinguent les *born-global*, exportant dès leur naissance, des *born-regional*, plus tardives et prudentes, et des *late-comers*, qui visent l'étranger plus tard en se sécurisant par les compétences acquises (Grisrud et al., 2015). Une PME peut donc être exportatrice tardive, ne pas en faire une expertise forte, voire hésiter et parfois renoncer à exporter. Les born-global ou les born-again global utilisent peut-être mieux que les traditionnelles les compétences proches telles que les aides publiques, les outils de management éprouvés ou leur réseau relationnel (Cabrol et Nlemvo, 2012 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). Le réseau social rassemble pourtant de nombreuses compétences opérationnelles, essentielles pour réussir à l'international, que la PME peut solliciter.

1.3. L'usage du réseau social pour l'international

Les liens forts ou faibles d'un réseau social (Granovetter, 1973), dont les contacts locaux, procurent aux dirigeants de PME des ressources et des compétences importantes. Ce réseau social comprend des relations interentreprises (Ruzzier et al., 2006) telles que le modèle de l'IMP, proche du modèle Upsalla, les valorise (Beddi et al., 2017 ; Meier et Meschi, 2010). Dans ce réseau, la position de la PME et la confiance de partenaires performants à l'international sont des atouts (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Meier et Meschi, 2010). Mais le réseau est aussi interpersonnel (Gallego-Roquelaure, 2019). Il concrétise les décisions managériales (Beddi et al., 2017 ; Pantin, 2006), ouvre l'accès à diverses connaissances et opportunités (Francis et Collins-Dodd, 2004), rééquilibre le manque de ressources internes de la PME (Johansson et Matson, 1987 ; Oviatt et McDougall, 1994). Le réseau accroît l'avantage

concurrentiel en réduisant la distance psychique avec les cultures de destination (Métais et al, 2010). Le réseau social de la PME dépend par conséquent des coopérations interindividuelles effectives qui mobilisent des compétences pratiques, telles qu'étudier un projet de partenariat, concevoir une innovation ou conclure une transaction (Elidrissi et Hauch, 2012 ; Lin et Lin, 2016). Il démultiplie les compétences en socialisant les individus, créant de la valeur par la relation et aidant à identifier les faiblesses de la PME. Les born-global utilisent mieux que d'autres PME leur réseau social; il favorise leur gestation et leur perception de l'international, par une forme d'enracinement réticulaire et d'accès privilégié à divers moyens et compétences (Nowinski et Rialp, 2016).

Le réseau est la source du capital social de la PME, à la fois tacite et explicite, impliquant tout son personnel (Mogos-Descotes et Walliser, 2010), imbriquant les réseaux interne et externe qui ne sont pas « deux sphères séparées » (Bika et Kalantaridis, 2017). Ses trous structurels (Burt, 2007) sont des expertises comblant certaines lacunes grâce à des connaissances, compétences ou partenaires critiques. Ce capital social irrigue la PME des compétences environnantes (Saint-Pierre et al., 2014 ; Tsai et Ghoshal, 1998), par les relations proches comme par des liens faibles utilisés spécifiquement pour leur expertise (Granovetter, 1973), notamment en matière commerciale (Brassier, 2008).

Le réseautage social est cependant un outil à usage plus circonstancier que linéaire (Meier et Meschi, 2010 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). Il fluctue au gré d'attitudes allant d'opportunisme en résistance, de co-apprentissage en compétition, de partage de compétences en préservation de secrets industriels. Le manager et les membres de son réseau ont un rôle-clé pour gérer les compétences disponibles de manière proactive et ouverte (Peiris et al., 2012), le capital social devenant un facteur central d'apprentissage (De Clercq et al., 2012). Le réseau social régional mérite d'être valorisé, en raison des expertises qu'il recèle (Elidrissi et Hauch, 2012 ; McFadyen et Cannella, 2004) et pour augmenter les capacités d'une équipe (Tsai et Ghoshal, 1998). C'est ce rôle actif des divers acteurs, publics, associatifs, corporatifs, privés, que nous voulons éclairer en étudiant la nature et les modes d'action des acteurs locaux de l'international. Comprendre comment combiner ces ressources en réseau (Gallego-Roquelaure, 2019) conduit à mieux les exploiter, notion que nous nommons le *réseau de compétences supplétives*.

1.4. Les apports du réseau de compétences supplétives

Un réseau de compétences supplétives complète les modèles de développement international par le réseau d'experts locaux, sur lesquels les recherches sont parcellaires et peu stabilisées (Jones, Coviello, & Tang, 2011; Keupp et Gassmann, 2009 ; Laufs et Schwens, 2014). Le réseau régional d'une PME est un outil proactif, collaboratif, un réseau de ressources suppléant temporairement son manque de compétences internes. Le manager doit viser la coévolution en réseau (Ralandisson et al., 2018) et interagir avec des réseaux coopératifs, la combinaison des compétences organisationnelles et externes procurant un avantage concurrentiel (Durand, 2013). Un management opérationnel plus fin devrait impliquer tous les collaborateurs et leurs activités, affranchi d'un modèle unique et partiel (Meier et Meschi, 2010 ; Tapia Moore et al., 2010) et d'une décision linéaire et incrémentale rendue peu crédible en contexte volatile, incertain, complexe et ambigu (Van Tulder et al., 2019), aggravé par l'actuelle pandémie mondiale. Des événements critiques, tel l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou la perte d'un client majeur, poussent à s'internationaliser soudainement (Dominguez et Mayrhofer, 2016). Des partenariats internationaux originaux peuvent émerger (Kuivalainen et al., 2012) via des processus discontinus, parmi lesquels l'usage plus efficient du réseau social de la PME.

