

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
REMERCIEMENTS.....	IX
CHAPITRE I : INTRODUCTION	1
CHAPITRE II : LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES	6
2.1. LES MODÈLES D'INTERNATIONALISATION	7
2.2. LA COLLABORATION INTERNATIONALE CHEZ LES PME	10
2.2.1. Les collaborations internationales : motivations et performance.....	11
2.2.2. Effets des différences culturelles sur les alliances internationales.....	15
2.3. LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES.....	17
2.3.1. Définition de la confiance.....	17
2.3.2. Typologie de la confiance.....	18
2.3.3. Importance de la confiance dans les collaborations internationales	19
2.3.4. Capital humain, capital social et confiance	21
CHAPITRE III : LE CAPITAL HUMAIN ET LE CAPITAL SOCIAL	23
3.1. LE CAPITAL HUMAIN	24
3.1.1. Définition et théorie du capital humain	24
3.1.2. Atouts du capital humain pour la PME.....	26
3.1.3. Capital humain et internationalisation	28
3.2. LE CAPITAL SOCIAL.....	33
3.2.1. Définition et théorie du capital social	33

3.2.2. Atouts du capital social pour la PME	35
3.2.3. Capital social et internationalisation.....	37

CHAPITRE IV : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE 42

4.1. CADRE CONCEPTUEL	42
4.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	43
4.3. POSITION DE RECHERCHE.....	46
4.4. LA BASE DE DONNÉES SOURCE.....	47
4.4.1. Provenance des données	47
4.4.2. Description de la base de données	48
4.5. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON.....	49
4.5.1. Les collaborations nationales et internationales	49
4.5.2. Profil général des PME et de leurs dirigeants.....	49
4.6. DÉFINITION DES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE... 53	
4.6.1. La variable dépendante : l'implication dans des collaborations internationales	53
4.6.2. Les variables indépendantes : le capital humain et le capital social	54
4.7. MÉTHODES D'ANALYSE	58
4.7.1. L'analyse de variance	58
4.7.2. La régression logistique.....	59

CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS 60

5.1. LA VARIABLE DÉPENDANTE.....	60
5.1.1. Domaines de collaborations.....	61
5.1.2. Motivations à former des collaborations internationales	61
5.2. RÉALISATION DES TESTS STATISTIQUES	62
5.2.1. Le capital humain et les collaborations internationales	62
5.2.2. Le capital social et les collaborations internationales.....	75

CHAPITRE VI : CONCLUSION 85

6.1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	85
6.2. APPORTS DE LA RECHERCHE	87
6.3. LIMITES	88
6.4. PISTES DE RECHERCHE	90
RÉFÉRENCES	92

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - DIVERSITE DES ACTIVITES INTERNATIONALES DES PME SELON LEUR TAILLE (CHIFFRES EN %)	48
TABLEAU 2 - CARACTERISTIQUES DU DIRIGEANT ET DE L'EQUIPE DE DIRECTION..	50
TABLEAU 3 - CARACTERISTIQUES GENERALES DES PME.....	52
TABLEAU 4 - DECOMPOSITION DU CAPITAL HUMAIN	56
TABLEAU 5 - DECOMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL.....	58
TABLEAU 6 - POURCENTAGE DE PME AYANT DES COLLABORATIONS	61
TABLEAU 7 – TEST ANOVA SUR LE CAPITAL HUMAIN.....	63
TABLEAU 8 - REGRESSION LOGISTIQUE ENTRE LE CAPITAL HUMAIN ET LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES.....	69
TABLEAU 9 – TEST ANOVA SUR LE CAPITAL SOCIAL	77
TABLEAU 10 - REGRESSION LOGISTIQUE ENTRE LE CAPITAL SOCIAL ET LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES.....	82

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1- LA THEORIE DES RESSOURCES DE BARNEY (1991)	22
FIGURE 2 - LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE CAPITAL SOCIAL A DES FINS D'INTERNATIONALISATION.....	39
FIGURE 3 - CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE – L'IMPACT DU CAPITAL HUMAIN ET DU CAPITAL SOCIAL SUR LA PRESENCE DE COLLABORATIONS INTERNATIONALES.....	45

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement ma directrice de recherche, Madame Dorra Skander. Par son soutien et ses précieux conseils, elle m'a aidé tout au long de cette année à écrire et finaliser ce mémoire.

J'exprime ma gratitude à Madame Josée St-Pierre et Monsieur Jean-Louis Perrault qui m'ont offert la chance de participer à ce double diplôme entre l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Rennes I.

Je remercie également Monsieur Mario Alejandro Romero Torres qui est, avec Madame Josée St-Pierre, un des évaluateurs de ce mémoire. Merci d'avoir consacré du temps à cette étude.

Merci à Martin Morin, qui a réalisé les tests statistiques présents dans cette recherche. Par son professionnalisme et sa réactivité, il m'a beaucoup aidé à développer mon analyse et enrichir ce mémoire. Je remercie également Lucile Defays, étudiante dans le même programme il y a deux ans, qui m'a prodigué des conseils très utiles.

Je remercie ma famille, présente dans les bons moments comme dans les plus difficiles, ainsi que mon amie, Natalia Agier, qui a toujours cru en moi.

Enfin, merci à Maxime Guérin et Jocelyn Boulanger, mes deux collègues et amis, qui m'ont toujours apporté le soutien et la motivation nécessaires pour écrire ce mémoire.

CHAPITRE I : INTRODUCTION

L'économie mondiale est en perpétuel changement. Les récentes crises successives l'ont affaiblie et ont forcé les firmes, en particulier les PME (Petites et Moyennes Entreprises), à constamment évoluer, innover et s'adapter à ces changements rapides qui peuvent les mettre hors course à tout moment. La mondialisation de l'économie a augmenté le nombre et la variété des produits en circulation, accru la concurrence internationale, au point qu'un produit arrive désormais très vite à la fin de son cycle de vie. Sa durée de vie s'est également vue réduite par l'arrivée des technologies de pointe à faibles coûts, entraînant un fort besoin de main d'œuvre spécialisée ou disposée à se mettre à jour continuellement (St-Pierre, 2009).

Dans cet environnement fluctuant et très exigeant, les PME sont contraintes de ne pas évoluer seules ; leurs propres ressources sont souvent insuffisantes pour lutter contre la concurrence et répondre aux besoins de consommateurs toujours plus exigeants en termes de délais, de prix et de qualité. Une des solutions envisageables pour ces entreprises permettant de surmonter de tels défis est la coopération (Puthod, 1998) avec d'autres entités possédant des ressources complémentaires (financières, humaines, etc.). Cette stratégie est de plus en plus utilisée par les PME aujourd'hui : on l'observe par le millier d'alliances créées chaque année (Blanchot, 2007). Pour Doz et Hamel (2000), les alliances deviennent indispensables car les entreprises évoluent dans un contexte de plus en plus complexe marqué par des changements aussi bien rapides qu'incertains. Pour y survivre et rester compétitives, elles doivent rassembler leurs forces afin de combiner les intelligences, les expériences, les connaissances et ainsi profiter de l'avantage collaboratif qui pourrait en découler (Vangen et Huxman, 2003).

Les PME ont d'autant plus besoin de ces collaborations. Un grand nombre d'entre elles n'a pas les capacités financières des grandes firmes, ce qui réduit leur marge de manœuvre et les expose davantage aux risques du marché. Ces PME

doivent d'abord s'appuyer sur leurs propres forces : flexibilité, proximité, et adaptabilité (Choquette et Hafsi, 2010). Ces forces peuvent les aider à développer des collaborations de qualité. Collaborer peut permettre d'accéder à des ressources à un coût moindre de celui d'une acquisition (Doz et Hamel, 2000), mais aussi de partager les coûts, les risques et combler des lacunes informationnelles stratégiques (St-Pierre, 2009). Au niveau international, les collaborations offrent des avantages importants comme l'accès privilégié aux marchés étrangers (Parkhe, 1991) ainsi que le partage de ressources humaines, financières, et surtout informationnelles.

Cependant, le fort taux d'échec de cette stratégie (Blanchot, 2007) montre toute la complexité et la difficulté à la gérer ; difficulté accrue pour les collaborations internationales qui font intervenir des partenaires de cultures différentes, qui n'ont pas toujours les mêmes objectifs, perceptions, et systèmes de significations. Ces divergences peuvent ainsi devenir de réelles sources d'instabilités (Blanchot, 2007). De plus, tel que souligné par Volery et Mensik (1998), les stratégies collaboratives peuvent exposer les parties aux risques d'interdépendance ainsi qu'aux risques d'opportunisme de leurs partenaires. Au niveau international, les risques d'opportunisme prennent encore plus d'ampleur à cause des coûts élevés de gestion de la relation collaborative et des enjeux relatifs à la mise en place de systèmes de contrôle efficaces (Fink et Kraus, 2007).

Pour diminuer ces risques qui peuvent freiner les PME dans leur engagement à des collaborations internationales, plusieurs chercheurs mettent l'accent sur l'importance de la confiance entre les parties. Avoir confiance en son partenaire est un élément primordial dans la réussite d'une collaboration internationale (Hamel, Doz et Prahalad, 1989; Das et Teng, 1998 ; Fink et Kraus, 2007). Elle permet notamment d'atténuer les risques relatifs aux comportements opportunistes qui déstabiliseraient la relation, mais aussi de baisser les coûts de transactions, de réduire l'étendue des contrats formels et par conséquent d'éviter les difficultés liées à leur incomplétude, de faciliter la résolution des conflits et de favoriser les comportements désirables (Steensma, Marino, Weaver, 2000), ainsi que

l'engagement des parties envers leur stratégie collaborative (Morgan et Hunt, 1994). Cependant, les différences culturelles présentes dans une collaboration internationale peuvent venir perturber le développement de cette confiance (St-Pierre, Benezech, Defays et Garcia, 2013). La confrontation des cultures au quotidien, la négociation d'objectifs visés dans une langue différente ou encore les différences dans les perceptions de la performance par exemple peuvent être des sources d'incompréhension (Blanchot, 2007) menant à inhiber la naissance et le développement de la confiance entre les parties.

Le croisement de la théorie des ressources et des compétences à la littérature des alliances internationales met en lumière deux ressources clés dans la création et la gestion des collaborations internationales : le capital humain et le capital social. Ces deux ressources ont fait l'objet de nombreuses études et des résultats significatifs ont déjà été dégagés concernant leur influence sur l'internationalisation des PME de façon générale (Manolova, Brush, Edelman et Greene, 2002 ; Neergaard, 2003 ; Ruzzier, Antoncic, Hisrich et Konecnik, 2007 ; Goxe et Viala, 2009 ; Agnal, Chetty et Wilson, 2008).

Le capital humain est défini à partir de quatre dimensions que sont l'orientation internationale, les compétences internationales, les compétences managériales et la perception des risques (Ruzzier *et al.*, 2007). Ces différentes expériences (i.e. : voyages ou études à l'étranger) et compétences (internationales telles les compétences linguistiques, et managériales) détenues par le dirigeant et son personnel représentent des sources internes d'information très importantes sur les marchés étrangers (Goxe et Viala, 2009 ; Reuber et Fisher, 1997) aidant à diminuer l'incertitude inhérente à toute stratégie d'internationalisation (Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006). Elles peuvent constituer un moyen efficace de réduire les risques propres aux collaborations internationales, notamment les risques d'opportunisme (Doz, Hamel et Prahalad, 1989) et les risques d'incompréhension (Blanchot, 2007), et ce, en favorisant le développement de la confiance partenariale.

Le capital social est quant à lui composé de deux dimensions (l'appartenance à un réseau et son utilisation à des fins économiques) (Arrègle, 2004). À travers ce réseau, la PME a accès à des sources d'information plus larges et plus pertinentes (Adler et Kwon, 2002) lui permettant à la fois d'obtenir des informations stratégiques sur le marché ciblé et/ou son partenaire étranger (actuel ou potentiel) et de se faire connaître par ce dernier. Le capital social diminue donc l'incertitude et est ainsi créateur de confiance (OCDE, 2001).

Le but de cette étude est d'approfondir les travaux de St-Pierre *et al.* (2013), en mesurant non seulement l'impact du capital humain, mais aussi celui du capital social sur la conclusion de collaborations internationales par les PME. Ainsi, notre question de recherche est la suivante : est-ce que le capital humain et le capital social des PME influencent l'établissement de collaborations internationales ?

Nous testerons nos hypothèses à partir des données d'une enquête réalisée au Québec (Canada) par l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) intitulée « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises » et portant sur les différents modes d'internationalisation des PME (importation, exportation, sous-traitance, IDE, collaborations), les déterminants de ces activités et les impacts sur l'entreprise. L'enquête téléphonique a été réalisée entre mai 2010 et février 2011 et a permis de collecter des données auprès de 588 PME manufacturières comptant moins de 250 employés.

Outre le premier chapitre de l'introduction, cette recherche présentera cinq autres chapitres. Le deuxième chapitre porte sur les collaborations internationales et vise à présenter leurs diverses spécificités, particulièrement dans le contexte des PME. Le troisième chapitre expose les concepts du capital humain et du capital social, ainsi que leurs principales composantes. Par la suite, le quatrième chapitre est consacré au modèle conceptuel et à la méthodologie de recherche adoptée sur le plan empirique ainsi que les outils utilisés dans le cadre du travail statistique. Dans le

cinquième chapitre, les données sont présentées et les résultats discutés. Dans le dernier chapitre, nous concluons cette étude et mettons notamment l'accent sur ses divers apports sur les plans académiques et pratiques ainsi que ses limites potentielles et pistes de recherche afin d'orienter les travaux futurs.

CHAPITRE II : LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES

Les PME occupent une place prépondérante dans le paysage économique mondial. L'OCDE a établi qu'entre 95 % et 99 % des entreprises sont des PME selon les pays membres et qu'elles assurent entre 60 % à 70 % de la création nette d'emplois (OCDE, 2007). Ces emplois proviennent d'une part de la création d'entreprises nouvelles et d'autre part du dynamisme des PME existantes. Les PME peuvent être considérées primordiales pour la croissance et le développement économique des pays, qu'ils soient industrialisés ou en développement parce qu'elles permettent la création de nouveaux emplois et débouchés, parce qu'elles sont très innovantes et aident à la naissance de nouveaux produits et l'amélioration de la compétitivité nationale. D'ailleurs, selon Filion (2007), elles produisent près de la moitié du PIB dans la plupart des pays et leur place dans l'économie est de plus en plus importante au fil des ans. Un intérêt croissant pour l'étude de ces entreprises s'est alors développé.

Les divers enjeux sous-jacents au contexte économique mondial actuel et l'arrivée de concurrents étrangers, notamment des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) (OCDE, 2006), ont bouleversé les modes de fonctionnement de toutes les entreprises dont les PME. Nombre d'entre elles se sont internationalisées, pour certaines par contraintes, pour d'autres par choix et/ou par opportunisme. Ainsi, tel que souligné par St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu (2011), l'internationalisation des PME s'est profondément modifiée ces dernières années. Ces auteurs montrent, à travers une enquête réalisée en 2010 par l'INRPME, que face à la mondialisation, un nombre croissant d'entreprises québécoises se tourne désormais vers l'adoption de diverses stratégies d'internationalisation allant au-delà des opérations d'exportation (Perrault et St-Pierre, 2008). En effet, de plus en plus, les PME utilisent d'autres formes d'internationalisation telles que l'importation, la sous-traitance ou encore la collaboration interorganisationnelle internationale, selon leurs motivations, leurs besoins et leurs ressources (St-Pierre *et al.*, 2011).

La collaboration, qui est au cœur de ce mémoire¹, peut permettre aux PME de s'internationaliser en limitant les risques et les investissements (financiers, en ressources humaines, etc.) parfois trop lourds des autres stratégies d'internationalisation. Ainsi, pour une PME, joindre ses forces avec un ou des partenaires étrangers peut être bénéfique (Fink et Kraus, 2007), car cela peut lui permettre de s'ouvrir plus facilement et rapidement aux marchés étrangers, de limiter les risques financiers par l'investissement joint ou encore d'obtenir des informations primordiales à son succès dans le contexte international.

L'étude des collaborations internationales par les PME s'inscrit dans le contexte de l'internationalisation des entreprises. Étant donné que ce champ d'études fait l'objet de multiples recherches depuis des décennies, différents modèles ont été suggérés par les chercheurs ; toutefois, ceux-ci peuvent être fédérés autour de la théorie des ressources et des compétences (Laghzaoui, 2009). C'est ce que nous verrons dans le paragraphe qui suit. Ensuite, nous nous intéresserons plus particulièrement aux collaborations internationales chez les PME et tenterons de répondre, à partir de la littérature, aux questions centrales dans ce domaine de recherche : pourquoi collaborer à l'international ? Quels effets ont les différences culturelles sur la performance d'une collaboration internationale et comment mesurer cette performance ? Quel rôle joue la confiance dans une collaboration et comment favoriser la création de confiance entre partenaires ?

2.1. LES MODÈLES D'INTERNATIONALISATION

Dans les années 70 et 80, les modèles dominants sur l'internationalisation des firmes ont été les modèles par étapes. De ces derniers émergent deux voies d'analyse que sont le modèle d'Uppsala (Johanson et Valhne, 1977) et le modèle d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981).

¹ Dans notre travail, tout comme l'ont fait St-Pierre *et al.* (2013), la notion d'alliance est définie au sens large afin d'appréhender la totalité du phénomène de collaboration.

D'un côté, le modèle d'Uppsala suggère qu'une firme intensifie ses activités sur les marchés internationaux de façon graduelle. En intégrant des marchés étrangers, l'entreprise accumule des connaissances de cette expérience, nourrit son processus de décision et accroît son engagement à l'étranger. Dans le cadre de ce modèle, le concept de distance psychologique est fondamental. Il s'agit de l'ensemble des différences culturelles et linguistiques empêchant ou perturbant la circulation des informations et la prise de décision au niveau international. Cette distance contraint les entreprises à privilégier des modes d'entrée exigeant un faible niveau d'engagement dans des pays psychologiquement éloignés. Plus son expérience dans le contexte international se développe, plus la firme est supposée capable de pénétrer des marchés ayant une grande distance psychologique (Johanson et Valhne, 1977).

D'un autre côté, le modèle d'innovation conçoit le processus d'internationalisation comme analogue au processus d'adoption d'une innovation pour l'entreprise : chaque étape du processus est en rupture avec la précédente et représente une innovation qu'il faut savoir gérer. Bien que le nombre d'étapes et sa définition diffèrent, ce modèle s'aligne parfaitement avec le modèle d'Uppsala (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981). D'ailleurs, il conserve ses deux grands principes que sont l'implication graduelle des firmes et l'existence d'une distance psychologique pouvant être surmontée par les connaissances acquises grâce à l'expérience sur les marchés étrangers (Lagzhaoui, 2009).

Ces deux modèles ont été remis en cause par l'observation empirique de contre-exemples, tels que les « *Born Global* » et les « *International New Venture* ». Les premières sont définies par Knight et Cavusgil (2004, p. 124) comme des entreprises qui, dès leur création, cherchent à atteindre une performance internationale supérieure, depuis l'utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'aux ventes de produits dans de nombreux pays. Les deuxièmes sont des très petites entreprises à l'internationalisation précoce (Coviello, 2006).

Elles sont définies par Oviatt et MacDougall (1994, p. 49) comme des entreprises qui, dès leur création, tendent à obtenir un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays. Le nombre de ces entreprises en continuelle croissance attire l'attention de nombreux chercheurs (Servantie, 2007). Ces entreprises ont la particularité de se développer très rapidement à l'international sans passer par une phase de consolidation de leurs activités dans un environnement local. Ce sont souvent des entreprises de haute-technologie (Baldegger et Schueffel, 2009), qui se caractérisent par un fort engagement dans les réseaux (Coviello, 2006).

D'ailleurs, ces comportements non expliqués par les modèles étapistes ont ouvert la voie à d'autres approches, notamment l'approche par les réseaux (Laghzaoui, 2009). En ce sens, à partir de leurs travaux antérieurs, Johanson et Vahlne (2009) ont établi que la compréhension des processus d'internationalisation doit s'appuyer sur l'examen des réseaux relationnels dans lesquels sont insérées les firmes. L'appartenance à un réseau permet à ses membres d'échanger des informations et des savoirs et des ressources pour identifier des opportunités à l'international (Ferro, Préfontaine et Skander, 2009). Les réseaux facilitent ainsi le processus d'internationalisation à travers les ressources issues de ces échanges. Ils se développent grâce aux relations commerciales établies avec d'autres pays via trois phases : 1) la prolongation (première étape pour intégrer le réseau), 2) la pénétration (développement de la position au sein du réseau) et 3) l'intégration (coordination des différents réseaux auxquels la firme est liée) (Khayat, 2004). À ce titre, Sharma et Blomstermo (2003) soulignent l'importance pour la firme de se situer au centre du réseau afin d'avoir accès à des informations plus fiables et plus rapidement que ses concurrents.

En outre, l'approche par les ressources et les compétences, développée à l'origine pour comprendre les sources d'avantage compétitif des firmes (Barney, 1991) a été transposée au phénomène d'internationalisation (Ruzzier, Antončič et Konečnik, 2006). Pour St-Pierre (2009), l'analyse de l'internationalisation des PME

par cette théorie est d'une grande richesse car elle révèle des comportements distincts selon les stratégies déployées par les dirigeants. Pour Laghzaoui (2009), cette théorie est même fédératrice car elle permet de valoriser l'apport des théories incrémentales et des théories des réseaux présentées plus haut, et d'expliquer le processus d'internationalisation. L'apprentissage par l'expérience permettant de diminuer la distance psychologique perçue des marchés est une ressource que l'entreprise doit apprendre à maîtriser et sur laquelle elle doit capitaliser. Du point de vue de la théorie des ressources et des compétences, les relations tissées dans le réseau peuvent être considérées comme des actifs intangibles voire comme des « ressources relationnelles » (Julien, 2005, cité dans Laghzaoui, 2009).

Ainsi, cette étude s'appuie sur cette théorie pour faire ressortir deux ressources clés dans le processus d'internationalisation : le capital humain et le capital social. Nous allons tenter de mesurer leur influence sur un mode d'internationalisation particulier : la collaboration interorganisationnelle.

2.2. LA COLLABORATION INTERNATIONALE CHEZ LES PME

Selon plusieurs chercheurs, sous la pression d'une concurrence accrue et désormais mondiale, les PME doivent agir en développant leurs activités à l'échelle internationale pour croître ou même survivre et assurer leur pérennité (Mercuri et Rais, 2010). Toutefois, l'internationalisation apporte son lot d'enjeux et de contraintes, que les PME, vu leurs ressources limitées, doivent surmonter. Pour cela, le choix de la stratégie d'internationalisation optimale est crucial.

Suite à l'analyse de la littérature sur l'internationalisation des PME, Mercuri et Rais (2010) décrivent les principales difficultés qu'elles pourraient rencontrer dans leur développement international dont notamment la pénurie de ressources financières et humaines, la rareté d'une main d'œuvre compétente, le manque d'expérience en organisation et en planification ainsi que les entraves d'accès à l'information. Afin de faire face à ces contraintes, plusieurs PME choisissent une

stratégie de collaboration pour faciliter leur internationalisation en accédant aux ressources nécessaires, notamment informationnelles (St-Pierre *et al.*, 2013).

2.2.1. Les collaborations internationales : motivations et performance

Une alliance est établie entre des entités qui sont et demeurent juridiquement indépendantes, conçue conjointement par les partenaires et se traduit par des engagements explicites réciproques dont l'exécution s'inscrit dans la durée. Elle est internationale dès lors qu'elle a au moins une dimension transfrontalière, qu'il s'agisse du profil des cocontractants ou du projet concerné (Blanchot, 2007).

2.2.1.1. Motivations à former une collaboration internationale

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la mondialisation qui les entraînent dans deux courses concurrentielles : celles des marchés internationaux et celles du futur ou course technologique (Doz et Hamel, 2000). Chacune présente des impératifs stratégiques : s'informer rapidement sur les marchés internationaux pour les pénétrer ou utiliser ces informations sur le marché local et accéder à des compétences situées dans une zone géographique précise. Les alliances stratégiques permettent de répondre à ces impératifs et créent de la valeur pour l'entreprise, ce qui peut être une véritable source de motivation. Doz et Hamel (2000) définissent trois façons permettant de créer de la valeur à travers l'alliance. La première se fait par la cooptation, c'est-à-dire par l'alliance avec des concurrents directs ou potentiels afin d'apporter les biens et services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités de l'entreprise. La deuxième se fait par la co-spécialisation, ou la création de valeurs synergiques résultant de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances des partenaires. Enfin, la troisième façon de créer de la valeur est l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir-faire par l'entreprise.

Au niveau international spécifiquement, Glaister et Buckley (1996) ont passé en revue les motivations principales des firmes à former des alliances

stratégiques. La première est le partage des risques : aucun partenaire ne prend en charge tous les risques et les coûts de l'activité mise en place par l'alliance. Cette situation est particulièrement intéressante dans le cas de projets de grande envergure nécessitant de lourds investissements. L'alliance permet également une entrée et une implantation plus rapides sur les marchés étrangers. Ainsi, le délai de récupération de l'investissement peut être moins long. La deuxième motivation est la réduction des coûts qui se produit grâce à l'utilisation de l'avantage comparatif de chaque partenaire (ex. la production peut être transférée dans le pays où le coût de production est le moins élevé). Les auteurs mentionnent aussi la possibilité de transfert de technologie complémentaire, l'amélioration de la capacité concurrentielle, la consolidation de la position de marché existante et l'apprentissage interorganisationnel. Hamel *et al.* (1989) insistent d'ailleurs sur le dernier point, et tentent d'inciter les entreprises à renforcer leur capacité d'apprentissage afin de réussir une collaboration. À cela, Dyer et Singh (1998) ajoutent que les stratégies collaboratives permettent, en plus d'une réduction des coûts, d'accroître la différenciation des produits et d'accélérer leur cycle de développement.

De plus, les collaborations internationales permettent souvent de contourner les barrières mises en place par les politiques locales. En effet, pour entrer sur certains marchés, il faut coopérer avec des entreprises locales. Glaister et Buckley (1996) citent notamment les entreprises américaines et européennes qui ont eu recours massivement aux stratégies collaboratives avec des entreprises japonaises pour vendre leurs produits sur le marché nippon caractérisé par une politique très protectionniste. Parkhe (1991) confirme cette idée en soulignant que les alliances permettent d'avoir accès à des marchés étrangers et aux chaînes de distribution. Nielsen (2003) résume cela en suggérant que le recours aux alliances est essentiellement motivé par le désir de réaliser des bénéfices d'une stratégie globale ou par le besoin de compenser une faiblesse dans un actif ou dans une compétence perçue nécessaire.

Concernant les PME en particulier, les alliances internationales peuvent leur permettre de faciliter leur expansion internationale. Ces entreprises peuvent avoir les capacités pour s'internationaliser, mais pas les compétences suffisantes. Le partage d'informations et de ressources avec un partenaire étranger peut alors compenser leur manque d'expérience internationale et être un accélérateur dans leur démarche d'internationalisation (Glaister et Buckley, 1996).

2.2.1.2. *Collaborations internationales et performance*

Les entreprises collaborent à l'international pour de nombreuses raisons, allant au-delà des objectifs financiers. Bleeke et Ernst (1991) calculent pourtant le succès d'une alliance selon deux axes principaux : 1) atteindre les objectifs fixés (parts de marché, volume de ventes, développement d'un nouveau produit, autres critères spécifiques à l'alliance) et 2) récupérer les coûts financiers du capital investi.

Pour sa part, Blanchot (2006) a une vision plus large de l'alliance. Il considère que l'évaluation des collaborations en termes de succès ou d'échecs est réductrice car elle se limite à une vision binaire. La coopération est une stratégie complexe et la juger demande de combiner plusieurs indicateurs de performance, notamment : 1) les indicateurs de performance des partenaires (effets passés, présents et futurs de l'alliance sur les partenaires), 2) les indicateurs de performance de l'objet de l'alliance (atteinte ou non des objectifs que les partenaires s'étaient fixés, les résultats économiques, etc.), 3) les indicateurs de performance de la relation (manière dont les acteurs vivent et évaluent leurs rapports dans l'alliance et jugent leurs partenaires et sentiments en ce qui concerne la justice organisationnelle, loyauté du partenaire, la conflictualité de la relation, rapports de pouvoir, etc.). Ainsi, il ressort que de bons résultats financiers ne suffisent pas à conclure que l'alliance est performante. La performance financière ne va pas prendre en compte les autres résultats qu'a peut-être permis d'atteindre l'alliance : le transfert de technologie, l'accès aux marchés, des économies d'échelle (Geringer et Hebert, 1991).

D'ailleurs, Doz et Hamel (2000) expliquent que les alliances ont évolué et jouent désormais un rôle central et stratégique pour un nombre croissant d'entreprises. Il faut donc passer d'une simple analyse coûts/bénéfices à une évaluation de la valeur stratégique en termes d'options et de probabilités. Il faut également noter que la longévité d'une alliance n'est pas synonyme de succès, il peut avoir de fortes barrières à la sortie (Parkhe, 1991).

Dans le même ordre d'idées, Sirmon et Lane (2004) soutiennent que la performance d'une alliance internationale est liée à sa capacité à développer des activités créatrices de valeur. Arino et De La Torre (1998) suggèrent qu'une alliance se maintient tant qu'elle est l'option la plus efficace et la plus créatrice de valeur parmi toutes les options disponibles pour l'entreprise (acquisition, investissement de novo, recours au marché, etc.). Blanchot (2006) précise que si l'on cherche à comprendre (et apprécier en termes de réussite ou d'échec) l'état d'une alliance à un moment donné, il faut prendre en considération sa performance passée, mais aussi son potentiel de création de valeur (sa performance future perçue).

En outre, il faut noter que les partenaires de l'alliance peuvent avoir des perceptions différentes de sa performance. S'intéressant aux alliances internationales, Geringer et Hebert (1991) notent que si les partenaires sont de différentes nationalités, ils peuvent poursuivre des objectifs différents et ne pas juger le succès ou l'échec de leur union selon les mêmes normes. Pour ces auteurs, il est donc important de prendre en compte des mesures subjectives (i.e. perception de la satisfaction par les partenaires) pour compléter les mesures objectives (i.e. stabilité, durée et survie de l'alliance).

Dans ce sens, Hamel *et al.* (1989) ont montré que dans les collaborations entre entreprises occidentales et japonaises, les premières recherchaient avant tout à réduire leurs coûts et éviter d'investir alors que les entreprises japonaises avaient une stratégie de long terme et leur principal objectif était d'apprendre pour gagner en compétitivité. Les auteurs ont remarqué qu'à long terme, la stratégie des deuxièmes

était payante. Cette idée est corroborée par Geringer et Hebert (1991) qui notent qu'à la fin de l'alliance, les partenaires japonais sont souvent mieux positionnés pour racheter l'entreprise.

2.2.2. Effets des différences culturelles sur les alliances internationales

L'exemple ci-dessus fait apparaître une caractéristique importante de la collaboration internationale : les différences culturelles. Une collaboration internationale implique une interaction entre des acteurs de différents pays et cultures. Ces différences concernent la langue, les comportements, les attitudes ou encore les pratiques d'affaires influencées par les particularités culturelles nationales (normes, valeurs, religions, etc.). Elles créent une distance culturelle pouvant empêcher une parfaite interaction entre des acteurs de nationalités différentes.

Hofstede (1980) est un des auteurs les plus reconnus quant au concept de distance culturelle, même si son travail a connu d'importantes critiques et remises en question (López-Duarte et Vidal-Suárez, 2010). Son étude s'est basée sur un échantillon composé de plus de 100 000 individus, employés d'IBM dans 40 pays, soit un échantillon très large. Son objectif était de comprendre les différentes façons de penser, réagir et agir des individus issus de cultures différentes. Hofstede (1980) a défini quatre dimensions de la culture : la distance hiérarchique (power distance), l'individualisme versus le collectivisme (collectivism versus individualism), la masculinité versus la féminité (masculinity versus femininity), l'évitement de l'incertitude (uncertainty avoidance). Pour Hofstede, chaque pays est différent des autres par sa façon d'aborder et de percevoir les choses, de vivre et de penser. Il définit ainsi la culture comme « la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'Hommes par rapport à une autre » (Hofstede, 1991). La culture consiste donc en des règles écrites d'un jeu social, d'un programme qui permet de bien fonctionner en société.

La distance culturelle peut constituer une entrave au développement des alliances internationales pour plusieurs raisons. Les groupes ne partagent pas tous les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité, normes de références, croyances ou valeurs, et cela peut perturber l'interaction et réduire l'aptitude à coopérer et à s'adapter (Blanchot, 2007). Parkhe (1991) définit deux types de diversité : celle de type I (forces réciproques et ressources complémentaires facilitant la formulation, le développement et l'efficacité de la collaboration) et la diversité de type II (différences de culture et de processus ou de normes opérationnelles). Cette dernière aurait un impact négatif sur la longévité et l'efficacité de la collaboration.

En effet, les différences culturelles multiplient les incompréhensions, notamment dans l'approche du traitement des difficultés, qui peuvent mener à des conflits managériaux ou à de longs débats empêchant la prise de décision rapide (Park et Ungson, 1997, cités dans Blanchot, 2007), ou des interprétations erronées des intentions stratégiques de chacun (Sirmon et Lane, 2004), qui peuvent représenter des obstacles au développement de la confiance entre les partenaires. Les différences communicationnelles et linguistiques peuvent aussi appauvrir la communication, l'apprentissage mutuel, entraîner une incompréhension voire une méfiance qui peuvent mener à l'insatisfaction et la non-participation des partenaires ; autant de raisons qui provoquent une dégradation des résultats économiques et à terme sa dissolution (Blanchot, 2007).

En outre, les différences culturelles peuvent générer des incompatibilités. Parkhe (1991) souligne d'ailleurs l'impact majeur de ces divergences sur le processus de résolution des conflits entre les parties. Certaines cultures vont tenter de résoudre les problèmes de manière active, par le débat ou encore par des moyens légaux directs et conflictuels quand les autres méthodes ont échoué (c'est le cas des Américains pour Henderson, 1975, cité dans Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen et Ho Park, 2002), alors que d'autres cultures vont tenter d'éviter le conflit direct à tout prix (les Japonais par exemple). Pour cela, Pothukuchi *et al.* (2002) notent que l'évolution de la coopération et de l'engagement peut varier selon les cultures.

Pour toutes ces raisons, les différences culturelles peuvent donc obstruer le développement de la confiance entre partenaires étrangers (Blanchot, 2007 ; Luo, 2002) et perturber le bon fonctionnement de la collaboration. Or, la confiance est primordiale dans la réussite de la collaboration (Hamel et al., 1989; Das et Teng, 1998 ; Fink et Kraus, 2007).

2.3. LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES

2.3.1. Définition de la confiance

De nombreux chercheurs se sont intéressés au concept de confiance et ont tenté d'étudier son importance dans l'interaction entre acteurs économiques (Zucker, 1986 ; Williamson, 1993 ; Das et Teng, 1998). Le regard porté à ce champ d'études diverge selon les auteurs, et a amené de nombreuses définitions. Skander (2010) met en relief diverses visions du concept de confiance dans la littérature et montre qu'aucun consensus quant à sa définition, ses caractéristiques et son utilité n'a pour le moment été atteint.

D'ailleurs, Williamson (1993) est très critique vis-à-vis de la notion de confiance en économie. Pour lui, c'est un concept « inutile » et « superflu » (Karpik, 1998). Elle s'efface pour laisser place à la notion d'intérêt individuel (Mangematin, 1999). La confiance est simplement basée sur le calcul du risque d'opportunisme et c'est l'évaluation coûts/bénéfices qui compte quant à la décision de faire confiance ou non. Seule la confiance interpersonnelle (« personal trust ») existe, celle qui ne se construit pas, mais est inhérente à la personne et ne s'applique qu'avec les proches : famille, amis, parents (Williamson, 1993).

Toutefois, pour Mangematin (1999), l'approche de la confiance par Williamson comporte des ambiguïtés. Il relève trois principaux écueils : la rationalité supposée, la prise en compte de la sélection adverse et la nature indirecte de sa

gestion. Les acteurs ont une information limitée et ne peuvent donc pas connaître « tous les états du monde » : ils ne choisissent que l'option qu'ils estiment la plus satisfaisante. De même, la vision de confiance retenue par Williamson se limite à une relation de principal-agent, ne prenant pas en compte le fait qu'un agent n'est pas toujours opportuniste. De plus, la défaillance peut aussi être accidentelle ou non volontaire à cause par exemple d'un manque de compétences ou d'évènement externes (Mangematin, 1999).

Pour Zucker (1986) au contraire, la confiance est au cœur des fondements sociaux. C'est une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique (Skander, 2010). Elle a ainsi distingué trois types de confiance : personnelle, relationnelle et institutionnelle.

2.3.2. Typologie de la confiance

La confiance personnelle repose sur les caractéristiques propres à l'individu comme l'appartenance à une famille ou à une communauté. La confiance relationnelle se construit par les interactions entre les acteurs. Elle se base sur les expériences passées des parties, et se renforce par la régularité et l'honnêteté de leur relation. La première est donc une confiance *a priori* (on fait confiance à ceux qui ont les mêmes caractéristiques) alors que la deuxième se construit, et est donc une confiance *a posteriori* (St-Pierre *et al.*, 2013). Enfin, la confiance institutionnelle est la confiance accordée à une institution ou à une structure formelle. Elle est exogène à la relation et à son contexte, mais influence directement ou indirectement la confiance relationnelle (Skander, 2010). Pour Zucker (1986), c'est peut-être le principal déterminant de la confiance dans la société. Les systèmes légaux, politiques, sociaux qui surveillent et sanctionnent le comportement social n'étant pas tous équivalents, la confiance diffère selon les pays.

2.3.3. Importance de la confiance dans les collaborations internationales

Malgré les divergences existantes entre ces auteurs concernant l'importance accordée à la notion de confiance en économie, tous lient étroitement le facteur risque à la confiance (Skander, 2010). La collaboration ayant par nature une dimension relationnelle, elle crée une situation d'incertitude en raison de l'interdépendance entre les firmes, de l'asymétrie d'information, de la difficulté de vérifier les réelles capacités du collaborateur. Les partenaires peuvent choisir de baser leur relation sur un contrat formel. Cependant, la relation d'agence montre les dangers de se reposer seulement sur celui-ci : il est très peu probable qu'il soit parfaitement complet et sans ambiguïtés. De plus, l'environnement concurrentiel peut changer, et le contrat devenir obsolète. Ainsi, un des principaux risques inhérents à la collaboration est l'opportunisme des partenaires (Doz, Hamel et Prahalad, 1989). Le comportement opportuniste est d'ailleurs une des causes les plus citées dans la littérature pour expliquer le taux élevé d'échec de ces stratégies (Fink et Kraus, 2007 ; Pansiri, 2008). Les contrats conclus sur le marché domestique sont donc assez difficiles à gérer. Ceux faisant intervenir des partenaires internationaux sont encore plus compliqués ; aux problèmes cités précédemment se rajoutent ceux d'incompréhension et de législation (Blomqvist, Hurmelinna-Laukkanen, Nummela, Saarenketo, 2008). Les remèdes légaux ne peuvent donc être la seule solution pour réguler l'alliance (Parkhe, 1998).

Un niveau de confiance minimum est requis pour toute transaction commerciale (Arrow, 1972), mais il doit être élevé dans les alliances (Steensma, *et al.*, 2000) car les firmes s'appuient sur la performance de leur partenaire et sont vulnérables à leurs actions (Vangen et Huxman, 2003). Cela suppose que la poursuite des intérêts communs doit être privilégiée à l'acte opportuniste.

Bien sûr, le niveau de confiance exigé peut être différent selon le type d'alliances, la propension à prendre des risques, le type de connaissances impliquées ainsi que les ressources engagées. Mais selon Morgan et Hunt (1994) ainsi que

Johanson et Vahlne (2009), la confiance est un prérequis pour l'engagement des parties. Vu que les alliances nécessitent un degré généralement plus important d'engagement que les stratégies d'exportation ou d'importation, plus ponctuelles et moins étalées dans le temps, leur succès repose sur un haut niveau de confiance entre les partenaires (Steensma *et al.*, 2000 ; Parkhe, 1998).

Alors qu'elle est nécessaire et utile dans les collaborations nationales car la relation ne peut se reposer seulement sur des contrats formels, tel que dit plus haut, la confiance devient primordiale dans le cas d'une collaboration internationale, pour trois raisons (Parkhe, 1998). Premièrement, l'incertitude est beaucoup plus forte dans un contexte d'internationalisation. Or d'après Parkhe (1998), plus l'incertitude est élevée, plus le besoin en confiance augmente. La collaboration internationale demande aussi un engagement plus élevé des partenaires, ce qui augmente les conséquences négatives d'un comportement opportuniste et les rendent vulnérables. Or, plus un partenaire est vulnérable, plus la confiance est nécessaire. Enfin, la distance géographique permet difficilement la mise en place de mécanismes de contrôle et de surveillance efficaces (Fink et Kraus, 2007). Un niveau de confiance élevé est donc nécessaire entre partenaires étrangers.