C'est pourquoi nous examinons comment la PME utilise son réseau de compétences proche pour s'internationaliser, dans une forme d'hybridation des pratiques managériales et

opérationnelles que requièrent des rôles dorénavant plus complexes. Nous postulons qu'une combinaison optimisée des compétences de son réseau et de son organisation améliore significativement ses chances de développement international durable. Un tel agencement est complexe, circonstancié et évolutif, mobilisant des ressources internes et externes, individuelles et collectives, dédiées à cet objectif particulier. Ce réseau de compétences supplétives permet au manager d'articuler « des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données...) » (Le Boterf, 1999, p. 28).

2. Le cas des PME au sein d'une région française

2.1. Les chiffres de l'exportation en Auvergne

Nous voulons comprendre quelles difficultés rencontrent les PME d'une région française, les aides étant régionalisées, et voir en quoi le réseau local peut être apporteur de compétences. Notre étude empirique est conçue dans un territoire identifié au sein d'une région française, au plus près des acteurs concernés. L'Auvergne est choisie car, malgré la fusion des régions en 2017, les services administratifs et les acteurs de l'international restent tous actifs dans les quatre départements de l'ancienne Région Auvergne, avec une offre distincte de Rhône-Alpes au moment de l'étude. Ce territoire est relativement distant des grands centres de décision, dont Lyon, vue comme éloignée de leur zone d'activité courante par nombre de dirigeants de PME, comptant surtout sur les ressources administratives et économiques clermontoises. Son tissu économique est très majoritairement fait de PME, anciennes et de petite taille, dans des proportions plus élevées qu'en Rhône-Alpes. Très peu sont des *born-global*. Enfin, une connaissance approfondie de cet environnement économique permet à l'auteur des liens nombreux et variés avec les experts et les dirigeants d'entreprise.

La balance commerciale auvergnate est, elle, fréquemment excédentaire, sauf en 2018 du fait des achats des grands industriels qui représentent cinq secteurs d'activités très internationalisés (D.G. Trésor, 2019) : pharmacie (24%), caoutchouc (12%), chimie (9%), cosmétiques (6%) et métallurgie (5%). 10 entreprises pèsent 56% des exportations auvergnates. 10% des 1878 exportatrices, sur environ 40 000, réalisent 95 % des exportations du territoire. Cette atomisation du potentiel commercial international en un grand nombre de PME explique notre intérêt pour ce terrain, qui peut être très illustratif de ce que vivent les PME en France.

2.2. La méthodologie de la recherche

Cette étude empirique suit une approche positiviste aménagée, considérant les pratiques d'internationalisation comme des phénomènes sociaux propres à une organisation incarnée (Miles et Huberman, 1994) pour vérifier la pertinence de notre proposition. Une enquête documentaire liste les mesures d'aides à l'export offertes en Auvergne. Deux réunions de type focus-group (1h45 et 1h13 enregistrées et retranscrites) ont été conduites avec six dirigeants expérimentés à l'international, membres des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, représentant tous les types d'exportatrices. En émergent les thèmes des entretiens menés avec 26 dirigeants de PME et experts (37 à 100 minutes). Ils sont issus de toutes les catégories d'entreprises exportatrices possibles. Ces catégories sont adaptées de la littérature pour obtenir des expériences suffisamment diversifiées: 5 *born-global* (BG, naturellement exportatrices), 5 *born-again global* (BAG, internationales dans un second temps), 7 *traditionnelles* (TR, exportatrices tardives), et 2 grandes entreprises (GE) représentant le modèle classique *incrémental*. Spontanés puis guidés sur les thèmes identifiés, les entretiens mettent librement en scène les subjectivités individuelles (Bardin, 2007). Une analyse thématique de contenu

catégorise les régularités des discours en codant par segment de phrase, phrase ou paragraphe ce qui fait sens pour l'interviewé (Miles et Huberman, 1994). La structure des entretiens livre le vécu subjectif de chacun, et une grille d'analyse transversale des catégories met en exergue la fréquence des thèmes du corpus (Bardin, 2007). Les données collectées ont été discutées lors d'une troisième réunion (1h27), complétant les analyses du chercheur. Les résultats de l'étude et ses implications managériales sont discutées dans une quatrième réunion. Des recommandations ont enfin été formulées aux pouvoirs publics sur leur gamme d'aides et sur l'accompagnement en réseau des PME selon les besoins identifiés.