Les chercheurs reconnaissent largement les divers bénéfices de la confiance dont l'abaissement des coûts de transactions, la réduction de l'étendue des contrats formels, la résolution efficace des conflits et le développement des comportements désirables (Steensma *et al.*, 2000). Johanson et Vahlne (2009) ajoutent que la confiance permet de convaincre les gens de partager l'information et de promouvoir le développement d'attentes et d'objectifs communs.

Cependant, cette confiance n'est pas intuitive. La confiance personnelle notamment est dépendante des caractéristiques des individus (Zucker, 1986). Pour Parkhe (1998), plus les cultures des partenaires se ressemblent, plus un partenaire aura les connaissances et une familiarité avec les modes de penser et d'agir de l'autre partenaire, plus le temps d'apprentissage nécessaire sera réduit pour collaborer

efficacement. De fortes différences culturelles peuvent donc constituer un obstacle à la confiance pour les PME qui n'ont pas l'envie ou les moyens de s'adapter à leur partenaire. C'est ce coût et ce temps à investir dans la collaboration qui empêchent certaines PME de se lancer dans ce type de stratégie. C'est aussi l'incertitude quant aux réelles capacités du collaborateur, ainsi qu'à ses véritables intentions stratégiques (incertitude amplifiée par les différences culturelles), qui peut bloquer la réalisation de la collaboration.

Pourtant, on observe que de nombreuses PME réussissent à surmonter ces différences et réalisent, avec succès, ce type de stratégie à l'international. Blanchot (2007) explique que les différences flagrantes encouragent certaines entreprises à la tolérance, au respect et à l'effort d'adaptation mutuelle. Cependant, cette explication est valable pour les PME déjà engagées dans des collaborations internationales. Pour Luo (2002), c'est initialement que la confiance est difficile à développer entre des partenaires de différentes cultures. Son étude a montré que le processus de création de la confiance était perturbé à la base de la relation, mais qu'une fois la confiance établie entre les partenaires, ceux-ci sont capables de collaborer avec succès, indépendamment de leurs différences culturelles.

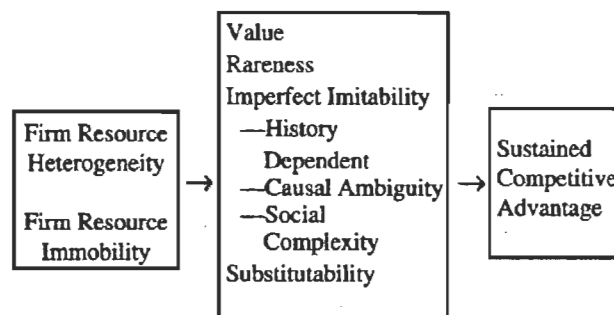
2.3.4. Capital humain, capital social et confiance

La confiance *ex ante* est indispensable dans une collaboration internationale, mais elle peut être perturbée par les différences culturelles existantes entre partenaires étrangers. La question est donc : comment est créée cette confiance *ex ante* que semblent vouloir perturber les différences culturelles? Pourquoi certaines entreprises décident de faire confiance à un partenaire étranger et adoptent plus largement que d'autres des stratégies de collaboration à l'international ?

La théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991) peut permettre d'apporter une réponse à ces interrogations. Cette théorie montre qu'une distribution hétérogène des ressources importantes et valorisables parmi les firmes explique les

différences de performance entre celles-ci. Ces ressources ont plusieurs caractéristiques : elles sont rares, difficilement imitables, et non substituables tel que noté par Barney (1991, p. 116). La Figure 1 ci-dessous représente son cadre conceptuel.

**Figure 1- La théorie des ressources de Barney
(1991)**



Source : Barney (1991, p. 112)

Cette théorie peut être adaptée au contexte des collaborations internationales et expliquer pourquoi certaines entreprises surmontent les difficultés liées à la création de confiance *ex ante*. Ces entreprises auraient des ressources supplémentaires leur permettant de se distinguer des autres firmes et de réaliser plus facilement des stratégies collaboratives à l'international. La littérature sur les collaborations et l'internationalisation fait émerger deux ressources répondant à ces caractéristiques et qui peuvent modérer la relation négative entre les différences culturelles et permettre la création de la confiance nécessaire entre partenaires étrangers : le capital humain et le capital social (OCDE, 2001). Ces deux concepts sont présentés dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE III : LE CAPITAL HUMAIN ET LE CAPITAL SOCIAL

Comme noté précédemment, la collaboration crée une importante interdépendance entre les parties, qui redoutent un comportement opportuniste. C'est cette incertitude qui fait apparaître le besoin de confiance entre les partenaires (Skander, 2010). Dans une collaboration internationale, le contexte d'incertitude est accru et les mécanismes de contrôle plus difficiles à mettre en place (Fink et Kraus, 2007). Les différences culturelles viennent aussi perturber le développement de la confiance (Steensma *et al.*, 2000). Deux facteurs peuvent cependant modérer cette relation négative entre l'importance des différences culturelles et le niveau de confiance : le capital humain (St-Pierre *et al.*, 2013) et le capital social (OCDE, 2001 ; Johanson et Vahlne, 2009).

Ces deux concepts ont été abondamment étudiés dans la littérature et notamment celle sur l'internationalisation des entreprises. Le concept de capital social est plus récent, mais a déjà fait l'objet d'une littérature assez riche, malgré un manque de consensus quant à sa définition (Méda, 2002). Il a été présenté pour la première fois par Bourdieu (1980). Le capital humain est un concept plus ancien. La théorie du capital humain est née vingt ans plus tôt que celles du capital social, comme le montre le texte fondateur de Gary Becker (1964).

Ainsi, avant de mettre ces notions en lien avec les collaborations internationales, il nous paraît nécessaire de les définir, d'identifier leurs principales caractéristiques et leurs principaux apports. En premier lieu, nous passerons donc en revue les différentes définitions du capital humain (OCDE, 2001) et présenterons la théorie du capital humain (Becker, 1964). Ensuite, nous verrons que le capital humain présente des atouts pour le PME (Cohen et Soulier, 2004 ; Chamak et Fromage, 2006), qui peuvent également s'appliquer dans le cadre de l'internationalisation des PME (Manolova *et al.*, 2002 ; Ruzzier *et al.*, 2007).

Nous suivrons la même démarche pour le capital social : la définition du concept (Nahapiet et Ghoshal, 1998) et la présentation de la théorie du capital social (Adler et Kwon, 2002 ; Agndal, Chetty et Wilson, 2008), les atouts du capital social pour les PME (Davidsson et Honig, 2003 ; Arenius et Autio, 2002) et son impact sur l'internationalisation des entreprises (Neergaard, 2003 ; Han, 2007 ; Goxe et Viala, 2009). Nous montrerons par la suite comment le capital humain et le capital social sont liés et l'intérêt de les analyser simultanément.

3.1. LE CAPITAL HUMAIN

3.1.1. Définition et théorie du capital humain

3.1.1.1. *Définition du capital humain*

Au sens large, le capital humain regroupe l'ensemble des connaissances, des qualifications, des compétences et des caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique (OCDE, 2001). Au sens strictement économique, c'est l'ensemble des connaissances et des compétences mobilisées par l'individu pour produire des biens et services (Kamanzi, 2006). Le capital humain au niveau macroéconomique serait donc un facteur de productivité qui permettrait d'augmenter la croissance et l'emploi.

D'ailleurs, l'importance du capital humain est reconnue depuis de nombreuses années (Fraisie-D'Olimpio, 2009). En 1776, Adam Smith considérait déjà l'amélioration des compétences des salariés comme une source de progrès économique. Marshall, puis Marx percevaient également le travail comme un facteur d'influence sur la croissance. Cependant, ce n'est qu'à partir des années 60 que le concept de capital humain est apparu. Le travailleur n'était plus traité comme un simple facteur de production. Plus précisément, en 1964, Gary Becker a développé la théorie du capital humain.

3.1.1.2. *Théorie du capital humain*

Cette théorie est une réponse aux limites des théories néoclassiques, qui ne considéraient le facteur travail que d'un point de vue quantitatif : la fonction Cobb-Douglas apparue dans les années 20 en représente un parfait exemple (Cobb et Douglas, 1928). D'après ces auteurs, le travail serait parfaitement substituable au capital. Néanmoins, ces théories avaient été critiquées pour leur faible pouvoir explicatif de la croissance des années d'après-guerre. Cette croissance avait d'abord été expliquée par le « facteur résiduel » (Solow, 1956) défini par le progrès technique, un facteur exogène à la croissance. Avec l'accélération du progrès technique, les entreprises avaient besoin de plus en plus de travailleurs qualifiés, et donc plus formés. On a donc introduit dans la production un nouvel élément qui servira de base à la théorie du capital humain : l'éducation.

Shultz (1959) est l'initiateur du concept de capital humain et de son impact sur la productivité. Gary Becker (1964) s'est inspiré de ces travaux et a développé la théorie du capital humain. Pour Becker, l'Homme est un être rationnel, et le capital humain nécessite des investissements comme toutes les autres formes de capital. Un capital est un actif, un stock pouvant procurer un revenu ; le capital humain est un stock de connaissances et d'expériences détenues par un individu, qu'il accumule en investissant dans son éducation, mais aussi dans des stages et tout autre type de formation. Afin de savoir si l'investissement est rentable, l'individu doit calculer la différence entre ce que lui rapporte le surplus de revenus potentiels engendrés par cet investissement et l'ensemble des coûts occasionnés (*i.e.* : dépenses d'éducation, achat de matériel, mais aussi les revenus que l'individu ne touchera pas pendant la durée des études, c'est-à-dire les coûts d'opportunités ou manque à gagner). Il agit donc en tant qu'« homo œconomicus », concept très utilisé en micro-économie, dont Becker est l'un des fondateurs.

Deux types d'éducation sont sous-jacents au capital humain : l'éducation formelle et l'éducation informelle. La première est conçue et dispensée par les institutions d'éducation et de formation professionnelle et continue telles que les

écoles ou les universités (Borges, Simard et Filion, 2005) pouvant procurer des compétences utiles aux entrepreneurs (Davidsson et Honig, 2003). C'est une source d'accumulation de connaissances explicites. L'éducation informelle quant à elle résulte de l'expérience et de l'apprentissage sur le terrain. Elle génère des connaissances tacites et non codifiées (Borges *et al.*, 2005).

Le concept des connaissances tacites a été développé par Polanyi (1967) qui avait noté : « We can know more than we can tell » (p. 4). Pour cela, ces connaissances sont difficilement identifiables et partagées car elles ne peuvent être communiquées par des mots ou des symboles. Le concept est repris par Davidsson et Honig (2003) qui soulignent que la prise de décision entrepreneuriale nécessite l'interaction des connaissances tacites et explicites. Ces auteurs décrivent les connaissances tacites comme le « know-how », composantes non codifiées de l'activité, et les connaissances explicites comme le « know-what », qui sont l'ensemble de l'information explicite telle que les procédures ou encore les documents écrits formels.

Le capital humain regroupe donc les connaissances tacites acquises grâce à l'expérience et l'apprentissage sur le terrain, ainsi que les connaissances explicites acquises par l'éducation formelle (Davidsson et Honig, 2003). Les connaissances tacites sont difficilement mesurables car elles relèvent d'expériences personnelles, où les individus ont tiré des bénéfices propres à chacun d'entre eux. En cela, le capital humain est très difficilement transférable, car « incarné » par chaque individu ; il s'agit du concept : « the embodiment of human capital » défini par Becker (2009).

3.1.2. Atouts du capital humain pour la PME

Ainsi, le capital humain présente un avantage considérable : il est unique et difficilement transférable. À condition d'être valorisable, cette ressource intangible présente toutes les caractéristiques pour être la source d'un avantage compétitif durable (Kungwansupaphan et Siengthai, 2012) selon la théorie des ressources et des

compétences (Barney, 1991). Crook, Combs, Todd et Woehr (2011) l'ont d'ailleurs étudié à travers cette théorie. Pour ces auteurs, les connaissances incarnées dans le capital humain sont peut-être la ressource la plus valorisable et la plus difficile à imiter. Ces auteurs ont réalisé une méta-analyse à partir de 66 études, et ont démontré qu'il existe une relation très forte entre le capital humain et la performance de l'entreprise. De ce fait, un capital humain supérieur apparaît comme essentiel dans la viabilité et le succès de la firme, en particulier le capital humain spécifique (Becker, 1964). Ce dernier correspond aux connaissances et aux compétences qui ont une applicabilité limitée en dehors de la firme et qui lui sont propres et donc plus difficilement transférables que le capital humain générique, non spécialisé et plus facilement transférable.

De même, pour Cohen et Soulier (2004), la valorisation du capital humain peut créer un avantage concurrentiel durable. Ainsi, ils conseillent aux entreprises de mettre en place un management « par les compétences », focalisé sur le capital humain, et recherchant avant tout à accompagner et préparer les employés à faire face à un environnement toujours changeant. C'est une démarche s'inscrivant dans le long terme, mais qui peut être un véritable accélérateur de réussite pour l'entreprise.

Pourtant, Chamak et Fromage (2006) ont remarqué que le capital humain n'est pas assez mis en avant par les entreprises. Les dirigeants ont tendance à citer comme critères de succès la qualité du produit et du service client, la maîtrise technologique ou le prix ; alors que ce qui fait la différence, selon Chamak et Fromage (2006), ce sont les humains, leurs compétences et leurs aptitudes. Ce sont eux qui conditionnent la performance de l'entreprise car ils sont impliqués dans toutes les fonctions clés (dont le recrutement, l'approvisionnement, la conception, la vente, la communication, etc.). Pour ces auteurs, le capital humain apporte « un supplément d'âme ». Par conséquent, en accord avec Cohen et Soulier (2004), l'entreprise a intérêt à identifier, mais aussi à développer ses compétences humaines et mettre en place un contexte dans lequel ces compétences peuvent s'exercer et se développer (Chamak et Fromage, 2006).

Dans le même ordre d'idées, Unger, Rauch, Frese et Rosenbusch (2011) soutiennent que le capital humain a un impact positif sur le succès entrepreneurial des PME, en particulier celles de haute technologie. Selon Weick (1996, cité dans Davidsson et Honig, 2003), les connaissances déjà acquises facilitent l'intégration et l'accumulation de nouvelles connaissances. C'est donc un cercle vertueux qui se met en place et laisse penser que le capital humain grandit de manière exponentielle.

L'impact significatif du capital humain sur la performance de l'entreprise a été démontré par ces auteurs et prouve l'intérêt du concept et la nécessité de l'étudier en profondeur. Certains auteurs (Manolova, 2002 ; Ruzzier, 2007 ; St-Pierre *et al.*, 2013) ont donc voulu tester son impact sur l'internationalisation des entreprises.

3.1.3. Capital humain et internationalisation

Carpenter, Sanders et Gregersen (2001) montrent qu'une expérience de mobilité ou une mission à l'étranger du CEO (« international experience assignment ») a une influence positive sur la performance de l'entreprise, d'autant plus que son équipe sera expérimentée à l'international. Coeurderoy, Davidsson, Tywoniak et Lwango (2009) soulignent l'importance du capital humain acquis par les entrepreneurs grâce à leur expérience internationale passée dans les stratégies de croissance à l'international. Il est d'autant plus important lorsque les stratégies d'internationalisation sont soutenues par une intention stratégique délibérée dès l'origine. Cabrol et Nlemvo (2011) parlent d'expérience « anté-crédation », qui est l'expérience accumulée (en affaires internationales, en direction, en marketing, etc.) avant la création de l'entreprise par l'entrepreneur. Ils concluent que seules les expériences en affaires internationales prédisent que l'entreprise sera fortement internationalisée ou pas, alors que les autres dimensions influent plutôt négativement sur l'internationalisation de la firme.

Deux recherches majeures ont tenté de décomposer précisément le capital humain dans le cadre international. Ils reprennent les principaux déterminants du

capital humain que sont les connaissances, les compétences et les valeurs accumulées par l'individu et les inscrivent dans le contexte d'internationalisation des organisations (Goxe et Viala, 2009).

En premier lieu, l'étude de Manolova *et al.* (2002) note que bien que la littérature ait souligné l'importance des facteurs personnels du propriétaire-dirigeant et de son capital humain sur le choix et le degré d'internationalisation de la firme, elle l'a souvent mêlé avec d'autres dimensions. L'influence de ces facteurs personnels n'a pas été bien établie. L'étude tente donc de calculer l'importance isolée du capital humain sur le degré d'internationalisation des PME. Pour cela, ces auteurs distinguent quatre dimensions : 1) les compétences en affaires internationales du dirigeant, 2) l'orientation internationale, 3) la perception de l'environnement et 4) les divers éléments démographiques qui le caractérisent (âge, genre, niveau d'éducation, etc.). Il résulte de leur analyse que les dimensions 1 et 3 sont significatives et qu'elles seraient source de différenciation et d'avantage compétitif dans le contexte d'internationalisation des PME.

En second lieu, la recherche de Ruzzier *et al.* (2007) s'intéresse aux compétences et à l'orientation internationale du dirigeant ainsi qu'à sa perception des risques environnementaux. Ruzzier *et al.* (2007) remplacent les caractéristiques démographiques par le savoir-faire managérial. En effet, les caractéristiques démographiques ne semblent pas avoir d'influence sur la décision des entreprises à s'internationaliser (St-Pierre *et al.*, 2013). Selon Ruzzier *et al.* (2007), le capital humain du dirigeant accroît la propension de la PME à s'internationaliser. Toutefois, leurs résultats diffèrent de ceux de Manolova *et al.* (2002) : ils soulignent que l'orientation internationale du dirigeant influence positivement l'internationalisation alors que les compétences internationales n'ont pas d'impact significatif. De même, il n'y a pas de relation positive entre le savoir-faire managérial et l'internationalisation des PME.

Ainsi, le capital humain est composé de quatre dimensions complémentaires :

➤ L'orientation internationale

L'orientation internationale est définie comme la familiarité et l'attitude favorable à l'égard des populations et cultures étrangères (Goxe et Viala, 2009). Elle résulte de l'expérience personnelle de vie, de travail ou de voyages à l'étranger. Ainsi, Manolova *et al.* (2002) et Ruzzier *et al.* (2007) la mesurent en nombre de jours passés à l'étranger. Malgré des résultats contradictoires concernant ce volet du capital humain (Goxe et Viala, 2009), il semble jouer un rôle important dans les activités internationales. L'orientation internationale diminue la complexité et l'ambiguïté perçues des marchés internationaux et permet d'identifier plus facilement les opportunités de marché.

Grâce à l'exposition aux cultures étrangères, les dirigeants peuvent acquérir et conserver des connaissances tacites notamment concernant la culture du pays concerné ou encore ses pratiques d'affaires, ce qui peut aider à négocier plus facilement avec une entreprise étrangère (Ruzzier *et al.*, 2007). Ces connaissances peuvent diminuer les barrières interculturelles et être à l'origine de la création de confiance entre partenaires étrangers. Avoir vécu ou voyagé à l'étranger a aussi pu être l'occasion d'y rencontrer personnellement des prospects et d'identifier des opportunités d'affaires. L'orientation internationale peut donc bénéficier à l'entreprise cherchant à s'internationaliser (Ruzzier *et al.*, 2007).

➤ Les compétences en affaires internationales

Les compétences en affaires internationales sont les connaissances et savoir-faire permettant de surmonter les barrières associées aux différences de langue, de cultures, de pratique et de législation (Goxe et Viala, 2009). Elles s'acquièrent soit par l'expérience professionnelle internationale (transactions ou négociations), soit par l'expertise en marketing et en technologie et communication, soit grâce à une formation en commerce international (Manolova *et al.*, 2002).

Selon Ruzzier *et al.* (2007), les connaissances retirées des missions à l'étranger favorisent une bonne compréhension des politiques commerciales internationales, des risques de change, et peuvent amener à développer un réseau professionnel international en-dehors de la firme. Cette dimension est donc reliée directement au développement du capital social de la PME. Pour ces auteurs, ce sont des connaissances spécifiques, difficilement imitables et remplaçables. Cela renforce l'hypothèse selon laquelle le capital humain est une ressource stratégique, permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif. Par ces compétences internationales, la PME diminue les chances d'incompréhensions qui peuvent obstruer le développement de la confiance.

➤ La perception du risque environnemental

La perception du risque environnemental est la perception du dirigeant des risques inhérents au processus d'internationalisation. Les opérations à l'international entraînent souvent de plus grands risques que les opérations locales, ce qui peut empêcher les entreprises d'entreprendre et de maintenir toute opération d'internationalisation (Ruzzier *et al.*, 2007). Assumer un fort degré de risque peut inciter la firme à s'internationaliser, en répondant favorablement à des opportunités internationales.