	Expert	Fonction	Domaine d'activité	Organisation	Rôle	Catégorie Export (sigle dans le texte)
1	E1	Expert économique	Service public développement économique	Etat	expert (public)	---
2	E2	Directeur	Service développement économique métropole	Collectivité locale	expert (public)	---
3	E3	Directrice	Service public financement de l'export	Etat	experte (public)	---
4	E4	Chercheuse	Recherche en développement économique international	Université	experte (public)	---
5	E5	Responsable développement international PME	Service public développement économique	Région	experte (public)	---
6	E6	Directeur	Industrie automobile	Grande entreprise	expert (privé)	incrémentale (GE)
7	E7	Directeur service international	Banque	Grande entreprise	expert (privé)	incrémentale (GE)
8	GE1	Dirigeant	Industrie agroalimentaire	Grande entreprise	exportateur	incrémentale (GE)
9	GE2	Dirigeant	Animal nutrition	Grande entreprise	exportateur	incrémentale (GE)
10	BG1	Dirigeant	Industrie textile	PME	exportateur	born-global (BG)
11	BG2	Dirigeant	technologie	PME	exportateur	born-global (BG)
12	BG3	Responsable export	négoce et services	PME	exportateur	born-global (BG)
13	BG4	Directeur commercial	Industrie automobile	PME	exportateur	born-global (BG)
14	BG5	Dirigeant	Engineering	PME	exportateur	born-global (BG)
15	BA1	Responsable export	métallurgie	PME	exportateur	born-again global (BAG)
16	BA2	Dirigeante	services nutrition	PME	exportateur	born-again global (BAG)
17	BA3	Responsable export	coutellerie	PME	exportateur	born-again global (BAG)
18	BA4	Dirigeant	Industrie électrique	PME	exportateur	born-again global (BAG)
19	BA5	Dirigeant	Industrie électrique	PME	exportateur	born-again global (BAG)
20	T1	Dirigeant	Engineering	PME	exportateur	traditionnelle (TR)
21	T2	Dirigeant	Industrie agroalimentaire	PME	exportateur	traditionnelle (TR)
22	T3	Dirigeant	alimentaire	PME	exportateur	traditionnelle (TR)
23	T4	Responsable commercial	mobilier urbain	PME	exportateur	traditionnelle (TR)
24	T5	Responsable commerciale export	alimentaire	PME	exportateur	traditionnelle (TR)
25	T6	Dirigeant	technologie	PME	exportateur	traditionnelle (TR)
26	T7	Dirigeant	technologie	PME	exportateur	traditionnelle (TR)

Tableau 1. Description de l'échantillon.

3. Les besoins en compétences export des PME

Les résultats montrent des besoins importants dans cinq compétences, variables selon les types d'entreprises, ainsi que l'analyse de l'offre actualisée des aides publiques des acteurs de l'international, restructurées depuis le début de l'étude pour apporter une meilleure réponse proposée aux PME.

3.1. Les résultats des interviews

Quatre compétences de spécialité et une compétence transversale apparaissent : organisation et stratégie, management-RH, organisation commerciale, gestion opérationnelle, et culture réseau. Certains besoins sont communs à toutes les exportatrices, d'autres spécifiques aux BG, BAG, ou TR, ou à certains secteurs, ce que nous précisons ci-après entre parenthèses.

Compétences stratégiques

Pour la majorité des interviewés, les PME moins performantes à l'export manquent de vision globale et de structuration générale (TR et BAG surtout). Leurs dirigeants se dispersent en de nombreuses tâches, délèguent peu, sans prendre conseil, ou sans prendre le temps de l'analyse, notamment dans l'industrie et dans les TPE. L'acquisition de connaissances de fond distingue les exportatrices des autres. Chaque PME a besoin d'aide dans sa réflexion stratégique, avec des plans d'action ciblés, des conseils directs et précis de praticiens et d'experts impliqués dans leurs réseaux généraux et sectoriels, y compris pour la marche générale de l'entreprise :

« - On a des têtes de pont brillantes, des grands groupes. Mais on manque aussi de suivi concret. L'organisation managériale ne suit pas. (...) Elles ne savent pas ce qui marche ou pas, ni comment consolider les bons processus, ou avoir des procédures stables nécessaires en impliquant tout le monde. (...) Ce qui manque essentiellement c'est un business plan construit... Ce déficit existe aussi au plan de l'activité générale de l'entreprise [E6].

- L'export a été pour (nous) un marché pour écouler les stocks, ce n'était pas un marché stratégique, quand on arrivait pas à vendre sur le marché français on utilisait ce créneau export pour vider (les stocks) et donc cela a donné lieu à des anomalies commerciales. (...) Quand j'ai repris l'export il a fallu que je remette un petit peu d'ordre et de stratégie. [T5]

- Il manque une brique dans le diagnostic export, ils disent tes forces et tes faiblesses, après on te dit le marché que tu dois cibler. Ce qui devrait prendre plusieurs jours, on le fait en 3 heures. (...) L'export apporte des capacités indéniables, c'est anti-marasme, par expérience. Cela apporte aux plans financier, image, management. [BA5]

- Nous avons réalisé un diagnostic export piloté par la CCI (...) accompagnés par une consultante qui nous a diagnostiqué pour savoir si nous étions capables d'exporter. [T6]

- C'est un problème de temps, notamment pour enchaîner sur la Finlande et le Brésil car on n'est que 4 personnes, encore en développement (...) donc on n'a pas trop le temps pour définir clairement la stratégie export. Ça coûte de l'argent de mobiliser des gens pour une lancer une démarche export. [T4] »

Compétences managériales

Le déficit en management porte à la fois sur le recrutement, la formation et l'encadrement. Le dirigeant travaille trop souvent seul au développement export. Les interviews montrent pourtant une somme de compétences à acquérir volumineuse et variée (principalement TR et PME néophytes en export). Une meilleure répartition des tâches, et des délégations élargies de responsabilités semblent nécessaires (TR et BAG), faisant évoluer la structure sociale des PME et la participation des collaborateurs. Cela touche aussi les BG, qui doivent sortir du noyau des créateurs. Trop peu de dirigeants croient qu'ils peuvent acquérir ces compétences dans leur réseau (TR, et non technologiques), et n'en font pas l'effort :

« - Le dirigeant est trop seul à la manœuvre. (...) Quelles compétences manque-t-il ? Linguistiques, interculturelles, marketing, techniques export, etc., à des degrés divers, et juridiques aussi. [BG4]

- Le temps ! Le dirigeant n'est pas exportateur. Il n'a pas de compétence, personne en interne pour s'en occuper ; en PME, il est au four et au moulin, il ne peut pas tout gérer ; les dirigeants s'éparpillent dans leurs actions et ne savent pas déléguer. (...) Les entreprises de 50 à 100 personnes doivent se voir comme ayant les capacités nécessaires pour embaucher de jeunes recrues, y compris en formation alternée et en VIE, dotés d'une culture internationale, les plus à même de leur permettre de franchir le pas de l'international. [E3]

- Le personnel : sont-ils motivés pour faire de l'export ? Savent-ils faire ? Manque-t-il du personnel, simplement ? Ils ne savent en général pas faire mais sont disposés à apprendre avec de l'aide extérieure. (...) Il faut se faire accompagner impérativement par des compétences qui connaissent le pays, sa culture et sa façon de travailler, de façon à former

le dirigeant et certains de ses collaborateurs clés. [GE1]

- Pour pouvoir faire de l'international il faut des ressources humaines et financières... Ce qui risque de pêcher, c'est le support, il va manquer assez vite un poste pour coordonner la stratégie export. Une structure commerciale export, même une seule personne, même à temps partiel, voire partagée entre plusieurs entreprises, c'est la condition indispensable à une démarche d'export pérenne. [BG2]

- Dans nos PME, on oublie les écoles. Les diplômés ne rêvent que d'être chef de produit chez L'Oréal ou chez Michelin. Inutile d'approcher un cadre expérimenté, trop cher... Difficile dans une PME de trouver le temps de former (...) une personne ayant un tel cursus. [T1]

- A un moment donné on a recruté pour développer une partie export mais finalement on a arrêté, on continue de le faire un peu comme ça, il n'y a personne qui est vraiment spécialisé export. (...) On n'a pas vraiment de compétences internes pour l'instant. On va se former avec nos partenaires, et si besoin on embauchera par la suite. [T2]

- On a recruté un stagiaire parlant italien, et un alternant commercial. Mais ce fut un échec pour celui-là, il avait un mauvais profil. [T7] »

Compétences commerciales

Le réseau peut aider sur des besoins opérationnels en marketing et vente (TR et BAG, voire BG comptant trop sur leur technologie) : études internationales, veille concurrentielle, adaptation du mix marketing, prospection, organisation des premiers salons, contacts initiaux avec des partenaires étrangers, etc. Pour cela, le dirigeant doit aussi être efficace en vente, négociation interculturelle, gestion de comptes-clés, et d'autres compétences commerciales :

« - Quels processus et actions indispensables peuvent manquer ? Une bonne analyse du marché et du pays cible, et une préparation interculturelle. (...) Les études de marché sont disponibles auprès des prestataires, la différence se fera par l'appétence du dirigeant. [BG1]

- [Il faut] un technico-commercial international maîtrisant bien les produits de l'entreprise, et parfaitement bilingue dans le pays cible. (...) Les techniques [d'export] ne sont pas nécessairement connues. Cela demande beaucoup de temps et d'accompagnement... Il faut que quand le chef est convaincu, ses équipes le soient aussi. [BA3]

- Avec les PME on constate l'absence de suivi des contacts export (...) Les entreprises ont de l'ingénierie à vendre, mais elles ne savent pas chiffrer, quoi offrir à l'international. [E5]

- On a déjà défini des pays cibles, nous avons fait une définition de "bureau", où nos principaux concurrents sont mais nous n'avons pas ressenti le terrain encore et chaque pays est différent. Donc là on va se déplacer sur 2 salons ; toute une mécanique à comprendre, cela nous permettra déjà de rencontrer des gens qui pourraient travailler pour nous, sur l'année nous allons vraiment travailler la prospection dans nos pays cibles. [T7] »

Culture réseau

Une compétence transversale ressort de nombreux entretiens : les PME utilisent mal leur réseau (TR, et non technologiques), ce en quoi les experts estiment devoir mieux les soutenir. Elles ignorent souvent les méthodes et processus des acteurs de l'international qui peuvent mutualiser leurs compétences. Les technologiques, et les PME appartenant à des clusters très animés ont plus facilement cette culture. Sans cela, le temps fait rapidement défaut, par exemple pour se connecter aux réseaux économiques aux pairs ou aux réseaux d'experts, actions très chronophage :

« - La difficulté forte, en tant que ressource-réseau, c'est d'identifier les PME capables d'exporter efficacement, si elles structurent certains points forts. (...) Elles doivent chasser en meute. [On] les laisse partir seules, le civisme économique n'est pas assez dans notre culture. Les dirigeants ne se connaissent pas entre eux. Ils ne savent pas qui fait quoi, donc pas de synergies régionales, d'ateliers de retours d'expérience. [E2]

- J'insisterais encore sur le faire-savoir et le réseautage... Il faut accroître la culture réseau. (...) Ce n'est pas que ça ne les intéresserait pas, c'est qu'ils n'ont pas le temps. [E1]
- Vendre sur le marché français peut être compliqué, certains marchés étrangers sont accessibles plus vite. Les réseaux de contacts doivent être activés pour ces cas-là, afin de les aider rapidement à concrétiser. Il faut faciliter la mise en œuvre d'exportations collaboratives... favoriser les coopérations interentreprises, mutualiser et partager les ressources pour proposer des offres complètes. [GE2]
- J'ai une aide, une CCEF, une chef d'entreprise qui exporte et qui me suit une fois par mois pour me donner des conseils. Et aucune aide financière. Nos premiers pas dans l'internationalisation c'est depuis peu, nous sommes accompagnés par la CCI et la CCEF et tout le réseau qui gravite autour de l'international. (...) Personnellement je suis formée au commerce international, après oui je suis en contact avec toutes les entités qui peuvent nous venir en aide sur l'export que ce soit les CCEF, la CCI, les organismes de financement, les banques, les assurances... [BA2]
- Je suis ce qu'on appelle un autodidacte. (...) Mais c'est important quand même de compter sur ses contacts ; j'ai mon réseau que je me suis créé depuis 20 ans. [T1]
- Suite à un projet Européen, qui nous a permis de travailler avec des partenaires en Espagne, Finlande... on a commencé à s'intéresser à la perspective d'export. (...) Le réseau nous a fait connaître d'autres entreprises locales similaires qui se sont bien implantées à l'international. On a participé à des programmes régionaux, et on a été encadrés. [T6] »