La perception du risque environnemental permet de mesurer les compétences entrepreneuriales du dirigeant (St-Pierre *et al.*, 2013). L'étude de Manolova *et al.* (2002) souligne son rôle primordial dans la décision d'internationalisation. Leur conclusion converge avec les résultats de Ruzzier *et al.* (2007), pour qui la prédisposition des dirigeants à prendre des risques peut les inciter à ouvrir leur entreprise à l'international. D'ailleurs, Goxe et Viala (2009) notent à ce titre qu'une perception positive des risques environnementaux semble accroître la motivation des dirigeants à rechercher de nouveaux partenaires afin de gagner en autonomie et favoriser la croissance de leur firme.

Cette dimension du capital humain peut être liée à d'autres dimensions telles que l'orientation internationale. Cette dernière accroît l'expérience et les connaissances internationales des dirigeants, ce qui influe sur la gestion de l'incertitude des opérations à l'étranger. Ainsi, par ce savoir acquis grâce aux voyages, études ou vie à l'étranger, l'incertitude devient un risque mesurable (St-Pierre *et al.*, 2013).

➤ Les compétences managériales

Les compétences managériales concernent les compétences et l'expertise développées par le dirigeant pendant son mandat à la direction de l'entreprise (Ruzzier *et al.*, 2007). Kungwansupaphan et Siengthai (2012) montrent que grâce à celles-ci, le dirigeant saura comment acquérir des ressources et les mobiliser au bénéfice de l'entreprise. Cette dimension permet également de prendre en compte l'expérience sectorielle qui accroît la capacité des dirigeants à identifier des opportunités d'affaires dans leur domaine (St-Pierre *et al.*, 2013).

Pour Ruzzier *et al.* (2007), les entreprises ayant des compétences managériales étendues sont supposées capables d'avoir de meilleures pratiques en ressources humaines, entreprendre des stratégies compétitives plus prometteuses, et saisir des opportunités d'affaires à l'international plus intéressantes. Ainsi, les auteurs posent l'hypothèse que le savoir-faire managérial serait positivement relié à l'internationalisation des PME. Cette hypothèse est cependant infirmée dans leur étude.

Ces études portent essentiellement sur le capital humain d'une personne, l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant. D'autres auteurs ont alors pensé à élargir le sujet de recherche, notamment Reuber et Fisher (1997). À partir des travaux d'Eisenhardt et Schoonhoven (1996) qui ont montré qu'une équipe dirigeante plus expérimentée a plus de chances de former des partenariats, ces auteurs démontrent que les équipes managériales ayant une expérience internationale (mesurée par

l'exposition aux marchés étrangers et l'expérience de vente internationale) ont une plus grande propension à développer des partenariats stratégiques à l'international et à vendre plus rapidement à l'étranger.

3.2. LE CAPITAL SOCIAL

3.2.1. Définition et théorie du capital social

3.2.1.1. Définition du capital social

Le capital social a été étudié dans de nombreux domaines, dont la sociologie (Bourdieu, 1980) ou encore l'économie (Coleman, 1988). Pour cela, certains chercheurs (Ponthieux, 2004 ; Méda, 2002 ; Haynes, 2009) soulignent que ce concept a fait l'objet d'une multitude d'approches et de conceptions qui rendent sa définition complexe. Il n'est pas aisé de le mesurer, car les frontières qui le délimitent restent floues (Institut de la statistique du Québec, 2012).

En 2001, l'OCDE décrit le capital social comme « le ciment » qui lie les communautés, les organisations, les entreprises et les différents groupes sociaux et ethniques. Il correspond à « des réseaux ainsi qu'à des normes, valeurs et convictions communes » (OCDE, 2001) qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre eux. La définition voit le capital social comme un actif collectif. D'autres approches l'appréhendent plutôt comme un actif individuel, sur lequel l'individu peut influencer. C'est le cas de Bourdieu (1980) pour qui le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession par un individu d'un réseau durable de relations d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Pour cet auteur, c'est une ressource dont dispose les individus ou les groupes sociaux pour accroître ou conserver leur position à l'intérieur de la hiérarchie sociale et bénéficier de privilèges matériels et symboliques qui y sont attachés.

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons la définition du capital social proposée par Nahapiet et Ghoshal (1998), fréquemment citée (Agndal *et al*,

2008) et synthétisant de nombreuses autres définitions présentées par les chercheurs. Ils définissent ce concept comme :

The sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit [...] social capital comprises both the network and the assets that may be mobilized through the network (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 243).

3.2.1.2. *Théorie du capital social*

Trois auteurs majeurs ont développé la théorie du capital social : Bourdieu (1980), Coleman (1988) et Putnam (1993). C'est surtout depuis la publication de Putnam (1993) que le concept du capital social s'est largement développé (Godechot et Mariot, 2004). L'OCDE (2001) s'est d'ailleurs inspirée de cet auteur pour offrir sa définition de cette notion. On le considère souvent comme un concept générique (Adler et Kwon, 2002 ; Davidsson et Honig, 2003), qui regroupe de multiples visions et définitions (Martin-Caron, 2013). Toutefois, elles ont un point commun : la bienveillance des individus envers un autre peut être une source de valeur, c'est-à-dire que les ressources inhérentes aux relations peuvent être utilisées à des fins économiques (Arrègle, 2004). Les acteurs peuvent ainsi retirer des bénéfices de leur appartenance à des réseaux sociaux ou à d'autres structures sociales (Portes, 1998).

En d'autres termes, le capital social inclut une dimension structurelle (le réseau relationnel), ainsi qu'une dimension économique, qui est l'utilité de ce réseau de relations (Agndal, Chetty et Wilson, 2008). À cette dimension économique, Forgues (2004) ajoute les dimensions politiques, humaines et culturelles, c'est-à-dire tout ce qui est nécessaire à l'atteinte des objectifs de la firme.

Le réseau peut permettre aux firmes d'accéder à des ressources intangibles possédées par d'autres firmes ou individus (connaissances, contacts, etc.) et des ressources tangibles comme des moyens de production (Agndal, Chetty et Wilson, 2008). D'ailleurs, Nahapiet et Ghoshal (1998) soulignent l'importance des liens

faibles, une notion largement traitée dans les recherches de Granovetter (1973). Les liens faibles sont des relations peu fréquentes et périphériques entre individus différents (Lin, 1995). Pour Sharma et Blomstermo (2003), les liens sont faibles entre les acteurs lorsque le niveau d'intensité émotionnelle, de réciprocité, d'intimité, ainsi que le temps consacré sont bas. Les liens faibles procurent des relations avec des individus aux caractéristiques différentes, donnant accès à une information plus diversifiée et à l'identification d'opportunités d'affaires.

Alors que les réseaux à liens faibles apportent le changement et l'innovation, ceux à liens forts ont tendance à enfermer les membres du réseau en fournissant des informations redondantes (Burt, 1992). Granovetter (1973) insiste donc sur l'importance de maintenir un important réseau de liens faibles afin d'acquérir des ressources (dans son exemple, pour recevoir de l'information sur des emplois potentiels).

En ce sens, Adler et Kwon distinguent deux types de capital social : le « *bonding social capital* » et le « *bridging social capital* ». Le premier s'intéresse aux relations internes à un groupe social donné. Il se distingue du deuxième qui est plutôt centré sur les relations qu'un acteur entretient avec son environnement dressant des « ponts » entre divers groupes sociaux (Geindre et Dussuc, 2012). Alors que le premier est basé sur des relations sociales fortes et durables, le deuxième est composé de liens sociaux plus faibles, mais tout aussi utiles à l'entreprise. L'information étant limitée, les deux se complètent pour accroître le flux des informations utiles à l'organisation (Davidsson et Honig, 2003).

3.2.2. Atouts du capital social pour la PME

Le capital social peut également être relié à la théorie des ressources et des compétences. Arrègle (2004) voit le capital social comme la ressource fondamentale dans les organisations familiales. Selon Pennings, Lee et Van Witteloostuijn (1998), qui reprennent l'idée de Burt (1992), le capital social fait partie des ressources ayant

le plus de valeur au sein de la firme. Ces auteurs travaillent sur la relation entre le capital social et la dissolution de la firme. Ainsi, leur hypothèse est que, toute chose égale par ailleurs, des clients potentiels vont choisir une entreprise en fonction des contacts antérieurs qu'ils ont eus avec ses membres. Une situation de réciprocité se développe : en créant des relations basées sur la confidentialité et la confiance avec les clients, l'entreprise a plus de chances de voir ces derniers se tourner vers eux en cas de besoin.

Ainsi, l'atout principal du capital social, particulièrement pour les PME cherchant à collaborer, est celui d'être créateur de confiance (OCDE, 2001). Le capital social permet tout d'abord de développer son propre sens de la confiance. La famille, l'école, la communauté locale, l'entreprise, la société civile ou encore l'appartenance ethnique sont autant de sources permettant de développer son capital social et d'établir des relations basées sur la confiance (OCDE, 2001). La famille en particulier constitue un réseau social source d'avantages pour ses membres ; en effet, les relations familiales fondées sur la réciprocité et l'échange peuvent favoriser le développement de la confiance en dehors du cercle familial immédiat (OCDE, 2001).

Étroitement lié au développement de la confiance, Adler et Kwon (2002) ajoutent l'accès à l'information aux atouts du capital social. Le capital social facilite l'accès à des sources d'information plus larges, plus pertinentes et de meilleure qualité. Le capital social peut être la source d'un avantage concurrentiel si l'information est rare et précieuse, et peut être à la base même de l'activité de l'entreprise (Geindre et Dussuc, 2012). Il peut également donner à l'entreprise une influence, un contrôle et un pouvoir plus importants (Adler et Kwon, 2002), lui permettant d'obtenir plus facilement ce qu'elle désire et d'atteindre des objectifs qui auraient été plus difficilement accessibles autrement.

À ces deux principaux avantages retirés du capital social, Adler et Kwon (2002) ajoutent la solidarité. Celle-ci permet de réduire les besoins de contrôle

formel et d'accéder à une information plus riche. La solidarité se retrouve particulièrement dans les réseaux fermés où les liens forts et la confiance prédominent. Cependant, elle émerge parfois des liens faibles.

Le capital social est particulièrement intéressant pour les PME. Selon Davidsson et Honig (2003), il favorise la progression du processus entrepreneurial. Il permet aussi une meilleure reconnaissance des opportunités et peut se substituer ou venir compléter les ressources limitées de la PME (Adler et Kwon, 2002). Baron et Markmann (2003) ont montré que le capital social et surtout les compétences sociales (efficacité à interagir avec les autres) de l'entrepreneur avaient une influence positive sur la performance financière de la PME. Le capital social lui donne accès à des personnes influentes qui pourraient favoriser le succès de l'entreprise et les compétences sociales lui permettent d'obtenir des résultats positifs grâce à ces personnes. Pour Geindre et Dussuc (2012), l'effet positif sur la performance est indirect ; ce sont les effets du capital social sur diverses variables intermédiaires telles que l'innovation, la productivité ou les opportunités de développement stratégique qui mènent à la performance organisationnelle.

Pour toutes ces raisons, le capital social est une ressource valorisable, et permettant de distinguer les entreprises entre elles. Comme pour le capital humain, des études ont montré son impact significatif sur la performance des entreprises (Baron et Markmann, 2003 ; Acquaah, 2007). Certains auteurs ont donc voulu l'étudier dans le cadre de l'internationalisation et connaître sa réelle influence sur l'internationalisation des PME en particulier.

3.2.3. Capital social et internationalisation

Selon Helliwell et Buttiens (2005), « en l'absence de réseaux et de normes communes au-delà des frontières, il est facile de croire que ce qui vient de l'étranger est motivé par de mauvaises intentions » (p. 74). Les auteurs soulignent par cette phrase l'importance de développer des réseaux étrangers pour une entreprise.

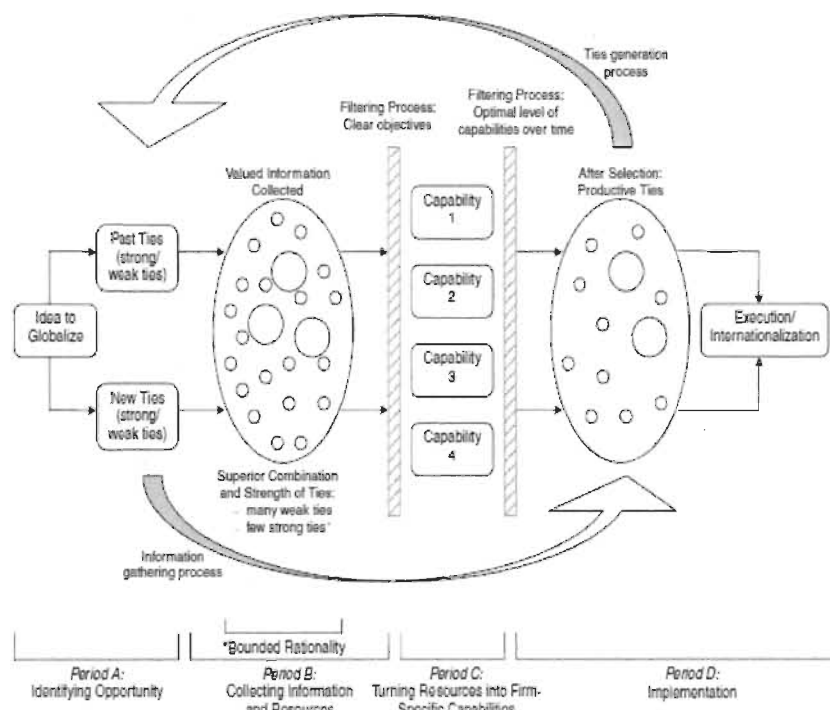
Johanson et Vahlne (2009) appuient cette idée et soulignent le rôle clé des réseaux dans l'apprentissage de la firme, mais aussi dans la création de confiance, deux conditions préalables pour s'internationaliser. Ainsi, dans la même lignée que le capital humain, plusieurs chercheurs se sont également intéressés aux effets du capital social sur l'internationalisation (Neergaard, 2003 ; Han, 2007 ; Goxe et Viala, 2009).

Agndal, Chetty et Wilson (2008), ont montré que le capital social permet de réduire l'incertitude et les coûts de recherche que nécessite le processus d'internationalisation. Il peut permettre la découverte d'opportunités, l'acquisition de ressources et de compétences, ainsi qu'une légitimité et une identité essentielles permettant à la firme de s'internationaliser (Goxe et Viala, 2009). Neergaard (2003) ajoute que les relations établies à partir du capital social améliorent les connaissances sur les marchés étrangers et permettent à l'entreprise d'y avoir accès plus facilement. En effet, les liens sociaux établis par l'entreprise peuvent donner accès à une information stratégique sur des consommateurs, des fournisseurs ou des partenaires potentiels par exemple. Elle permet également de développer des connaissances sur des dimensions environnementales : politiques, économiques, sociales, culturelles ou technologiques (Ferreira, Santos et Serra, 2010), essentielles à mobiliser dans le cadre de toute stratégie d'internationalisation. Les contacts développés pour d'autres raisons (personnelles par exemple) peuvent aussi être utilisés à des fins d'internationalisation (Neergard, 2003). Ils permettent un gain de temps considérable ; or le temps est une arme stratégique essentielle sur le marché international (Han, 2007). Il l'est d'autant plus pour les PME qui doivent faire face à des contraintes temporelles et financières souvent plus importantes que les grandes entreprises.

Han (2007) a démontré théoriquement que le capital social influence de manière positive la performance de l'internationalisation de la firme. Cependant, le capital social requiert de l'investissement en temps et en argent pour le créer et le maintenir. L'entreprise doit donc gérer celui-ci de manière optimale en combinant

liens forts et liens faibles dans une proportion calculée. Par ailleurs, l'auteur a noté deux lacunes dans la littérature : 1) le processus par lequel sont créés ces deux types de liens, et 2) l'efficacité relative de chacun de ces types sur l'initiation du processus d'internationalisation. Pour y remédier, Han (2007) a adopté une approche dynamique en développant un modèle conceptuel par lequel elle explique comment ces liens sont créés, sélectionnés et maintenus. Ainsi, pour elle, la combinaison optimale est d'avoir de nombreux liens faibles et peu de liens forts car ces derniers sont trop coûteux financièrement. La Figure 2 ci-dessous représente son modèle.

Figure 2 - Le processus de construction de capital social à des fins d'internationalisation



Source : Han (2007)

Arenius (2005) met en évidence le rôle modérateur du capital social dans la relation négative entre la distance psychique et la vitesse de pénétration d'un marché par une firme étrangère. Selon cet auteur, les firmes souffrent de handicaps du fait de

leur origine étrangère, leur causant des difficultés dans l'accès à l'information, dans l'identification de partenaires et de clients potentiels et même concernant leur attractivité relative auprès d'eux. Son modèle montre que le capital social modère cette relation négative car il allège les handicaps de nouveauté et d'appartenance étrangère et permet de surmonter la distance psychique. Il permet un meilleur accès à l'information de meilleure qualité ainsi que l'identification de partenaires et de clients locaux et accroît l'attractivité relative de la firme vis-à-vis d'eux.

Pour Ferreira *et al.* (2010), les réseaux sociaux internationaux ont de l'importance et sont souvent à l'origine d'opérations à l'étranger. Les firmes entrepreneuriales notamment, cherchent surtout à développer des liens avec des entreprises du pays hôte afin d'obtenir des informations et faciliter l'entrée sur le marché étranger. Les ressources physiques, économiques et sociales retirées de ce réseau leur permettent de réduire les incertitudes environnementales inhérentes aux opérations sur les marchés internationaux.

Interrelation capital humain-capital social

Plusieurs chercheurs notent que la notion de capital social est à relier avec celle de capital humain (Davidsson et Honig, 2003 ; Coleman, 1988). Le capital social participe grandement au développement du capital humain (Coleman, 1988). Coleman (1988) prend l'exemple de la famille. Si au sein d'une famille, le capital social est bien développé (forte présence et attention donnée à l'enfant par les parents), l'enfant pourra accéder au capital humain de ses parents. Au contraire, s'il n'y a pas de relations fortes entre les parents et l'enfant, même si le capital humain des parents est élevé, l'enfant ne pourra pas y accéder à cause d'un capital social défaillant. Le capital humain a également un rôle dans la création du capital social. Pour Mosey et Wright (2007), l'expérience professionnelle passée augmente la taille du réseau des individus.

Au niveau international, Oviatt et MacDougall (1995, cités dans Freeman, Edwards, et Schroder, 2006) montrent qu'il y a une relation entre l'expérience internationale de l'équipe dirigeante et les réseaux internationaux. Plus l'expérience est grande, plus il est probable que la firme forme les réseaux nécessaires à l'internationalisation (Reuber et Fischer, 1997). Dans la même perspective que notre recherche, Neergaard (2003) s'est penchée sur l'impact du capital humain et du capital social sur l'internationalisation des entreprises. En partant du phénomène des « Born Global », l'auteur montre que les entreprises orientées vers les nouvelles technologies possèdent des caractéristiques spécifiques leur permettant de surmonter leurs ressources limitées. Pour elle, ces spécificités se situent au niveau du capital humain et du capital social. C'est l'expérience internationale, acquise durant les études ou le travail à l'étranger, qui mène au développement d'un réseau international qui influence à son tour le processus d'internationalisation. En effet, les contacts personnels créés lors de ces séjours à l'étranger peuvent être utilisés pour « ouvrir des portes » à de nouveaux marchés.

Goxe et Viala (2009) notent que ces capitaux sont interdépendants et doivent être considérés comme faisant partie d'un même jeu ou portefeuille de ressources. Cette affirmation est corroborée par Davidsson et Honig (2003), pour qui les deux sont fortement liées l'un à l'autre, de par leur nature. Les deux types de capital ayant chacun un effet sur l'autre, il est donc intéressant de les analyser dans le cadre d'une même étude.

Ainsi, plusieurs études ont traité de l'impact du capital humain et du capital social sur l'internationalisation des PME. Désormais, nous allons tenter d'étudier leur impact sur l'implication des PME dans le contexte particulier des collaborations internationales. Le chapitre suivant sera dédié au cadre conceptuel et à la méthodologie de notre recherche.

CHAPITRE IV : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, ce chapitre présentera le cadre conceptuel de notre recherche. Il servira à élaborer quatre hypothèses que nous testerons par la suite. Dans un deuxième temps, le chapitre décrira la méthodologie adoptée dans cette étude. Dans cette deuxième partie, nous présenterons notre position de recherche, la base de données utilisée, puis l'échantillon sélectionné. Ensuite, nous définirons les variables dépendantes et indépendantes étudiées dans cette recherche ainsi que les tests empiriques utilisés : l'analyse de variance univariée (ANOVA) et la régression logistique (*modèle logit*), qui serviront à vérifier nos hypothèses de recherche.