3.2. La réorganisation des aides régionales disponibles

La variété des aides dédiées à l'international complexifie les démarches des PME. Ces services se coordonnent plus ou moins, leurs missions se chevauchant parfois. L'étude documentaire montre que les aides fournies visent surtout la structuration du projet d'internationalisation, les solutions financières à court terme, et l'accompagnement opérationnel. Elles ne conseillent pas sur la réorganisation des pratiques ou de la culture managériale, faiblesses soulignées des PME, en particulier les traditionnelles et les TPE. On voit également très peu d'aides ciblant la phase de croissance pour les PME déjà exportatrices, en particulier BG et BAG, ces services concernant essentiellement les primo-exportateurs.

Entité	Rôle	Compétences proposées
BPI France	soutien financier	solutions de financement
Business France	ouverture des marchés, attractivité	aide à la prospection, contacts investisseurs et partenaires, participation aux événements commerciaux
CCEF	réseau d'exportateurs expérimentés	aide à la préparation du projet, mise en contact local ou international
CCI	accompagnement création-développement	représentation des intérêts des entreprises, information, appui, formation, développement local d'équipement
COFACE	assurance-crédit	solutions d'assurances, gestion des risques
Douanes	fiscalité	accompagnement sur la mise en œuvre opérationnelle (incoterms, ...)
Etat-Préfecture	information économique et légale	actualisation des informations marchés, douanes, fiscalité, cadre légal
Organismes privés variés	vente de leurs services	intermédiation commerciale, formation, conseil
Région	aides régionales au développement économique	opérations collectives sectorielles, soutien financier, soutien au recrutement, informations économiques, etc.

Tableau 2. Les services d'aide à l'international.

Une réponse actualisée des pouvoirs publics ?

L'Etat a lancé 14 plateformes régionales en juin 2019, *Team France Export*, coordonnant sous une marque distincte et un site Internet les mêmes acteurs que précédemment : Régions, Etat, Business France, CCI, BpiFrance. L'outil cible l'effet réseau, la préparation stratégique du projet et son financement, la constitution de l'équipe, l'organisation commerciale, la gestion opérationnelle, compétences que nous identifions également (Team France Export, 2020) :

« Les acteurs (...) sont rassemblés pour la première fois (...) pour œuvrer collectivement à la réalisation de votre projet à l'étranger. A chacun de vos besoins correspond la solution d'un expert ; (...) construire son équipe export, (...) s'appuyer sur des hommes et des femmes compétents [selon] la stratégie et les objectifs de son entreprise ; (...) déterminer les caractéristiques du poste dédié à l'export ; (...) former votre salarié ; (...) rechercher des compétences nécessaires pour l'international ; etc. »

L'amélioration des compétences export est bien au centre de cette démarche. Néanmoins, les alternatives concrètes restent évasives, par exemple former les salariés ou externaliser la force commerciale export en sollicitant des ressources extérieures, sans plus. Ces conseils visent le primo-exportateur : marché à cibler, démarches pour lancer son parcours, listes denses de pays par grands secteurs d'activité, fiches marchés synthétiques, etc. La proposition clé est un conseiller dédié durablement, offrant des solutions opérationnelles, et venant de l'un des services existants. Cette nouvelle version des aides publiques n'harmonise cependant pas toutes les aides : ainsi, la Région AURA offre un programme régional d'intelligence économique, des forces commerciales externalisées ou l'aide au recrutement d'un cadre export. La Normandie mise sur l'aide d'étudiants stagiaires, un programme *Afrique* ou un outil de préparation du projet, mais pas d'aides régionales au recrutement, ni d'outil d'intelligence économique. Cohabitent donc toujours des points communs (les services de l'Etat) et des adaptations locales, selon les acteurs présents et les choix de la Région, acteur incontournable de l'économie.

Discussion

Au plan théorique, notre étude confirme divers points de la littérature qu'elle complète sous l'angle du réseau interindividuel. Contrairement aux grandes entreprises, les PME, surtout TR et les TPE, ont des processus intra-organisationnels peu formalisés et structurés, n'opérationnalisant pas les concepts managériaux connus (Bika et Kalantaridis, 2017). Elles restent très dépendantes de la capacité du dirigeant à réussir à l'export (Cabrol et Nlemvo, 2012 ; Pantin, 2006 ; Ruzzier et al., 2006). Le modèle managérial a besoin d'être repensé, en intégrant le réseau des employés, des partenaires, des experts régionaux. L'intensité des liens et la qualité de leurs apports peuvent aider la PME à ouvrir ses frontières durablement (Nowinski et Rialp, 2016 ; Ralandison et al., 2018). D'autre part, le besoin d'un diagnostic détaillé pour toute la PME, variable selon sa maturité internationale, voire son secteur d'activité, sous forme de coaching à temps partiel, semble plus pertinent qu'une analyse standardisée, pour susciter les efforts nécessaires à une action de fond, et favoriser le transfert de compétences. Face à ces constats, les experts du réseau de compétences régionales déclarent vouloir mieux accompagner les PME sur de nombreux thèmes : préparation du projet, aide au recrutement, aide directe au dirigeant, aide opérationnel des équipes export, etc. Or si les dirigeants voient l'intérêt du réseau social, surtout dans les BG et BAG, ainsi que les technologiques, beaucoup ignorent qui solliciter ou quelles démarches réaliser pour en bénéficier (Elidrissi et Hauch, 2012). L'étude montre que les PME (TR, industrie, alimentaire métallurgie) ne se socialisent pas assez au sein de leurs réseaux locaux (Dominguez et al., 2017) qui sont des fournisseurs de