4.1. CADRE CONCEPTUEL

La recension des travaux permet de proposer un cadre de réflexion pour l'étude de l'influence du capital humain et du capital social de l'entreprise sur la conclusion de collaborations internationales.

Le chapitre sur les alliances internationales a permis de montrer en quoi cette stratégie offrait des atouts indéniables à la PME en constituant un atout stratégique (Blanchot, 2007), par la mise en commun de ressources et/ou de connaissances. Les alliances peuvent créer de la valeur (Doz et Hamel, 2000), compenser une faiblesse dans un actif ou une compétence (Nielsen, 2003), constituer un levier de compétitivité (Blanchot, 2007). Autant de raisons expliquant le nombre croissant de collaborations inter-entreprises aujourd'hui. Cependant, comme soulevé précédemment, elles sont aussi complexes à créer, gérer et développer, surtout lorsqu'elles sont internationales et font, par conséquent, intervenir des partenaires de différentes cultures. La distance culturelle peut être source d'incompréhensions, d'incompatibilités (Parkhe, 1991 ; Blanchot, 2007) et d'incertitude qui peuvent entraver le développement d'une confiance *ex ante* entre partenaires, pourtant nécessaire (Hamel et al., 1989; Das et Teng, 1998 ; Fink et Kraus, 2007). Toutefois, on observe que de nombreuses PME ont recours à cette stratégie

d'internationalisation et semblent mieux préparées que d'autres à surmonter les différences culturelles et créer de la confiance avec des partenaires étrangers.

L'analyse de cette situation par la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) a permis d'avancer une réponse. Cette théorie replace les ressources au centre de la compétitivité des firmes. Ce sont elles qui permettent de différencier les entreprises les unes par rapport aux autres et de créer un avantage compétitif durable. Ainsi, dans le cadre particulier de l'internationalisation des PME, cette théorie suggère que ces entités adoptent des comportements distincts en fonction de leurs ressources qui peuvent avoir un impact sur leur degré de compétitivité.

Comme soulevé dans le chapitre 2, dans le cas des collaborations internationales, la variable clé définissant le développement ou non de ces stratégies est la confiance (Steensma, *et al.*, 2000 ; Parkhe, 1998). L'objectif a donc été de trouver dans la littérature quelles ressources permettaient de créer cette confiance. Nous en avons identifié deux en particulier : le capital humain et le capital social. D'après une analyse approfondie de la littérature sur le champ de PME, des collaborations interorganisationnelles et de la confiance, ces variables pourraient avoir un impact majeur sur la conclusion des collaborations internationales. De là découle notre question de recherche. :

Est-ce que le capital humain et le capital social des PME influencent l'établissement de collaborations internationales ?

4.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La première ressource étudiée est le capital humain de la PME. Les chercheurs le définissent selon quatre dimensions : l'orientation internationale, les compétences internationales, la perception du risque environnemental et les compétences managériales (Manolova *et al.*, 2002 ; Ruzzier *et al.*, 2007). Ces dimensions permettraient, à travers les compétences et connaissances du marché et

des opérations internationales, de créer la confiance nécessaire à la collaboration internationale.

La littérature théorique et scientifique suggère qu'il y a une hétérogénéité de cette ressource entre les PME, pouvant expliquer leurs différences de comportements. Dans notre cas, les firmes ayant conclu des collaborations internationales auraient donc un capital humain plus développé que celles ne participant qu'à des collaborations nationales.

H1a : Les PME ayant des collaborations internationales ont un capital humain plus développé que celles n'ayant que des collaborations nationales.

Par conséquent, par transposition de la théorie des ressources et des compétences, cette ressource est à la base de la création de confiance permettant le développement de collaborations internationales.

H1b : Il y a une relation positive entre le capital humain de la PME et la présence de collaborations internationales.

La deuxième ressource permettant le développement de collaborations internationales en favorisant notamment la création de la confiance partenariale est le capital social (OCDE, 2001). La littérature suggère qu'il y a une hétérogénéité de cette ressource entre les PME, pouvant expliquer leur différence de comportements.

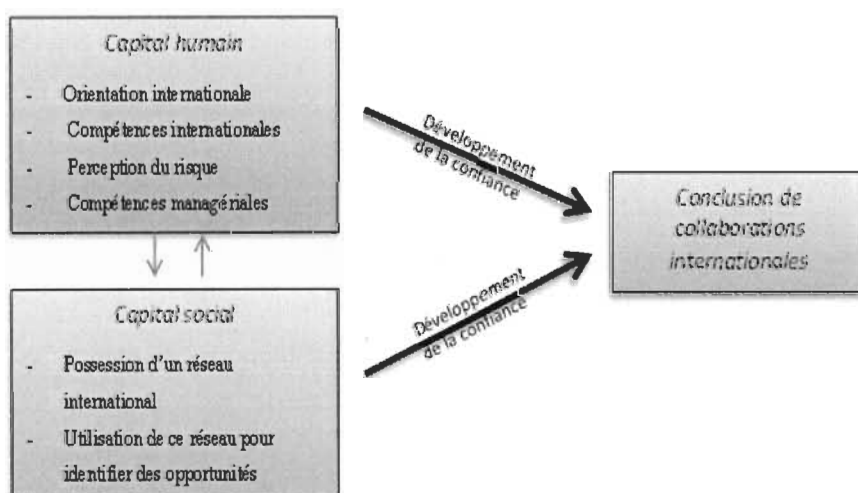
H2a : Les PME ayant des collaborations internationales ont un capital social plus développé que celles n'ayant que des collaborations nationales.

Cette différence de capital social est supposée avoir un impact sur la présence de collaborations internationales.

H2b : Il y a une relation positive entre le capital social de la PME et la présence de collaborations internationales.

La Figure 3 ci-dessous schématise le cadre conceptuel de la recherche. Elle met en relief les trois concepts définis dans la revue de littérature que sont le capital humain, le capital social et les collaborations internationales. Elle montre l'interdépendance entre les deux formes de capital (Davidsson et Honig, 2003 ; Goxe et Viala, 2009 ; Neergaard, 2003) et leur impact potentiel sur la conclusion de collaborations internationales. À cela, s'ajoute la notion de confiance qui occupe une place importante dans la littérature sur les collaborations internationales (Fink et Kraus, 2007 ; Parkhe, 1998 ; Steensma, *et al.*, 2000 ; Blanchot, 2007) et représente le facteur explicatif intermédiaire dans la relation entre capital humain, capital social et présence de collaborations internationales. Ainsi, un capital humain et un capital social développés permettraient le développement de la confiance qui représente la clé de voûte de la naissance de toute alliance internationale.

Figure 3 - Cadre conceptuel de la recherche – L'impact du capital humain et du capital social sur la présence de collaborations internationales



4.3. POSITION DE RECHERCHE

Notre étude s'intègre dans le paradigme scientifique post-positiviste (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Un des principes de base de ce paradigme est qu'une théorie ayant pour intention d'expliquer des phénomènes observables (ici, la conclusion ou non de collaborations internationales) peut s'appuyer de manière appropriée sur des concepts non observables (le capital humain et le capital social). Ainsi, ce paradigme considère qu'une connaissance du monde ne peut jamais être certaine ; si une relation positive existe entre les variables indépendantes et la variable dépendante, la conclusion doit être nuancée, notamment par les limites que comporte tout travail scientifique. Il se différencie des positions poppériennes en soulignant qu'un élément de preuve peut également être établi par des résultats positifs de tests empiriques, et non seulement par la réfutation (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

En outre, notre recherche opte pour une approche hypothético-déductive. Nous testons empiriquement les hypothèses prédéfinies à l'aide de tests statistiques, afin de vérifier leur pertinence. En effet, la démarche déductive consiste à aller du général au particulier, de la recherche théorique à la vérification empirique. Le point de départ est un ensemble de propositions initiales (hypothèses non supposées vraies) qui permettent un cheminement logique vers un ensemble de conclusions. D'ailleurs, cette méthode est à la base même de la recherche quantitative (Fortin, 2010).

Nous avons privilégié l'étude quantitative à l'étude qualitative. Celle-ci a l'avantage de permettre la généralisation des résultats à partir d'un échantillon d'une taille suffisamment importante. À l'inverse de l'analyse qualitative, elle ne cherche pas la compréhension en profondeur des phénomènes, mais tente plutôt de trouver des relations ou corrélations entre les variables étudiées à l'aide de tests statistiques (Fortin, 2010) ; ceci s'aligne avec l'objectif de cette recherche.

De plus, les études quantitatives permettent de maintenir une certaine distance avec l'échantillon étudié. On échappe ainsi à certains biais (biais d'empathie ou de charisme par exemple) pouvant émerger de l'interaction entre l'enquêteur et le répondant. Un biais est une orientation systématique et souvent inconsciente dans la collecte et le traitement des informations (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

4.4. LA BASE DE DONNÉES SOURCE

4.4.1. Provenance des données

Les données utilisées dans notre recherche sont issues d'une enquête téléphonique réalisée au Québec (Canada) par l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) intitulée « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises ». Elle porte plus particulièrement sur les différents modes d'internationalisation des PME (importation, exportation, sous-traitance, IDE, collaborations), les déterminants de ces activités et leurs impacts sur l'entreprise. Elle vise aussi à étudier le fonctionnement de l'entreprise (réseau, pratiques d'affaires, performance et innovation) et le profil du dirigeant (formation, expérience, contrôle, orientation stratégique).

L'étude s'est déroulée en plusieurs étapes. À partir d'une importante recension des écrits sur les différents modes d'internationalisation des PME, de la collecte d'informations recueillies par des entrevues auprès de PME internationales et l'organisation de forums de discussion avec des chefs d'entreprises et des représentants des pouvoirs publics, un questionnaire a été élaboré. Celui-ci a été pré-testé auprès d'une dizaine de chefs d'entreprises, avant d'être soumis à un échantillon de 3000 PME manufacturières québécoises répertoriées dans deux bases de données publiques.

Une enquête téléphonique réalisée entre mai 2010 et février 2011 a permis de recenser les informations de 600 PME manufacturières. Afin de se conformer aux normes de l'Union européenne, 12 PME ayant plus de 250 employés ont dû être retirées, ce qui réduit l'échantillon à 588 PME au total (St-Pierre *et al.*, 2011).

4.4.2. Description de la base de données

Les PME de l'échantillon appartiennent à des secteurs d'activité traditionnels et ne présentent pas un fort degré de sophistication technologique. Les PME présentes dans la base de données n'ont pas systématiquement d'activités internationales. Lorsqu'elles en ont, ces activités sont très diverses (l'exportation, l'importation, la sous-traitance, les filiales à l'étranger, les collaborations internationales). Le Tableau 1 ci-dessous présente ces différentes formes d'internationalisation selon la taille des entreprises.

Tableau 1 - Diversité des activités internationales des PME selon leur taille (chiffres en %)

Nombre de salariés	N	Filiales à l'étranger	IDE	Export.	Import. d'équip.	Import. d'intrants	Sous-traitance	Collabo.	Inno.
Moins de 20	74	7	3	38	26	38	15	19	16
20 à 49	300	3	5	47	44	50	16	13	20
50 à 99	142	8	7	65	53	60	20	15	27
100 à 250	72	15	14	64	68	53	15	8	25
Total	588	6	6	52	47	51	17	14	22

N : Nombre d'entreprises ; IDE : Investissement direct à l'étranger ; Collabo. : % d'entreprises ayant au moins une entente de collaboration avec une firme à l'étranger ; Inno. : % d'entreprises ayant réalisé au moins une forme d'activités d'innovation avec une organisation à l'étranger;

Source : St-Pierre *et al.* (2011)

Le Tableau 1 montre que l'échantillon de 588 PME est composé en grande majorité d'entreprises de moins de 100 employés (87,8 %). Il est intéressant de noter que ces entreprises développent plus de collaborations internationales que les plus grandes PME. Au total, 14 % des PME de l'échantillon ont au moins une entente de collaboration avec une entreprise à l'international.

4.5. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

4.5.1. Les collaborations nationales et internationales

Parmi les PME composant l'échantillon, 20 ont des collaborations exclusivement internationales, 61 ont des collaborations internationales et nationales, et 119 ont des collaborations uniquement avec des partenaires canadiens.

Afin de réaliser un travail statistique fiable, nous suivons une procédure similaire à l'étude de St-Pierre *et al.* (2013), par l'utilisation des tests bivariés. Ces derniers ont permis de montrer que les entreprises ayant des collaborations uniquement internationales (20 PME) ne présentaient pas de différences significatives avec celles ayant des collaborations internationales et nationales (61 PME). Ainsi, il est possible de les fusionner en un seul groupe (Groupe 2). Cela permet de travailler avec un échantillon plus grand, et donc plus fiable statistiquement. Le groupe 2 est donc composé des PME qui ont des collaborations internationales et nationales (N=81). Il est opposé au groupe 1, composé des PME qui ont des collaborations nationales uniquement (N=119).

4.5.2. Profil général des PME et de leurs dirigeants

Le Tableau 2 présente diverses caractéristiques du profil du dirigeant et de son équipe de direction, tel que l'âge, le sexe, l'ancienneté au poste, le type de management, le niveau d'études ou encore les compétences linguistiques. Il permet d'avoir un premier aperçu sur les différences existantes entre le groupes 1 (PME

ayant des collaborations nationales uniquement) et le groupe 2 (PME ayant des collaborations internationales et nationales éventuellement). En effet, étant donné le rôle central joué par le dirigeant et son équipe de direction au sein de la PME, il paraît important de commencer par étudier leur profil général. Nous verrons par la suite celui des PME.

Tableau 2 - Caractéristiques du dirigeant et de l'équipe de direction

Collaborations	Nationales uniquement (N = 119) GR=1	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 81) GR=2	P (F-anova)
Âge moyen du dirigeant	48.5	49.1	.818
Sexe (% hommes)	89.9	87.7	.389
Nombre d'années à la tête de l'entreprise	13.1	12.1	.421
Type de management ²	3.90	4.10	.512
Niveau d'études le plus élevé atteint ³	<u>3.36</u>	<u>3.64</u>	<u>.022</u>
- % de dirigeants ayant une formation universitaire	<u>53.8 %</u>	<u>75 %</u>	<u>.002</u>
% de PME où un ou plusieurs membres de la direction parle(nt) plus d'une langue	<u>69.7</u>	<u>91.3</u>	<u>.000</u>

Source : Données INRPME

Plusieurs constats s'imposent à la lecture de ce tableau. L'âge et le sexe du dirigeant sont très semblables d'un groupe à l'autre. L'âge moyen pour les deux groupes est comparable (approximativement 49 ans en moyenne). Quant au sexe, les deux groupes ont des dirigeants masculins en grande majorité (89,9 % pour le groupe 1, 87,7 % pour le groupe 2). De même, les chiffres concernant l'ancienneté du

² Nombre de fonctions clés confiées à un responsable autre que le PDG (de 0 à 7). Les fonctions sont : ventes/marketing, Gestion des Ressources Humaines, Recherche et Développement, Logistique, Comptabilité/finance, Production et Exportation.

³ 1 : niveau primaire ; 2 : niveau secondaire ; 3 : niveau collégial ; 4 : niveau universitaire

dirigeant (13 et 12 ans pour le groupe 1 et le groupe 2 respectivement) et le type de management qu'il exerce (4 fonctions clés déléguées en moyenne) sont comparables. Ainsi, ces diverses caractéristiques ne permettent pas de distinguer le dirigeant et son équipe entre les deux groupes.

Cependant, deux différences marquantes apparaissent entre les groupes 1 et 2. La première est la proportion de dirigeants ayant une formation universitaire, beaucoup plus élevée chez les PME ayant des collaborations internationales (75 %) que les autres (53,8 % pour celles ayant des collaborations nationales uniquement). La deuxième différence se situe au niveau des compétences linguistiques de l'équipe dirigeante : on s'aperçoit que 91,3 % des PME ayant des collaborations internationales ont au moins un membre de la direction parlant plusieurs langues, contre 69,7 % pour celles n'ayant que des collaborations nationales. Ces caractéristiques nous donnent un premier aperçu des différences pouvant exister entre les groupes en termes de capital humain. Ces données seront analysées en profondeur dans le chapitre suivant.

Après le profil général des dirigeants, nous nous intéressons maintenant à celui des PME. Il est présenté dans le Tableau 3.

Tableau 3 - Caractéristiques générales des PME

Collaborations	Nationales uniquement (N = 119) GR=1	Internationales (et nationales éventuel.) (N = 81) GR=2	P (F- anova)
Nombre d'employés	56.3	45.6	.196
Pourcentage d'entreprises exportatrices	<u>40.2</u>	<u>78.1</u>	<u>.000</u>
<i>Taux d'exportation</i>	27.7	36.2	.230
Pourcentage d'entreprises importatrices d'intrants	<u>49.3</u>	<u>79.0</u>	<u>.000</u>
<i>Taux d'importation</i>	30.9	33.4	.717
Pourcentage des ventes totales qui sont issues de produits nouveaux ou améliorés (taux d'innovation)	<u>17.6</u>	<u>25.6</u>	<u>.028</u>

Source : Données INRPME

À la lecture de ce tableau, on remarque que le groupe 1 a un effectif légèrement supérieur au groupe 2. Cependant, cette différence n'est pas significative, ce qui nous laisse penser que la taille n'influence pas le fait d'établir des collaborations nationales et/ou internationales. Par ailleurs, on note que les PME de l'échantillon sont de taille assez élevée. En effet, l'enquête menée par l'INRPME en 2011 a été conduite principalement auprès de PME ayant plus de vingt salariés. Ainsi, l'étude ne peut être généralisée à des entreprises de moins de cette taille.

Ce qui différencie les groupes 1 et 2, c'est le pourcentage d'importateurs et d'exportateurs, nettement supérieur chez les PME ayant des collaborations internationales. Ainsi, la mise en place d'une stratégie d'internationalisation pourrait favoriser l'utilisation d'un second mode d'activités internationales. Les entreprises ayant des collaborations à l'étranger sont en effet également exportatrices pour 78.1 % d'entre elles et importatrices à hauteur de 79 % (contre 40,2 % et 49,3 % respectivement pour les PME n'ayant que des collaborations nationales). Les taux d'importation et d'exportation sont par contre comparables. Enfin, ce sont les

entreprises du deuxième groupe qui sont les plus innovantes (avec un taux d'innovation de 25,6 % contre 17,6 % pour le groupe 1).

4.6. DÉFINITION DES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE

Nos hypothèses de recherche visent à comprendre si le capital humain et le capital social des PME ont un impact sur la conclusion de collaborations internationales. Pour cela, nous présentons dans les prochains paragraphes la variable dépendante et les deux variables indépendantes.

4.6.1. La variable dépendante : l'implication dans des collaborations internationales

La variable dépendante est mesurée par les questions suivantes :

- « Est-ce que votre entreprise coopère présentement, a des alliances ou des ententes (collaborations) avec divers partenaires pour la réalisation d'activités ? ». Seules les entreprises répondant « oui » sont prises en compte dans notre échantillon.
- Dans quel(s) domaine(s) ces collaborations sont établies (production, distribution, achat/approvisionnement, conception/R&D, marketing/ventes ou autres), au Canada ou à l'étranger?

C'est une variable binaire, qui prendra la valeur de 1 si les entreprises ont établi des collaborations internationales et 0 si ces collaborations sont uniquement nationales. Les résultats concernant les différents domaines de collaborations seront présentés dans le chapitre suivant. Nous verrons également les principales motivations poussant les PME à collaborer à l'international.

4.6.2. Les variables indépendantes : le capital humain et le capital social

Dans cette recherche, les variables indépendantes sont le capital humain et le capital social, deux concepts définis à partir de la revue de littérature.

4.6.2.1. Le capital humain

Quatre dimensions ont particulièrement été mises en avant dans la littérature concernant le capital humain (Ruzzier *et al.*, 2007 ; Goxe et Viala, 2009) :

- L'orientation internationale du propriétaire-dirigeant ;
- Les compétences en affaires internationales du propriétaire-dirigeant ;
- La perception du risque environnemental du propriétaire-dirigeant ;
- Les compétences managériales du propriétaire-dirigeant.

Les chercheurs ont particulièrement insisté sur le rôle du capital humain du dirigeant pour expliquer le phénomène d'internationalisation des PME. Ceci est en accord avec les théories sur les PME, qui décrivent le dirigeant comme la pièce maîtresse dans l'ouverture internationale des entreprises. Allali (2002) souligne qu'il a une influence directe et souvent exclusive sur la décision d'internationalisation de l'entreprise. D'après cet auteur, c'est ce qui différencie la PME des grandes firmes. Étant donné le nombre important des tâches des multinationales et leur complexité, le dirigeant est souvent amené à déléguer ou partager ses pouvoirs.

Cependant, plusieurs auteurs notent que d'autres acteurs ont un rôle dans la composition du capital humain de l'entreprise (Reuber et Fisher, 1997 ; Goxe et Viala, 2009). Ainsi, Reuber et Fisher (1997) notent que le management est un effort partagé, et que les comportements organisationnels sont formés collectivement, plutôt qu'influencés par le PDG seul. Il faut donc considérer l'expérience internationale de l'équipe dirigeante comme un tout plutôt que de ne prendre en considération que celle du PDG. Les auteurs prennent en exemple l'étude d'Oviatt et McDougall (1994) qui a pour objet d'étude les firmes qui sont internationales dès

leur création : ces dernières sont généralement formées par une équipe d'individus ayant une expérience internationale plutôt que par une personne seule.

Nous avons donc choisi de prendre en compte l'équipe dirigeante dans les dimensions « orientation internationale » et « compétences internationales ». L'enquête mesure le capital humain de la PME, il a donc été rajouté les compétences du personnel dans la dimension « compétences internationales », afin d'avoir une idée plus précise du capital humain de l'entreprise. D'ailleurs, Goxe et Viala (2009) soulignent que certains entrepreneurs, pour combler leurs faibles compétences internationales (notamment linguistiques), embauchent du personnel spécialisé. Ces derniers favorisent le développement du capital humain de l'entreprise. Il est donc important de les prendre en compte.

Le Tableau 4 retrace les différentes questions tirées du questionnaire ayant servi à mesurer les quatre dimensions du capital humain.

Tableau 4 - Décomposition du capital humain

Est-ce que vous et/ou les membres de votre équipe de direction :	
Orientation internationale de l'équipe dirigeante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez vécu à l'étranger? ▪ Avez étudié à l'étranger? ▪ Voyagez souvent à l'étranger?
Compétences internationales de l'équipe dirigeante et du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que vous et/ou les membres de votre équipe de direction parlez plusieurs langues? ▪ Quel est le nombre de langues parlées dans l'entreprise? ▪ Quel est le nombre d'employés dédié à temps plein aux activités internationales? ▪ Quel est le nombre d'employés ayant une expertise dans les activités internationales? ▪ Est-ce que vos activités de formation permettent de développer les compétences internationales de certains membres de votre organisation?
Dans quelle mesure sur une échelle de 1 à 5 votre entreprise :	
Perception du risque environnemental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorise les projets à hauts risques susceptibles de rapporter de grands bénéfices? ▪ Adopte une stratégie agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles? ▪ Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés?
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depuis combien d'années dirigez-vous la présente entreprise? ▪ Indiquez le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activités de l'entreprise. ▪ Parmi les fonctions vente/marketing, R&D, comptabilité/finance, production, GRH, exportation logistique, lesquelles sont confiées à un responsable autre que le propriétaire-dirigeant?

4.6.2.2. *Le capital social*

La revue de littérature a permis de relever deux dimensions du capital social : une dimension structurelle (le réseau relationnel) et une dimension économique (utilité de ce réseau de relations) (Agndal, Chetty et Wilson, 2008). La littérature insiste sur le fait que les réseaux doivent être utiles et permettre la mise à disposition de ressources, notamment informationnelles ; à travers les liens faibles notamment (Granovetter, 1973), les membres du réseau peuvent obtenir un accès privilégié à l'information ou à des opportunités de marché (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ces deux dimensions sont assez largement répandues parmi les auteurs se consacrant au capital social (Arrègle, 2004 ; Portes, 1998).

Le capital social se décompose donc ainsi :

- La possession d'un réseau international ;
- L'utilisation de ce réseau pour identifier et saisir des opportunités d'affaires à l'international.

Tel que suggéré par divers chercheurs, on mesure le capital social du dirigeant et de son équipe de direction. Les membres de cette dernière peuvent en effet avoir des réseaux ou des relations utiles à l'entreprise. Pour cela, les prendre en compte permet d'avoir une vision plus précise et proche de la réalité du capital social de l'entreprise.

Ces deux dimensions sont décrites dans le Tableau 5.

Tableau 5 - Décomposition du capital social

Possession d'un réseau international	Est-ce que vous et/ou les membres de votre équipe de direction côtoient souvent des gens d'autres cultures ?
Utilisation de ce réseau pour identifier et saisir des opportunités d'affaires à l'international	<p>Pouvez-vous nous indiquer si vous avez utilisé les sources d'information suivantes concernant vos décisions d'exportation? (à l'étranger)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vos clients ▪ Vos fournisseurs ▪ Des consultants ▪ Des agences gouvernementales ▪ Des salons et expositions <p>Pouvez-vous nous indiquer si vous avez utilisé les sources d'information suivantes concernant vos décisions d'importation? (à l'étranger)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vos clients ▪ Vos fournisseurs ▪ Des consultants ▪ Des agences gouvernementales ▪ Des salons et exposition

4.7. MÉTHODES D'ANALYSE

4.7.1. L'analyse de variance

Dans cette recherche, deux groupes de l'échantillon sont comparés : le groupe 1 qui regroupe les PME ayant des collaborations nationales uniquement (N=119) et le groupe 2 qui regroupe les PME ayant des collaborations internationales et nationales (N=81). Afin de connaître les différences entre ces deux groupes et

savoir si celles-ci sont significatives, nous utilisons l'analyse de variance, couramment désignée ANOVA. L'analyse de variance peut être utilisée pour identifier des différences de moyennes entre différents groupes d'observation (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

L'analyse de variance sera utilisée afin de tester nos hypothèses H1a et H2a, comparant les niveaux de capital humain et de capital social entre les PME ayant des collaborations nationales et celles ayant des collaborations internationales. Afin de conclure à l'existence ou non d'une différence significative entre les deux groupes, la valeur P (F-Anova) doit être inférieure au seuil de tolérance α fixé à 10 %.

4.7.2. La régression logistique

Le test ANOVA ne permet pas de conclure à une relation positive entre le capital humain et le capital social et la présence de collaborations internationales. Pour tester cette relation, nous utiliserons la régression logistique, aussi appelée *modèle logit*. Elle a pour objet d'étudier l'effet d'une ou plusieurs variables explicatives sur une variable à expliquer (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ainsi, on peut mesurer l'impact d'un ensemble de variables sur l'occurrence ou non d'un évènement (collaboration internationale ou non).

La régression logistique sera utilisée afin de tester nos hypothèses H1b et H2b, mesurant l'impact du capital humain et du capital social sur la présence de collaborations internationales. Pour conclure sur la significativité d'une variable explicative, la valeur sig. doit être inférieure à un seuil de tolérance α fixé à 10 %.

CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre sera dédié au test de nos hypothèses de recherche. Nous nous intéresserons dans un premier temps à la variable dépendante (les collaborations internationales) et analyserons dans quels domaines les collaborations sont établies, ainsi que les motivations principales des entreprises à adopter ces stratégies. Dans un deuxième temps, nous exposerons les résultats des tests statistiques.

Comme noté dans le chapitre précédent, le premier test utilisé est un test ANOVA, cherchant à identifier des différences entre le groupe des PME ayant des collaborations nationales uniquement (groupe 1) et celles ayant des collaborations internationales (groupe 2). Le deuxième test utilisé est le test de régression logistique qui tentera de calculer l'impact des variables indépendantes (capital humain et capital social) sur la variable dépendante (les collaborations internationales). Une discussion sera menée suite à chaque test, afin de mettre en évidence les résultats marquants. Ces derniers seront mis en perspective par rapport à la revue de littérature.

5.1. LA VARIABLE DÉPENDANTE

Dans notre échantillon, les collaborations sont au nombre de 205, soit 34.9 % des PME coopèrent à des alliances ou des ententes avec divers partenaires pour réaliser certaines activités (St-Pierre *et al.*, 2011). Dans le paragraphe suivant sont présentés les différents domaines de collaborations, en faisant la distinction entre celles conclues à l'échelle nationale et celles conclues à l'échelle internationale.

5.1.1. Domaines de collaborations

Tableau 6 - Pourcentage de PME ayant des collaborations

	Partenaires canadiens	Partenaires canadiens et étrangers
Production	48.4	12.5
Distribution	28.7	22
Achat/Approvisionnement	25.6	15.7
Conception/R-D	38.1	8
Marketing/Ventes	27.4	11.6

Source : St-Pierre *et al.*, 2011

À la question « dans quel(s) domaine(s) vos collaborations sont établies ? », les résultats montrent que les collaborations nationales sont principalement conclues dans les domaines de la production (48,4 %) et de la conception (38,1 %). Concernant les collaborations internationales, les domaines de la distribution (22 %) et de l'approvisionnement (15,7 %) sont en tête.

5.1.2. Motivations à former des collaborations internationales

Concernant les entreprises qui ont des collaborations à l'étranger, les résultats montrent que les principales motivations à adopter ces stratégies sont : 1) de permettre l'accès à de nouveaux marchés (70,3 %), 2) d'élargir la gamme de produits/services (67,3 %), 3) d'accroître les innovations (60,4 %), 4) d'assurer la qualité des produits (40,6 %) et 5) de réduire les coûts de production (36,6 %).

Il faut signaler que bien que les alliances aient changé de nature et jouent un rôle de plus en plus central et stratégique (Doz et Hamel, 2000), les motivations énoncées par les entreprises sont restées à peu près les mêmes depuis les années 90.

En effet, Parkhe (1991) décrivait déjà des motivations semblables à former des alliances : « global strategic alliances (GSAs) are being used with increasing frequency in order to, inter alia, keep abreast of rapidly changing technologies [...] create new products » que l'on peut rapprocher de l'accroissement des innovations. Pour Dyer et Singh (1998), la création de nouveaux produits est possible grâce à la combinaison de ressources rares et complémentaires des deux partenaires. Parkhe (1991) mentionne aussi l'accès à des nouveaux marchés : « gain access to specific foreign markets » et l'élargissement des capacités de production : « ease problems of worldwide excess productive capacity » (p.579). En revanche, l'apprentissage interorganisationnel (Glaister et Buckley, 1996 ; Hamel *et al.*, 1989 ; Dyer et Singh, 1998), considéré primordial dans la littérature, n'est pas cité par les entreprises de notre échantillon.

5.2. RÉALISATION DES TESTS STATISTIQUES

5.2.1. Le capital humain et les collaborations internationales

5.2.1.1. Étude des différences entre les deux groupes de PME

Pour rappel, deux hypothèses concernent le capital humain dans notre étude. La première hypothèse vise à étudier les différences de capital humain entre les PME ayant des collaborations nationales et celles ayant des collaborations internationales. Ainsi, notre hypothèse est la suivante :

H1a : Les PME ayant des collaborations internationales ont un capital humain plus développé que celles n'ayant que des collaborations nationales.

Le Tableau 7 présente les résultats de l'analyse ANOVA, qui vont nous permettre de savoir s'il y a des différences significatives entre les deux groupes de PME. Par la suite, les diverses dimensions seront analysées une par une.

Tableau 7 – Test ANOVA sur le capital humain

Collaborations	Nationales uniquement (N = 119) GR=1	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 81) GR=2	P (F-Anova)
Orientation internationale			
% de PME où un ou plusieurs membre(s) de la direction a/ont étudié à l'étranger	25.2	38.3	<u>.035</u> **
% de PME où un ou plusieurs membre(s) de la direction a/ont vécu à l'étranger	31.1	54.3	<u>.001</u> ***
% de PME où un ou plusieurs membre(s) de la direction voyage(nt) souvent à l'étranger	69.7	84.8	<u>.011</u> **
Compétences internationales			
% de PME où un ou plusieurs membre(s) de la direction parle(nt) plusieurs langues	69.7	91.3	<u>.000</u> ***
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2.31	3.52	<u>.005</u> ***
Nombre moyen d'employés dédié à temps plein aux activités internationales	1.06	2.77	<u>.062</u> *
% d'employés ayant une expertise dans les activités internationales	1.00	3.08	<u>.000</u> ***
% d'entreprises ayant des activités de formation pour développer les compétences internationales de certains membres de l'organisation	22.2	50.6	<u>.000</u> ***
Perception du risque environnemental			
Favorise les projets à hauts risques susceptibles de rapporter de grands bénéfices	2.53	2.85	<u>.054</u> *
Adopte une posture agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles	2.98	3.38	<u>.008</u> ***
Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés	3.14	3.38	.107
7Compétences managériales			
Nombres d'années à la direction de l'entreprise	13.2	12.1	.421
Nombre d'années d'expérience dans le secteur de l'entreprise	19.6	20.2	.738
Nombre de fonctions déléguées à un responsable autre que le propriétaire-dirigeant	3.90	4.10	.512

*<10 % (acceptable) **<5 % (significatif) ***<1 % (très significatif) pas d'étoiles : non significatif

4 L'orientation internationale

À titre de rappel, l'orientation internationale a été définie dans la littérature comme étant la familiarité et l'attitude favorable à l'égard des populations et cultures étrangères (Goxe et Viala, 2009). Nous la mesurons à l'aide de trois éléments : 1) les études à l'étranger, 2) la vie à l'étranger et 3) les voyages à l'étranger. Elle permet de savoir si les dirigeants ont passé du temps en dehors de leur pays et ont ainsi pu développer une « culture » internationale, mais aussi des connaissances et expériences utiles à leur entreprise.

Pour chacune des questions posées (études, vie, voyages), on observe une nette différence entre les PME ayant des collaborations nationales et celles ayant des collaborations internationales. 38,3 % des PME du groupe 2 ont au moins un membre de la direction ayant étudié à l'étranger, soit un chiffre 1.5 fois plus élevé que celui des PME du groupe 1 (25,2 %). Elles ont pour 54,3 % d'entre elles, au moins un membre de la direction ayant vécu à l'étranger, contre 31,1 % pour les PME du groupe 1. De plus, la probabilité qu'il y ait au moins un membre de la direction qui voyage souvent à l'étranger est de 84,8 % dans les PME du groupe 2 contre 69,7 % dans les PME du groupe 1.

Comme le notent Ruzzier *et al.* (2007), le fait de passer du temps à l'étranger permet d'acquérir des expériences, des connaissances sur les pratiques d'affaires à l'étranger. Cela peut aussi être un moyen de rencontrer des clients potentiels et d'identifier des opportunités de marché. De plus, avoir une expérience à l'étranger permet de diminuer les barrières culturelles. Ainsi, plus le degré d'orientation internationale est fort, plus les entrepreneurs ont tendance à considérer les marchés étrangers comme « ordinaires », et plus la stratégie d'internationalisation est vue comme économiquement rentable (Goxe et Viala, 2009).

✚ Les compétences internationales

Les compétences internationales sont les connaissances et le savoir-faire permettant de surmonter les barrières associées aux différences de langue, de culture, de pratiques et de législation (Goxe et Viala, 2009). Elles ont été mesurées dans notre étude à l'aide de plusieurs critères, prenant en compte non seulement les compétences du dirigeant et de l'équipe de direction, mais aussi celles du personnel de façon plus générale.

Une des principales compétences internationales considérées est la compétence linguistique. L'absence d'une telle compétence peut être un facteur d'échec (Blanchot, 2007), car elle peut occasionner une incompréhension, une méfiance vis-à-vis du partenaire. Or, tel que soulevé par divers chercheurs (Hamel et al., 1989; Fink et Kraus, 2007), la confiance joue un rôle primordial dans toute stratégie collaborative. Irrman (2006) précise que le stade collaboratif est la phase ultime d'internationalisation et nécessite une compétence communicationnelle beaucoup plus avancée que les autres formes d'internationalisation comme l'exportation ou l'importation. C'est selon lui, le théâtre d'interactions culturelles très complexes ; il faut donc savoir gérer, convaincre et coordonner à travers les cultures, ce qui confirme l'importance de la communication et donc des compétences linguistiques. Irrman (2006) ajoute que le « choc culturel » n'est souvent que le choc des cultures communicationnelles. D'ailleurs, ceci a été confirmé par notre étude puisque comme le montre le tableau 7, il y a de nettes différences en termes de compétences linguistiques entre les deux groupes : seulement 69,7 % des PME ayant des collaborations nationales ont un ou plusieurs membre(s) de la direction parlant au moins deux langues, contre 91,3 % pour les PME ayant des collaborations internationales. De même, le nombre moyen de langues parlées au sein des PME du groupe 1 est de 2,31, contre 3,52 pour celles composant le groupe 2.

En plus des compétences linguistiques, nous avons mesuré les compétences internationales par l'expertise des employés dans les affaires internationales et les

formations offertes par l'entreprise pour développer les compétences de son personnel. Là aussi, les deux groupes se distinguent nettement. Les PME du groupe 2 ont un nombre moyen d'employés dédiés à temps plein aux activités internationales 2,6 fois plus élevé que celles du groupe 1 (2,77 contre 1,06) et une plus forte proportion d'employés experts dans les activités internationales (3,08 % contre 1,00 %). Les PME du groupe 2 ont aussi 2,3 fois plus d'activités de formation pour développer les compétences internationales du personnel que celles du groupe 1.

Ainsi, notre recherche montre que les dimensions orientation internationale et compétences internationales représentent des différences significatives entre les groupes 1 et 2. Ceci converge notamment avec les résultats de Reuber et Fisher (1997). Ces auteurs ont utilisé le terme d'expérience internationale, qui regroupe l'exposition aux environnements des marchés étrangers et l'expérience de vente à l'étranger, soit en partie l'orientation internationale et les compétences internationales. Ils ont montré qu'une équipe dirigeante expérimentée à l'international formait plus de partenariats à l'étranger, ce qui semble être confirmé dans notre étude.

✦ **La perception du risque environnemental**

La perception du risque environnemental est la perception du dirigeant des risques provoqués par le processus d'internationalisation. Les études de Manolova *et al.* (2002) et Ruzzier *et al.* (2007) montrent le rôle essentiel de cette dimension dans la décision d'internationalisation des firmes. Dans un contexte d'internationalisation, plusieurs difficultés sont à prendre en compte par l'entreprise (Parkhe 1998) : l'incertitude y est beaucoup plus forte que dans un contexte national, le degré d'engagement doit être plus élevé et le contrôle est plus difficile à mettre en œuvre (Fink et Kraus, 2007). Elles rendent la PME plus vulnérable à un comportement opportuniste du partenaire étranger.

Tel que noté dans la littérature, assumer un fort degré de risque peut inciter la firme à s'internationaliser, en répondant favorablement à des opportunités internationales (Ruzzier *et al.*, 2007). Nous en avons déduit que les PME ayant des collaborations internationales seraient moins réfractaires à la prise de risque.

Cela semble confirmé dans notre étude. En effet, des différences apparaissent entre les deux groupes. Les PME du groupe 2 ont plus tendance à adopter une posture agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles que celles du groupe 1, et ce, de manière très significative ($p = 0,008$). En outre, elles développent plus de projets à hauts risques ($p = 0,054$). Toutefois, elles ne posent pas nécessairement davantage d'actions de grande portée ($p = 0,107$). De façon générale, les PME du groupe 2 ont donc une perception plus positive du risque environnemental que celles du groupe 1.

✚ Les compétences managériales

Le dernier volet du capital humain concerne les compétences et l'expertise développées par le dirigeant pendant la durée de gestion de son entreprise, autrement dit ses compétences managériales. Aucune différence notable entre les groupes 1 et 2 n'est à signaler concernant cette dimension du capital humain. Les résultats aux trois questions qui nous ont permis de mesurer ces compétences (nombre d'années à la tête de l'entreprise, nombre d'années d'expérience dans le secteur, nombre de fonctions déléguées à un responsable autre que le propriétaire-dirigeant) ne montrent pas de nettes différences entre les groupes 1 et 2.

En résumé, le test ANOVA a permis de montrer des différences significatives entre les deux groupes de PME. Le groupe 2 composé d'entreprises ayant des collaborations internationales a une orientation internationale ainsi que des compétences internationales beaucoup plus élevées que le groupe 1. De plus, de façon générale, elles ont également une perception plus positive du risque

environnemental. Les PME du groupe 2 semblent donc avoir un capital humain plus développé que celles du groupe 1, ce qui permet de confirmer l'hypothèse H1a.

5.2.1.2. L'impact du capital humain sur les collaborations internationales

La régression logistique va permettre désormais d'introduire la variable dépendante (les collaborations internationales) dans le modèle. Ainsi, elle permettra de tester l'hypothèse H1b concernant l'impact du capital humain sur la présence ou non de collaborations internationales.

H1b : Il y a une relation positive entre le capital humain de la PME et la présence de collaborations internationales.