compétences pour du soutien à court terme comme pour des processus plus longs. Si réussir à exporter requiert diverses combinaisons de compétences stratégiques, opérationnelles et adaptatives (Gallego-Roquelaure, 2019), les compétences du réseau régional et des aides publiques sont sous-exploitées dans plusieurs domaines (Catanzaro et al., 2012, 2018 ; Czinkota, 2002) : vision stratégique, ressources humaines, marketing et vente, gestion opérationnelle en particulier. Une approche en réseau d'une gamme d'accompagnement structurel paraît bénéfique pour réussir dans des opérations commerciales complexes, comme le sont les activités d'exportation (Knight et Cavusgil, 1996). Le capital social issu du réseau peut alors être compris comme une compétence évolutive liée aux compétences interpersonnelles des acteurs. Le projet d'internationalisation doit pour cela intégrer le réseau social plutôt que de seulement réagir à court terme à des opportunités. Le réseau local est un outil d'apprentissage de mécanismes informels nécessaires, mais chronophages (Gallego-Roquelaure, 2019).

Dans ce réseau, deux groupes d'acteurs sont des ressources clés : les entrepreneurs et dirigeants expérimentés à l'international, notamment des mêmes filières, plus enclins au partage des compétences collectives (Defélix et al., 2014) et des meilleures pratiques, loin du portage traditionnel (Laghzaoui, 2009), et les acteurs publics, dont le récent regroupement au sein de *Team France Export* est une réponse empirique qui fait écho à notre étude. Mais ce réseau de compétences pluridisciplinaires ne met pas suffisamment en avant sa capacité d'accompagnement interindividuel et l'adaptation de son offre à chaque cas, en fonction du secteur d'activité, où la structuration et la culture réseau varie fortement, de la taille de l'entreprise, de l'expérience managériale et internationale du dirigeant, et de la maturité à l'export de la PME. BG, BAG ou TR n'ont pas les mêmes besoins. La gamme de compétences annoncée varie selon le document consulté ou l'interlocuteur rencontré, ce qui peut perturber des dirigeants et collaborateurs de PME en recherche de méthode. En pratique, le parcours de la PME dépend fortement du premier contact avec le réseau. En ce sens, l'approche traditionnelle de type « gamme formelle de services publics » semble peu efficiente. Beaucoup d'aides sont standardisées, d'autres nécessitent d'agir en réseau, de manière plus approfondie, tel qu'un expert accompagnant pour un temps les membres de l'entreprise dans leur effort d'acquisition de compétences nouvelles.

Sans pouvoir généraliser immédiatement nos résultats, il semble que les TR ont surtout besoin de structuration de leur mode managérial, de montée générale en compétences commerciales, RH et organisationnelles, afin d'inclure l'export dans leur stratégie globale, et de développer leur culture réseau. Pour les exportateurs expérimentés, surtout BG et BAG, qui utilisent mieux les aides publiques (Ruzzier et al., 2006), la gamme existante semble mal adaptée à leur degré de maturité internationale. Elles ont besoin d'études et d'accompagnement ciblés sur leur secteur, d'organisation de l'équipe export, et/ou d'outils de gestion spécifiques, selon l'audit détaillé qu'il faudrait leur fournir. Notre étude comme la littérature pointent bien la complexité accrue du management international, les PME étant confrontées à divers choix d'internationalisation (Tapia Moore et Meschi, 2011). Les réponses proposées doivent donc être plus ciblées. Mieux communiquer sur les services offerts, adapter la gamme aux différentes catégories d'exportateurs, inclure dans cette gamme une approche innovante et co-construite par projet (Ralandison et al., 2018) en jouant des compétences en réseau, sont des pistes porteuses de sens pour promouvoir l'internationalisation des PME. Les experts du réseau sont des courtiers en connaissances (Burt, 2007) susceptibles d'accompagner les PME en fonction de leur positionnement à l'international. Leur crédibilité les autorise à agir en coachs ou chefs de projet externes à temps partiel, dans leur domaine de compétence (pays, méthode, produit). Ils contribuent de fait à accroître les compétences de chacun dans une PME, tout en encourageant les approches d'innovation essentielles pour s'adresser aux marchés étrangers.

Conclusion : une approche en réseau des compétences export

Les limites de notre étude tiennent au choix fait d'une étude empirique qualitative. Elle n'est pas généralisable en l'état, et porte en cela ses pistes de développement. Nous envisageons à présent une étude quantitative sur un échantillon représentatif des PME d'une région, afin de vérifier si notre questionnement fait sens pour le tissu économique et pour les acteurs de l'international, de manière à leur proposer des actions robustes, segmentées selon la maturité internationale (TR, BAG ou BG) tout en affinant les concepts d'internationalisation des PME. L'apport de cette recherche touche en effet deux aspects. D'une part, elle contribue à la littérature en management international en ouvrant des pistes de travail sur l'opérationnalisation des approches théoriques existantes, notamment l'approche par les réseaux sociaux au niveau interindividuel. Concevoir un réseau de compétences supplétives autour de la PME est un moyen d'aller au-delà des ressources dont elle dispose elle-même, immédiatement opérationnelles et couvrant le champ des compétences indispensables pour réussir à l'international. D'autre part, des recommandations managériales détaillées sont formulées pour les PME et les acteurs publics et privés de l'international. L'étude suggère que les actions réussies puissent être renouvelées voire étendues à l'ensemble d'une région. C'est en effet à ce niveau de décision que ces outils économiques sont activés. Parmi les pistes managériales évoquées avec les experts, des réunions internationales spécifiquement ciblées sur les pays où les réseaux de managers locaux sont déjà actifs, ou les Volontaires Internationaux en Entreprise (V.I.E.), sont des instruments susceptibles d'accroître les compétences des PME. Finalement, une refonte de la gamme des services à l'exportation est attendue.

Le réseau de compétences supplétives, disponibles régionalement, est un outil de transfert des meilleures pratiques, et de co-conception de processus nouveaux. Son intérêt repose sur un agencement complexe, circonstancié et évolutif des savoir-faire du réseau des membres de la PME, mobilisant des ressources internes et externes, individuelles et collectives. Il peut concrétiser une nouvelle gamme d'actions, segmentées d'après les besoins détectés : encadrement de méthodes de gestion spécifiques, aide à la formation et au recrutement d'équipes export, participation aux plateformes collaboratives, optimisation d'outils technologiques (portail d'offres exportables, accès en ligne à tous les services, portail web d'acteurs internationaux), etc. Pour cela, dans une compréhension orientée client, un audit fin de chaque PME est nécessaire, en tenant compte de la typologie suggérée, du secteur, de la taille ou de l'expérience managériale, ces facteurs affectant les ressources existantes, les avantages attendus et les capacités effectives, pour accroître durablement les compétences de son personnel. À cet effet, il est indispensable de capitaliser sur les réseaux existants, en tant qu'instruments durables de transfert de compétences dans l'ensemble d'une région. D'une part, en raison du besoin important de partage de la réflexion stratégique et de l'action internationale opérationnelle pour une majorité de PME. D'autre part, parce que vendre à des clients étrangers de manière plus rigoureuse est indispensable, sans quoi l'exportation, du rêve accessible, se transforme en un regrettable échec.

Bibliographie

- AMABILE S., LAGHZAOU S. et BOUDRANDI S. (2011), « Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices », *Management & Avenir*, Vol. 44, n° 4, p. 15-33.
- ANGUE K. et MAYRHOFER U. (2010), « Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents », *Management International*, Vol. 15, n° 1, p. 33-46.
- BARBIER J.M. (Dir.) (1996), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, Paris.
- BARDIN L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

BEDDI H., MAYRHOFFER U. et RATEAU J. (2017), « Gérer une relation d'affaires entre deux PME dans un contexte international », *Management & Avenir*, Vol. 95, n° 5, p. 77-101.

BELL J, McNAUGHTON R. et YOUNG S. (2001), “‘Born-again global’ firms. An extension to the ‘born global’ phenomenon”, *Journal of International Management*, Vol. 7, p. 173-189.

BIKA Z. et KALANTARIDIS C. (2017), “Organizational-Social-Capital, Time and International Family SMEs: An Empirical Study from the East of England”, *European Management Review*, p. 1-17, Décembre.

BILKEY W. et TESAR G. (1977), “The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p. 93-108, mars.

BRASSIER P. (2008), « Les commerciaux et les réseaux sociaux: vers de nouveaux outils de management des ventes », *Management et Avenir*, n° 16, p. 133-147.

BURT R. (2007), *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*, Oxford, New-York.

CABROL M. et NLEMVO F. (2012), « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide: essai de validation d'une typologie », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, n° 3, p. 111-136.

CATANZARO A., MESSEGHEM K. et SAMMUT S. (2012), « Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, p. 33-53.

CATANZARO A., MESSEGHEM K. et SAMMUT S. (2019), “Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 57, n° 2, p. 436-461, novembre.

COVIELLO N.E. et JONES M.V. (2004), “Methodological Issues in International Entrepreneurship Research,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, n° 4, p. 485-508.

CZINKOTA M.R. (2002), “Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, n° 3, p. 315-324.

DE CLERCQ D., SAPIENZA H.J., ISIL YAVUZ R. et ZHOU L. (2012), “Learning and Knowledge in Early Internationalization Research: Past Accomplishments and Future Directions”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, p. 143-165.

DEFÉLIX C., BOULAIRE M. L., MONTIES V. et PICQ T. (2014), « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance », *@GRH*, Vol. 11, n° 2, p. 31-50.

DIRECTION GENERALE DES DOUANES (2018), “Progression du nombre d'opérateurs à l'exportation”, *Département des statistiques et des études du commerce extérieur*.

DIRECTION GENERALE DU TRESOR (2019), « Résultats du Commerce extérieur », *Données Préfecture Auvergne*.

DOMINGUEZ N. et MAYRHOFFER U. (2016), « Il n'est jamais trop tard pour entreprendre : l'internationalisation des born-again globals », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, n° 1, p. 61-80.

DOMINGUEZ N. et MAYRHOFFER U. (2018), “How can Promotion Agencies Impact SME Internationalization? The Case of the French Company Slat”, in DOMINGUEZ N. et MAYRHOFFER U. (Éd.), *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective*, Emerald, p. 121-136.

DURAND T. (2013), « Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n° 234, p. 64-73.

ELIDRISSI D. et HAUCH V. (2012), « Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 3, n° 11, p. 15-32.

FRANCIS J. et COLLINS-DODD C. (2004), “Impact of Export Promotion Programs on Firm

Competencies, Strategies and Performance”, *International Marketing Review*, Vol. 21, n° 4/5, p. 474-495.