Les résultats sont présentés au Tableau 8.

Tableau 8 - Régression logistique entre le capital humain et les collaborations internationales

Dimensions	B	Sig.
Orientation internationale		
Membres de l'équipe de direction ayant étudié à l'étranger	-.667	n.s.
Membres de l'équipe de direction ayant vécu à l'étranger	.505	n.s.
Membres de l'équipe de direction voyageant souvent à l'étranger	.345	n.s.
Compétences internationales		
Membres de l'équipe de direction parlant plusieurs langues	1.016	*
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	.130	n.s.
Nombre moyen d'employés dédié à temps plein aux activités internationales	-.044	n.s.
Employés ayant une expertise dans les activités internationales	.477	***
Entreprises ayant des activités de formation pour développer les compétences internationales de certains membres de l'organisation	.807	*
Perception du risque environnemental		
Favorise les projets à hauts risques susceptibles de rapporter de grands bénéfices	.084	n.s.
Adopte une posture agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles	.385	*
Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés	-.220	n.s.
Compétences managériales		
Nombres d'années à la direction de l'entreprise	-.022	n.s.
Nombre d'années d'expérience dans le secteur de l'entreprise	.022	n.s.
Nombre de fonctions déléguées à un responsable autre que le propriétaire-dirigeant	-.053	n.s.

* < 10 % (acceptable) ** < 5 % (significatif) *** < 1 % (très significatif) n.s. : non significatif

R² Nagelkerke = 37,7 %

Le coefficient R^2 de Nagelkerke permet de connaître le degré d'association de deux variables dans le cas d'une régression logistique. Ainsi, 37,7 % de la variation de la variable dépendante est attribuable aux variations des variables indépendantes; autrement dit, l'implication des PME dans des stratégies collaboratives internationales peut être expliquée à 37,7 % par l'importance de leur capital humain. Ainsi, le pouvoir explicatif de ce facteur est assez élevé, et sert de premier indice quant à l'influence de cette variable indépendante sur les collaborations internationales.

✦ L'orientation internationale

Malgré les nettes différences relevées par le test ANOVA entre les groupes 1 et 2, les variables composant l'orientation internationale n'ont pas d'impact significatif sur la propension des PME à développer des collaborations internationales. Pour cela, les résultats que nous avons obtenus sont contraires à nos attentes. En effet, plusieurs chercheurs ont relevé l'importance de cette dimension dans la reconnaissance et la prise de décision de la PME de s'internationaliser (Goxe et Viala, 2009). Ainsi, Ruzzier *et al.* (2007) obtiennent une relation positive, expliquée par le fait que l'orientation internationale permet l'accumulation de connaissances sur les caractéristiques des marchés internationaux, conduisant ainsi à une meilleure reconnaissance des opportunités à l'international. Reuber et Fisher (1997) ont également montré dans leur étude que l'expérience internationale des dirigeants avait une influence sur le fait de développer des partenariats stratégiques à l'étranger.

Cependant, l'étude de Manolova *et al.* (2002) a également rejeté l'hypothèse selon laquelle il existait une relation positive et significative entre l'orientation internationale du propriétaire-dirigeant et l'internationalisation de la PME. Le test est quelque peu différent dans notre étude, car il mesure l'impact de l'orientation internationale de la PME sur une stratégie particulière d'internationalisation qu'est la collaboration internationale. Comme soulevé par ces auteurs, ces résultats peuvent

être expliqués par la démocratisation de l'information internationale, à travers les médias ; ces derniers donnent aux PME un accès beaucoup plus facile et rapide à l'information nécessaire pour s'internationaliser. Ceci atténue notamment l'importance du rôle de l'orientation internationale dans l'obtention d'informations et de connaissances sur les marchés étrangers.

✦ Les compétences internationales

De façon générale, nous retrouvons des résultats plus significatifs concernant la dimension « compétences internationales ».

La première variable influant sur la présence de collaborations internationales concerne les compétences linguistiques du dirigeant et de son équipe de direction. Selon nos résultats, le fait que ces derniers parlent plusieurs langues semble important pour le développement de collaborations, ce qui confirme l'importance de détenir ces compétences au sein de la PME pour développer ce mode complexe d'internationalisation (Irrman, 2006). Ces résultats confirment ceux de l'étude de Manolova *et al.* (2002). Ainsi, parler plusieurs langues serait la première étape à la création de confiance avec le partenaire étranger. Cela permet entre autres de favoriser les échanges personnels entre membres des PME collaboratrices, et d'éviter le recours à des interprètes qui peuvent rendre la discussion moins interactive et limiter les rapports de confiance

La deuxième variable concerne les compétences internationales du personnel. La variable « Employés ayant une expertise dans les activités internationales » a une influence positive et très significative sur le développement de collaborations internationales. De même, il semble important pour les PME de mettre en place des activités de formation pour développer les compétences internationales du personnel de l'organisation. On en déduit que les PME, avant de collaborer à l'international, s'assurent qu'elles détiennent un personnel compétent

dans les affaires internationales. C'est aussi un gage de confiance pour le partenaire étranger que d'avoir à travailler avec du personnel qualifié.

En outre, le développement des compétences à l'échelle de l'entreprise a été étudié par Bartel-Radic (2003). L'étude porte en particulier sur les compétences interculturelles, définies comme la capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter. Blanchot (2007) démontre l'importance de détenir ces compétences dans la gestion d'alliances internationales.

Bartel-Radic (2003) montre que ces compétences sont souvent détenues par quelques membres de l'organisation. Cela peut favoriser la dépendance de l'entreprise par rapport à ces personnes et la mettre en difficulté au cas où ces personnes viendraient à quitter l'entreprise. Il est donc important de mettre en place une structure permettant le développement de compétences à l'échelle organisationnelle (Bartel-Radic, 2003). Pour cela, pour des firmes fortement internationalisées, une des recommandations est de favoriser les situations permettant la valorisation des compétences interculturelles des employés, notamment par la multiplication des échanges avec des personnes de cultures différentes. Toutefois, cette pratique doit se faire de façon progressive, car elle n'est pas sans risques : certains employés peuvent par exemple agir de manière peu adaptée lorsqu'ils sont en contact avec des acteurs étrangers (Bartel-Radic, 2003). La généralisation des compétences passe donc tout d'abord par des formations pour développer les compétences internationales et interculturelles du personnel.

✚ La perception des risques

La revue de littérature avait permis de montrer la complexité des collaborations internationales en mettant en exergue les nombreux risques pouvant empêcher les entreprises de se lancer dans ce type d'opération. Il s'agit notamment des risques d'incompréhension entre partenaires, résultant des relations entre acteurs ayant des langues et cultures différentes. À cela s'ajoutent les risques inhérents à

toute collaboration : les risques d'interdépendance (Volery et Mensik, 1998) et les risques d'opportunisme (Hamel *et al.*, 1989), amplifié par la difficulté de mettre en place des systèmes de contrôle à l'échelle internationale (Fink et Kraus, 2007). Le test ANOVA permettait de montrer des différences significatives entre les groupes 1 et 2 concernant cette dimension. Nous avons donc conclu à une relation positive entre la perception des risques et la présence de collaborations internationales.

Toutefois, la régression logistique offre des résultats mitigés. Seulement une des variables composant la dimension « Perception du risque environnemental » a une influence sur les collaborations internationales, mais à un degré de significativité plutôt faible ($p = 0,084$). Les deux autres variables n'ont pas d'impact sur la présence de collaborations internationales.

Hamel *et al.* (1989) apportent peut-être un début de réponse à ces résultats. Dans leurs travaux, ils expliquent que les entreprises occidentales, lorsqu'elles collaborent avec des entreprises japonaises, ne réalisent pas l'enjeu à long terme d'une collaboration internationale. Elles « réfléchissent » à court terme, c'est-à-dire mesurent les profits qu'elles peuvent réaliser immédiatement, et ne mesurent pas le risque de ne pas apprendre de l'autre. Ainsi, comme nous le disions auparavant dans la revue de littérature, les entreprises japonaises sont souvent mieux positionnées pour racheter l'entreprise du partenaire occidental, car elles ont compris tous les bénéfices que peut rapporter l'apprentissage. Dans notre cas, l'échantillon étant composé d'entreprises québécoises uniquement, donc occidentales, c'est peut-être vrai pour elles aussi. La plupart ne considéreraient pas la collaboration internationale plus risquée qu'une collaboration nationale, d'où une faible différence entre les deux groupes.

Une autre explication est possible, tirée de Pothukuchi *et al.* (2002). Ces auteurs remettent en question l'affirmation selon laquelle les différences de cultures nationales peuvent compromettre la collaboration. Ils suggèrent que l'effet négatif de la culture sur la performance de l'alliance vient surtout des différences de cultures

organisationnelles et non des différences de culture nationale. À cela, Sirmon et Lane (2004) ajoutent la culture professionnelle, existante entre des individus ayant un métier similaire et partageant un ensemble de normes, valeurs et croyances en lien avec ce métier. C'est selon eux la différence culturelle la plus influente dans la performance d'une collaboration internationale. Ainsi, pour toute collaboration, il y aurait donc confrontation de cultures (organisationnelle, professionnelle). Or, les PME de notre échantillon ont toutes des collaborations (nationales et internationales), nécessitant toutes deux un haut niveau de confiance. La propension à prendre des risques n'influencerait donc pas la nature de la collaboration (nationale ou internationale), mais directement le fait de développer ou non ce type de stratégie.

Sans remettre en cause l'effet des différences culturelles nationales, une dernière raison peut être avancée pour expliquer ces résultats. L'effet des trois variables mesurant la propension au risque ne serait pas visible en raison de leur corrélation avec d'autres variables importantes, telles que la présence d'activités de formation et le nombre de langues parlées dans l'entreprise, les deux étant liées significativement à la présence de collaborations internationales (St-Pierre *et al.*, 2013).

✦ Les compétences managériales

Selon nos résultats, la dernière dimension du capital humain n'a pas d'impact sur la présence de collaborations internationales. Le test ANOVA montrait déjà qu'il n'existait pas de différences significatives entre les deux groupes testés. La régression logistique confirme ces résultats, en ne montrant aucun impact direct sur la variable dépendante. Nos résultats s'accordent ainsi avec les conclusions de Ruzzier *et al.* (2007).

Cependant, il faut remarquer que ces résultats sont plutôt étonnants. En effet, les collaborations exigent des compétences managériales particulières et les gérer est un défi considérable surtout lorsqu'elles sont internationales (Gill et Butler,

2003). Comme soulevé par divers chercheurs, ces compétences sont nécessaires à plusieurs stades de la collaboration : au moment du choix du partenaire, qui doit être compatible (« fit culturel ») (Blanchot, 2007) ; au moment de la prise de décision commune ou encore à celui de la résolution des conflits (Leonidou, Katsikeas, Paliawadana et Spyropoulou, 2007), très fréquents dans une collaboration internationale. Ces différents stades nécessitent d'avoir une solide expérience en gestion, et des connaissances de l'industrie dans laquelle la firme évolue (Goxe et Viala, 2009).

Comme pour le volet « Perception des risques », ce manque d'impact peut venir des différences non significatives entre les deux groupes de PME concernant cette dimension. Il serait donc important de détenir de solides compétences en gestion, quelle que soit la nature de la collaboration (nationale ou internationale). Ainsi, il serait intéressant de comparer les PME n'ayant aucune collaboration avec celles ayant des collaborations nationales et internationales, afin de mesurer l'impact de ces deux derniers volets du capital humain sur les collaborations en général. Ceci pourrait faire l'objet d'une future recherche.

Quelques variables composant le capital humain ont un impact sur le développement de collaborations internationales. L'hypothèse H1b n'est donc que partiellement confirmée. Nous allons tester désormais l'impact du capital social sur les collaborations internationales.

5.2.2. Le capital social et les collaborations internationales

5.2.2.1. Étude des différences entre les deux groupes

L'hypothèse H2a vise à étudier les différences de capital social entre les PME ayant des collaborations nationales et celles ayant des collaborations internationales. À titre de rappel, l'hypothèse est la suivante :

H2a : Les PME ayant des collaborations internationales ont un capital social plus développé que celles n'ayant que des collaborations nationales.

À partir de la revue de littérature, nous avons défini deux dimensions composant le capital social : une dimension structurelle, qui est le réseau relationnel, ainsi qu'une dimension économique, qui est l'utilité de ce réseau de relations. Dans notre étude, nous cherchons à mesurer quel est le capital social « international » de l'entreprise. Ainsi, pour la dimension structurelle, il a été demandé au dirigeant et à l'équipe de direction s'ils côtoyaient souvent des gens d'autres cultures. Pour la dimension économique, il leur a été demandé s'ils se servaient de leur réseau à l'international pour entreprendre des stratégies d'internationalisation telles que l'exportation ou l'importation.

Le Tableau 9 présente les valeurs des variables du capital social pour les deux groupes 1 et 2 définis précédemment. Le test ANOVA permet de montrer s'il existe ou non des différences significatives entre les deux groupes.

Tableau 9 – Test ANOVA sur le capital social

Collaborations	Nationales uniquement (N = 119) GR=1	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 81) GR=2	P (F- Anova)			
Possession d'un réseau international						
% de PME ayant un ou des dirigeant(s) qui côtoie(nt) souvent des gens d'autres cultures	73.1	82.5	.084*			
Utilisation de ce réseau pour identifier et saisir des opportunités d'affaires à l'international						
	Pour exporter⁴			Pour importer⁵		
Collaborations	Nationales uniquement (N = 48) GR=1	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 63) GR=2	P (F- Anov a)	Nationales uniquement (N = 58) GR=1	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 63) GR=2	P (F- Anov a)
Utilisation du réseau de clients étrangers avant la décision d'internationalisation (en %)	56.3	65.1	.227	20.7	34.9	<u>.062</u> *
Utilisation du réseau de fournisseurs étrangers avant la décision d'internationalisation (en %)	27.1	26.9	.579	39.7	54	<u>.082</u> *
Appel à des consultants étrangers avant la décision d'internationalisation (en %)	6.3	11.1	.295	<u>0</u>	<u>9.4</u>	<u>.019</u> **
Consultation d'agences gouvernementales à l'étranger avant la décision d'internationalisation (en %)	10.4	11.1	.580	1.7	4.8	.341
Entreprises assistant à des salons, expositions et autres évènements avant la décision d'internationalisation (en %)	<u>47.9</u>	<u>71.5</u>	<u>.010</u> ***	<u>51.7</u>	<u>79.7</u>	<u>.001</u> ***

* < 10 % (acceptable) ** < 5 % (significatif) *** < 1 % (très significatif) pas d'étoiles : non significatif

Les deux dimensions sont analysées par la suite.

⁴ Ici, seules les entreprises exportatrices ont répondu, d'où un échantillon moins important. Il y a 48 entreprises exportatrices collaborant uniquement au Canada, 63 qui ont des collaborations internationales.

⁵ Idem, mais pour les entreprises importatrices.

✦ **La possession d'un réseau international**

On note qu'il existe une différence entre les deux groupes. Les dirigeants du premier côtoient souvent des gens d'autres cultures à hauteur de 73,1 %, contre 82,5 % pour le deuxième groupe. Cette différence est significative ($p = 0,084$). Les PME ayant des collaborations internationales possèdent un réseau international plus élargi que les PME ayant des collaborations nationales uniquement.

Il est important de remarquer que les entreprises du groupe 2 sont davantage exportatrices et importatrices que celles du groupe 1. Les entreprises ayant des collaborations à l'étranger sont en effet également exportatrices pour 78,1 % d'entre elles et importatrices à hauteur de 79 % (contre 40,2 % et 49,3 % respectivement pour les PME n'ayant que des collaborations nationales). Or, en exportant et/ou en important, les entreprises peuvent également se créer un réseau international. Comme nous l'avons vu dans le Tableau 3 sur les caractéristiques générales des PME, la mise en place d'une stratégie d'internationalisation pourrait favoriser l'utilisation d'un second mode d'activités internationales.

✦ **L'utilisation de ce réseau pour saisir des opportunités à l'international**

L'utilisation du réseau pour saisir des opportunités à l'international est le deuxième volet du capital social. Il différencie le concept de capital social des réseaux sociaux. Le dirigeant et son équipe de direction peuvent avoir de nombreuses relations et réseaux à travers le monde. Ils deviennent un capital lorsqu'ils sont utiles et mobilisables. Ainsi, deux stratégies nous ont permis de connaître le degré d'utilisation des réseaux sociaux à l'international de la PME : l'exportation et l'importation.

➤ L'exportation

Les PME du groupe 2 sont proportionnellement plus nombreuses à consulter leur réseau étranger avant de prendre la décision d'exporter, à l'exception de la consultation de leurs fournisseurs étrangers. Cependant, ces différences ne sont pas, pour la plupart, significatives.

D'après nos analyses, il ressort que la source d'information à l'étranger la plus utilisée chez les PME du groupe 1 est le réseau clients. Elles sont plus de la moitié à s'en servir (56,3 %). Suivent les salons, expositions et autres événements (47,9 %), puis le réseau fournisseur (27,1 %). En revanche, les consultants étrangers (6,3 %) et les agences gouvernementales (10,4 %) sont très peu consultés par ces entreprises. Les PME du groupe 2 utilisent plus chacune de ces sources d'information (exception faite du réseau fournisseurs étrangers). Elles sont 65,1 % à consulter leurs clients à l'étranger avant de prendre la décision d'exporter et jusqu'à 71,5 % à assister à des salons, expositions et autres événements à l'étranger. Comme les PME du groupe 1, la proportion de PME consultant leur réseau étranger de fournisseurs (26,9 %), agences gouvernementales (11,1 %) ou consultants (11,1 %) est en revanche plus faible.

Le test ANOVA ne permet de relever des différences significatives que sur une seule de ces sources d'information : la participation à des salons, expositions et autres événements.

➤ L'importation

Tout comme l'exportation, avant de prendre la décision d'importer, les PME du groupe 2 utilisent davantage chacune des sources d'informations que celles du groupe 1. On note à partir du Tableau 9 que les différences sont encore plus significatives entre ces deux groupes. Ainsi, presque 80 % des PME du groupe 2 assistent à des salons, expositions et autres événements à l'étranger, contre la moitié

environ des PME du groupe 1. Les PME du groupe 2 consultent également beaucoup leurs fournisseurs étrangers (54 % contre 39,7 % pour celles du groupe 1) et leurs clients étrangers (34,9 % contre 20,7 %). Comme pour les décisions d'exportation, les sources d'information « consultants étrangers » et « agences gouvernementales » à l'étranger sont moins utilisées. Cependant, concernant la première, une différence significative entre les deux groupes est relevée par le test.

Ainsi, selon nos résultats, il s'avère que les deux groupes de PME étudiées ont un capital social international très développé. Ils se distinguent légèrement sur l'importance de leur réseau international, c'est-à-dire la dimension structurelle du capital social. Néanmoins, ce qui différencie particulièrement les entreprises du groupe 2 des autres PME, c'est l'utilisation de ce réseau pour s'internationaliser ; ce que nous avons dénommé la dimension économique du capital social.

Comme noté précédemment, malgré le fait que les PME du groupe 1 pratiquent d'autres stratégies d'internationalisation (l'exportation et l'importation dans nos deux tests), on remarque que pour quelques variables, utilisation du réseau salons et autres événements pour l'exportation et l'importation, de clients étrangers, de fournisseurs étrangers et de consultants étrangers pour l'importation, il y a une différence entre les deux groupes. Ainsi, les PME ayant des collaborations internationales utilisent plus leur réseau international avant de prendre la décision de s'internationaliser.

Le test ANOVA nous permet de relever des différences significatives entre les deux groupes sur quelques variables explicatives composant le capital social de la PME, ce qui confirme l'hypothèse H2a. On va désormais tenter de savoir si ces variables déterminent ou non la présence de collaborations internationales à l'aide de la régression logistique.

5.2.2.2. L'impact du capital social sur les collaborations internationales

La régression logistique vise à tester l'hypothèse H2b concernant l'impact du capital social sur la présence ou non de collaborations internationales. À titre de rappel, notre hypothèse H2b est la suivante :

H2b : Il y a une relation positive entre le capital social de la PME et la présence de collaborations internationales.

La littérature suggère une relation positive entre le capital social et l'internationalisation des PME. Ferreira *et al.* (2010) expliquent que les réseaux sociaux internationaux sont un moteur de l'internationalisation des PME. Ils permettent en effet de surmonter les problèmes liés aux ressources limitées, notamment informationnelles, de ces entreprises. Dans le même ordre d'idées, Agndal, Chetty et Wilson (2008) ont montré que le capital social permet de réduire l'incertitude et les coûts de recherche que nécessite le processus d'internationalisation. Arenius (2005) avance même l'idée selon laquelle le capital social aiderait à l'identification de partenaires étrangers. Nous en avons déduit que le capital social a une influence directe sur l'aptitude des PME à former des collaborations internationales.