GALLEGO-ROQUELAURE V. (2019), “The Emergence Process of an International Network of SMEs and the Evolution of the Leader’s Role”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 18, n° 1, p. 44-62.

GRANOVETTER M. (1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, p. 1360-1380.

GRIPSRUD G., HUNNEMAN A. et SOLBERG C.A. (2015), “Revisiting Uppsala through the Lenses of New Ventures: A Longitudinal Study of Norwegian Firms”, *International Marketing in the Fast Changing World*, p. 1-14.

JOHANSON J. et MATTSSON L.G. (1987), “Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 17, n° 1, p. 34-48.

JOHANSON J. et VAHLNE J.-E., (1977), “The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p. 23-32.

JOHANSON J. et VAHLNE J.-E. (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.

JONES M.V. et COVIELLO, N.E. (2005), “Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behavior in Time”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, n° 3, p. 284-303.

KALINIC I. et FORZA C. (2012), “Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals”, *International Business Review*, Vol. 21, n° 4, p. 694-707.

KEUPP M. et GASSMANN O. (2009), “The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field”, *Journal of Management*, Vol. 35, n° 3, p. 600-633.

KNIGHT, G.A., & CAVUSGIL, S. T. (1996), “The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory”, In S. T. Cavusgil, & T. Madsen (Eds.), *Advances in international marketing*, 8, pp. 11-26.

KNIGHT G.A. et LIESCH P.W. (2016), “Internationalization: From Incremental to Born Global”, *Journal of World Business*, Vol. 51, p. 93-102.

KUIVALAINEN O., SUNDQVIST S., SAARENKETO S. et MCNAUGHTON R. (2012), “Internationalization Patterns of Small and Medium-sized Enterprises”, *International Marketing Review*, Vol. 29, n° 5, p. 448-465.

LAGHZAOUI S. (2009), « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir*, n° 22, p. 52-69.

LAUFS K. et SCHWENS C. (2014), “Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Review and Future Research Agenda”, *International Business Review*, Vol. 23, p. 1109-1126.

LE BOTERF G. (1999), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Éditions d’organisation, Paris.

LEONIDOU L.C. (2004), “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, n° 3, p. 279-302.

LIESCH P.W., WELCH L.S. et BUCKLEY P.J. (2011), “Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development”, *Management International Review*, Vol. 51, n° 6, p. 851-873.

LIN F.-J. et LIN Y.-H. (2016), “The Effect of Network Relationship on the Performance of SMEs”, *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 5, p. 1780-1784, mai.

LOUFRANI-FEDIDA S., HAUCH V. et ELIDRISSI D. (2019), “The dynamics of relational

competencies in the development of born global firms: A multilevel approach”, *International Business Review*, Vol. 28, n° 2, p. 222-237.

MANOLOVA T.S., BRUSH C.G., EDELMAN L.F. et GREENE, P.G. (2002), “Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited,” *International Small Business Journal*. Vol. 20, n° 1, p. 9-31.

MAYRHOFFER U., et MESCHI P.-X. (2018), « PME et multinationales émergentes : quels modèles d'internationalisation ? », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, 7 p.

McFADYEN M.A. et CANNELLA A.A. Jr. (2004), « Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of exchange relationships », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, p. 735-746.

MEIER O. et MESCHI P.-X. (2010), « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche ‘international new ventures’ et aux théories de la firme », *Management international*, Vol. 15, n° 1, p. 11-18.

MÉTAIS E., VÉRY P. et HOURQUET P.-G. (2010), « Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009) », *Management international*, Vol. 15, n° 1, p. 47-58.

MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative Data analysis*, Sage, Londres.

MOGOS DESCOTES R. et WALLISER B. (2011), “The Impact of Entry Modes on Export Knowledge Resources and the International Performance of SMEs”, *Management International*, Vol. 15, n°1, p. 73-86.

NOWINSKI W. et RIALP A. (2016), “The Impact of Social Networks on Perceptions of International Opportunities”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, n° 2, p. 445-461.

OVIATT B.M. et McDOUGALL P.P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, p. 45-64.

PANTIN F. (2006), « L'internationalisation. Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E. », *Gestion*, Vol. 1, n° 31, pp. 77-87.

PEIRIS I.K., AKOORIE M.E.M. et SINHA P. (2012), “International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10, n° 4, p. 279-324.

RALANDISON G., MILLIOT E. et HARISON V. (2018), « De la coopération intégrée à la coévolution intentionnelle : cas de réseaux de producteurs et d'exportateurs de la filière des huiles essentielles à Madagascar », *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, 27 p.

RUZZIER M., HISRIC R.D. et ANTONCIC B. (2006), « SME Internationalization Research: Past, Present, and Future », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, n° 4, p. 476-497.

SANTANGELO G.D. et MEYER K.E. (2011), “Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, n° 7, p. 894-909.

SAINT-PIERRE J., DEFAYS L., BENEZECH D. et GARCIA C. (2014), « Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME », *Management international*, Vol. 18, p. 72-84.

TAPIA MOORE E. et MESCHI P.-X. (2011), « Vitesse et mode d'internationalisation des PME », *Management international*, Vol. 15, n° 1, p. 87-99.

TEAM France EXPORT, <https://www.teamfrance-export.fr/>, consulté en juin 2020.

TSAI W. et GHOSHAL S. (1998), “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 4, p. 464-476.

VAN TULDER R., VERBEKE A., JANKOWSKA B. et BUCKLEY P.J. (2020), *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*, Emerald, Bingley.

WELCH, C.L. et WELCH L.S. (2009), “Re-Internationalisation: Exploration and Conceptualization”, *International Business Review*, Vol. 18, n° 6, p. 567-577.