Le Tableau 10 présente les résultats de la régression logistique entre le capital social et les collaborations internationales.

Tableau 10 - Régression logistique entre le capital social et les collaborations internationales

	B	Sig.		
Possession d'un réseau international				
Membres de la direction côtoyant souvent des gens d'autres cultures	.516	n.s.		
Utilisation de ce réseau pour identifier et saisir des opportunités d'affaires à l'international				
	Pour exporter		Pour importer	
	B	Sig.	B	Sig.
Utilisation du réseau clients étrangers	.009	n.s.	.019	n.s.
Utilisation du réseau fournisseurs étrangers	-.006	n.s.	.008	n.s.
Appel à des consultants étrangers	.035	n.s.	.895	n.s.
Consultation d'agences gouvernementales à l'étranger	-.017	n.s.	.016	n.s.
Entreprises assistant à des salons, expositions et autres évènements	.045	**	.051	***

*<10 % (acceptable) **<5 % (significatif) ***<1 % (très significatif) pas d'étoiles : non significatif

R² Nagelkerke pour les exportateurs = 10,7 %

R² Nagelkerke pour les importateurs = 19,3 %

⚡ La possession d'un réseau international

De nombreux avantages peuvent être retirés du capital social, encore faut-il que la PME ait développé des réseaux. Ainsi, il semble important d'analyser l'impact

de la dimension structurelle du capital social sur les collaborations internationales. Comme le montre le Tableau 10, la régression logistique ne permet pas de relever un impact significatif concernant cette dimension du capital social, mesurée à travers le % de PME ayant un ou plusieurs membres de la direction côtoyant souvent des gens issus de cultures différentes.

Ce résultat est contraire à nos attentes. Cependant, comme nous l'avions mentionné plus haut, les entreprises sont déjà exportatrices et importatrices, et ont donc un réseau étranger établi grâce à ces stratégies d'internationalisation. La nature de la collaboration internationale étant différente des stratégies d'exportation et d'importation, plutôt ponctuelles, nous nous attendons à ce que la deuxième dimension concernant l'utilisation de ce réseau soit plus significative.

✦ L'utilisation de ce réseau pour saisir des opportunités à l'international

Cette dimension du capital social a beaucoup été étudiée comme le révèle la littérature. L'identification d'opportunités est l'un des avantages majeurs du capital social relevé par les auteurs (Adler et Kwon, 2002, Goxe et Viala, 2009). Pour Adler et Kwon (2002), le premier bénéfice retiré du capital social est l'accès privilégié à des sources d'information plus larges donnant lieu à des informations plus pertinentes. Ainsi, ce capital permet une meilleure reconnaissance des opportunités (Adler et Kwon, 2002).

On compare deux groupes de PME similaires : d'une part les PME n'ayant que des collaborations nationales, mais qui sont tout de même internationales, car exportatrices et/ou importatrices ; d'autre part les PME ayant des collaborations internationales, exportatrices et/ou importatrices. À travers la revue de littérature (Pennings *et al.*, 1998 ; Neergrad, 2003), on a retenu que les collaborations internationales exigent de la part des entreprises de fortes ressources internes, mais aussi externes pour créer de la confiance et démarrer un partenariat à l'étranger.

Selon nos résultats, il apparaît qu'une seule source d'information impacte sur la présence de collaborations internationales : la source participation dans des salons, expositions et autres événements et ce, de façon très significative pour les deux types de stratégies d'internationalisation, l'exportation ($p = 0,016$) et l'importation ($p = 0,007$). Han (2007) peut apporter un début d'explication à ce résultat. Assister à des salons, expositions et autres événements de ce type peut être un moyen pour l'entreprise de développer des liens faibles. Ces derniers ont une importance cruciale dans l'internationalisation des PME : ils mettent l'entreprise en relation avec des individus aux caractéristiques diverses (Lin, 1995), leur donnent donc accès à des informations plus diversifiées et ainsi à une probabilité plus forte d'identifier des opportunités d'affaires. À ces avantages, Sharma et Blomstermo (2003) ajoutent qu'ils permettent une plus grande autonomie car ils imposent moins de contraintes que les liens forts. Pour cela, Han (2007) suggère que la combinaison optimale est donc d'avoir de nombreux liens faibles et peu de liens forts (ces derniers étant très coûteux) lorsque l'entreprise désire s'internationaliser.

L'hypothèse H2b peut être partiellement vérifiée. Le capital social semble influencer positivement le développement de collaborations internationales, notamment grâce à l'utilisation du réseau acquis lors de salons, expositions et autres événements. Après avoir réalisé les tests statistiques et analysé les résultats, nous allons désormais conclure cette étude.

CHAPITRE VI : CONCLUSION

La première partie de ce chapitre rappellera les résultats marquants obtenus grâce à nos tests statistiques et dressera une synthèse des éléments à retenir. La deuxième section sera consacrée aux apports de la recherche, théoriques, mais aussi managériaux. Ensuite, nous verrons quelles sont les limites de l'étude. Enfin, nous proposerons des pistes de recherche à envisager.

6.1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Cette recherche avait comme objectif d'étudier l'influence de deux ressources clés de la PME, le capital humain et le capital social, sur une stratégie d'internationalisation particulière : la collaboration internationale.

Concernant le capital humain, le test ANOVA a permis de révéler des différences significatives entre les deux groupes testés : le groupe 1 composé des PME ayant des collaborations nationales et le groupe 2 composé des PME ayant des collaborations internationales (et nationales éventuellement). Ces différences se situent sur des dimensions considérées importantes dans la littérature : l'orientation internationale et les compétences internationales (Ruzzier *et al.*, 2007), et en partie sur la dimension perception des risques. Cependant, le test ne montre pas de différences significatives entre les deux groupes sur les compétences managériales. La régression logistique a permis de tester l'impact de ces dimensions sur la présence ou non de collaborations internationales. Les résultats montrent que les compétences internationales jouent un rôle important dans le développement des collaborations internationales, en particulier celles des employés, en accord avec l'étude de St-Pierre *et al.* (2013). Ils révèlent aussi l'importance d'avoir des compétences linguistiques au sein de l'équipe de direction, qui peuvent diminuer les incompréhensions et encourager la confiance entre partenaires étrangers. En revanche, le test de régression logistique n'a pas montré d'impact positif significatif

de l'orientation internationale ni de la perception du risque environnemental sur les collaborations internationales, contrairement aux attentes.

Concernant le capital social, le test ANOVA a montré des différences entre le groupe 1 et 2 sur les deux dimensions du capital social : la dimension structurelle et la dimension économique. C'est surtout sur la deuxième dimension, l'utilisation du réseau à des fins d'internationalisation, que les différences sont les plus nettes (notamment sur l'utilisation du réseau développé grâce à la participation dans des salons, expositions et autres événements pour l'exportation et l'importation et l'utilisation du réseau de clients étrangers, de fournisseurs étrangers et de consultants étrangers pour l'importation). La régression logistique a montré qu'une seule de ces sources, et ce pour les deux stratégies d'internationalisation, avait une influence sur le fait que les PME adoptent ou pas des collaborations internationales : la présence à des salons, expositions et autres événements. Nous en avons conclu l'importance de développer des liens faibles, moins coûteux que les liens forts à maintenir (Han, 2007), offrant une diversité dans l'information (Sharma et Blomstermo, 2003) et permettant ainsi la découverte d'opportunités internationales, à travers notamment la création de confiance.

Après cette analyse, nous avons conclu sur les quatre hypothèses posées. Le premier test ANOVA met en lumière un capital humain plus développé dans les PME du groupe 2 que dans celle du groupe 1 ; cela nous permet de valider l'hypothèse 1a. L'hypothèse 1b est partiellement vérifiée, car quelques variables du capital humain ont une influence sur la présence de collaborations internationales. De même, l'hypothèse 2a est validée : d'après nos résultats, le capital social est plus développé dans les PME du groupe 2 que dans celle du groupe 1. L'hypothèse 2b est partiellement vérifiée car quelques variables du capital social ont une influence sur la présence de collaborations internationales.

6.2. APPORTS DE LA RECHERCHE.

Cette recherche a diverses retombées aussi bien sur le plan académique, favorisant ainsi le développement des connaissances scientifiques, mais également sur le plan pratique en offrant des informations utiles aux professionnels directement concernés par le sujet. Il s'agit notamment des entrepreneurs ou gestionnaires des PME cherchant à collaborer à l'international ou celles ayant des collaborations déjà établies à l'étranger, ainsi que des différents acteurs œuvrant dans l'entourage des PME pour favoriser leur engagement international (consultants, développeurs économiques, décideurs publics).

Concernant l'apport de cette recherche sur le plan scientifique, il est de plusieurs ordres. Il existe une littérature importante sur les alliances internationales, mais elle se concentre surtout sur celles établies entre grands groupes ou entreprises de grande taille. Même si elle s'est développée depuis deux décennies, la littérature sur les PME a encore du retard alors même que ces entreprises jouent un rôle fondamental dans l'économie d'un pays (OCDE, 2007). Les alliances créées entre PME font l'objet d'un intérêt croissant par les chercheurs, mais encore très récent ; ainsi, des théories sont nées, mais elles doivent être testées, complétées, confirmées. Dans ce sens, l'article de St-Pierre *et al.* (2013) a permis de faire des avancées dans ce domaine de recherche en reliant le concept de capital humain aux alliances internationales des PME. Notre étude avait pour objectif de l'approfondir en rajoutant notamment le concept de capital social, fortement relié au capital humain et essentiel dans le développement de collaborations internationales.

Sur le plan pratique, cette recherche montre tout l'intérêt de développer les ressources internationales internes, mais aussi externes de l'entreprise. À travers ce mémoire, on retient que l'alliance internationale est une stratégie complexe (Irrman, 2006), risquée, qui fait intervenir des partenaires de différentes cultures et langues, ayant parfois même des objectifs différents. La négociation, la définition des rôles que chacun doit tenir au sein de l'alliance, l'entente au quotidien des différentes

parties doivent être gérées de manière optimale (Blanchot, 2007) pour que chaque partie y trouve son compte et que la collaboration soit couronnée de succès. Pour cela, deux types de ressources ont été identifiés : le capital humain et le capital social. Par ce qu'ils apportent à l'entreprise, ils permettent de créer et développer la confiance essentielle à toute collaboration, en particulier lorsqu'elle est internationale.

Or, la PME est souvent caractérisée comme tournant autour de la personne du propriétaire-dirigeant (Filion, 2007), qui ne peut à lui seul disposer de toutes ces ressources. Cette recherche montre à quel point il est important d'avoir un personnel compétent et spécialisé dans les affaires internationales si l'entreprise projette de développer des collaborations internationales. La mise en place de formations en affaires internationales dispensées au personnel peut donc être préconisée. De plus, de nombreuses PME n'ont pas un mais plusieurs dirigeants. Reuber et Fisher (1997) notent d'ailleurs que le management est un effort partagé. C'est pourquoi nous avons évalué le capital humain et le capital social de l'ensemble de l'équipe de direction. Nous avons vu que les compétences linguistiques de l'équipe dirigeante influençaient positivement la présence de collaborations internationales. Nous recommandons donc aux dirigeants de PME de développer ces compétences afin de faciliter la compréhension et la création de confiance avec le partenaire étranger.

L'étude pourrait également intéresser les pouvoirs publics. La relance économique est une priorité pour de nombreux gouvernements, particulièrement après les différentes crises successives qu'a connues et connaît encore le monde actuel. Elle ne peut se faire sans les PME, primordiales dans l'économie d'un pays. Or, nombreuses d'entre elles ont désormais recours aux alliances, notamment avec des partenaires étrangers, pour faire face à ces turbulences. Ainsi, d'après les éléments apportés par notre étude, les gouvernements pourraient choisir d'aider au financement de programmes de formation interne (en affaires internationales notamment) mis en place par les PME.

6.3. LIMITES

L'étude est basée sur des données secondaires tirées de l'enquête réalisée par l'INRPME en 2010 ne portant pas exclusivement sur les collaborations internationales, mais sur tous les modes d'internationalisation. Ces données présentent donc certaines limites quant à leurs capacités de refléter la complexité du concept d'alliances internationales. Premièrement, notre étude ne fait pas de distinction entre les types de collaborations (production, distribution, achat/approvisionnement, conception/R&D, marketing/ventes ou autres), ni entre les zones géographiques. La première distinction n'était pas faisable du fait du trop petit nombre d'entreprises ayant des collaborations dans l'échantillon, le découpage aurait contraint la fiabilité et la qualité de l'analyse des données statistiques. La deuxième distinction n'était pas réalisable car l'information n'était pas disponible dans le questionnaire. Finalement, il n'y a pas d'information dans le questionnaire sur la durée de la collaboration entre chaque PME et son partenaire, le nombre des relations collaboratives conclues par chaque entreprise, ni sur l'influence de ces diverses stratégies sur sa performance.

Concernant les caractéristiques générales des entreprises, l'étude se base sur un échantillon composé de PME manufacturières uniquement. Ainsi, les résultats seront difficilement généralisables à des entreprises issues d'autres secteurs tels que le secteur des hautes technologies caractérisé par le développement fulgurant des technologies de pointe ainsi que l'impact majeur des réseaux virtuels. De plus, les PME de notre échantillon sont toutes du Québec et ont de ce fait, des cultures nationales et d'affaires communes. Pour cela, les résultats obtenus dans cette recherche seront difficilement généralisables à des PME d'autres pays qui ont leurs propres caractéristiques culturelles pouvant jouer un rôle clé dans le développement des relations collaboratives et les impacts potentiels aussi bien du capital social que du capital humain.

Enfin, une critique pourrait être énoncée sur la définition et la mesure des variables indépendantes : le capital humain et le capital social. Ce dernier notamment est difficile à mesurer, et son application empirique peut donc être critiquée (Ponthieux, 2004 ; Méda, 2002). De plus, afin de mesurer le capital social, la deuxième dimension (économique) impliquait d'étudier les PME qui exportaient et/ou importaient. Toutes les entreprises qui collaborent n'étant pas forcément exportatrices ou importatrices, les tests ANOVA et logistiques ont donc été réalisés sur moins d'entreprises que pour les tests du capital humain.

6.4. PISTES DE RECHERCHE

L'étude a permis de montrer que le capital humain et le capital social avaient une influence sur l'implication des PME dans des collaborations internationales. Cependant, toutes les variables composant ces deux ressources n'ont pas un impact significatif d'après les régressions logistiques réalisées. L'étude remet en cause notamment l'influence des dimensions « Perception des risques » et « Compétences managériales ». Ces deux volets du capital humain auraient peut-être un impact plus significatif sur la présence ou non de collaborations en général, car toute collaboration implique de détenir de solides compétences en gestion et de ne pas avoir une totale aversion aux risques. Ainsi, une prochaine recherche pourrait être menée en choisissant comme groupes d'études les PME n'ayant aucune collaboration et celles ayant des collaborations nationales et internationales. Celle-ci aurait pour but de montrer l'impact du capital humain sur les collaborations en général.

Cette étude concerne les PME manufacturières québécoises, elle n'est donc généralisable que sur ces entreprises. Il serait intéressant de la répliquer dans d'autres régions du monde pour savoir si ces deux ressources, le capital humain et le capital social, sont aussi influentes que dans notre cas. Ainsi, effectuer une analyse comparative entre divers échantillons pourrait mettre en lumière des résultats intéressants, notamment l'impact des variables culturelles sur les dimensions du

capital humain et du capital social, ainsi que les mécanismes de développement de la confiance.

Il serait également intéressant d'étudier l'impact du capital humain et du capital social sur le choix du pays dont est issu le partenaire. Ainsi, on pourrait savoir si avoir un capital humain et social plus développés influencerait sur la capacité des PME à développer des partenariats avec des pays culturellement plus distants.

Enfin, il serait aussi intéressant d'avoir un échantillon plus diversifié, composé de PME issues de différents secteurs d'activités. On pourrait ainsi mesurer l'impact relatif à chaque secteur et analyser les différences constatées. Une comparaison entre PME manufacturières et PME spécialisées dans les nouvelles technologies pourrait faire l'objet d'une prochaine recherche.

RÉFÉRENCES

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255.
- Adler, P. S., et Kwon, S.-W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agndal, H., Chetty, S., et Wilson, H. (2008). Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, 17(6), 663-675.
- Allali, B. (2002). Vision des dirigeants et internationalisation des PME: ébauche d'un cadre conceptuel. *Les actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal, Canada*.
- Arenius, P. (2005). The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 115-131.
- Arenius, P., et Autio, E. (2002). *International Social capital and its effects on resource acquisition in born global firms*. EURAM Annual Conference, Stockholm May.
- Arino, A., et De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science* 9(3), 306-325.
- Arrègle, J.-L. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13-36.
- Baldegger, R.J., et Schueffel, P. (2009). Le comportement d'internationalisation des PME suisses: Born global et internationalisation progressive. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(1), 9-45.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baron, R. A., et Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- Bartel-Radic, A. (2003). *La compétence interculturelle dans les entreprises: un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?* Communication présentée à la douzième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, Tunisie.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: a theoretical analysis with special reference to education*. National Bureau for Economic Research, Columbia University Press, New York and London.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press.
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performances : un essai de synthèse. *Cahier de recherche CREPA-DRM*, 2006.1, 43 p.
- Blanchot, F. (2007). Gestion des alliances internationales. Dans Davel, E., Dupuis, J.P., et Chanlat, J.F., *Entreprises et gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université Laval et Télé-université.
- Bleeke, I., et Ernst, D. (1991). The Way To Win in Cross-Border Alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.
- Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nummela, N., et Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1), 123-135.
- Borges, C., Simard, G., et Filion, L.J. (2005). L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise et son accompagnement : une approche théorique par le capital humain et le capital social. Dans Kamdem, E., *Pratique d'accompagnement et performance : très petites entreprises et entreprises camerounaises en phase de démarrage* (pp. 17-30).
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales* 31(1980), 2-3.

- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes, The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cabrol, M., et Nlemvo, F. (2012). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Management & Avenir* (10), 38-56.
- Carpenter, M. A., Sanders, W.G., et Gregersen, H.B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511.
- Chamak, A. et Fromage, C. (2006). *Le capital humain*, Editions Liaisons.
- Choquette, G., et Hafsi, T. (2010). Réussir face à des géants: asymétrie, proximité, adaptabilité. *Gestion* 35(4), 10-18.
- Coeurderoy, R., Davidsson, P., Tywoniak, S., et Lwango, A. B. R. (2009). *L'étendue internationale des nouvelles firmes de hautes technologies: le rôle du capital humain et de l'intention stratégique des fondateurs*. Proceedings of XVIIIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), 3-5 Juin, Grenoble, France.
- Cohen, A., et Soulier, A. (2004). *Manager par les compétences: une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain*, Éditions liaisons.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, S95-S120.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Crook, T. R., Combs, J.G., Todd, S. Y., et Woehr, D.J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Das, T. K., et Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 491-512.

- Davidsson, P., et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Doz, Y. L., et Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances: logiques de création de valeur*, Dunod.
- Dussuc, B., et Geindre, S. (2012). *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature*. Actes du colloque CIFEPME 2012.
- Dyer, J. H., et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., et Serra, F. A. R. (2010). The international entrepreneurial firms' social networks. *Cadernos EBAPE. BR*, 8(1), 133-145.
- Ferro, L.M., Préfontaine, L., et Skander, D. (2009). How do social networks make a difference in the internationalization of high-tech SMEs? The case of Colombia. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(3), 201-212.
- Filion, L.J. (2007). *Management des PME: de la création à la croissance*. Éditions du Renouveau pédagogique.
- Fink, M., et Kraus, S. (2007). Mutual trust as a key to internationalization of SMEs. *Management Research News*, 30(9), 674-688.
- Forgues, É. (2004). *Capital social, gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires: outils théoriques et méthodologiques*, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Vol. 2, Montréal, Chenelière Education.
- Fraisse-D'Olimpio, S. (2009). *Les fondements théoriques du concept de capital humain*. Consulté le 20 mars 2013, tiré de <http://ses.ens-lyon.fr/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302.kjsp?STNAV=&RUBNAV=&RH=05>

- Freeman, S., Edwards, R., et Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 33-63.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education. 2^e édition.
- Geringer, M., et Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Gill, J., et Butler, R. J. (2003). Managing instability in cross-cultural alliances. *Long range planning*, 36(6), 543-563.
- Glaister, K. W., et Buckley, P. J. (1996). Strategic Motives For International Alliance Formation. *Journal of Management studies*, 33(3): 301-332.
- Godechot, O., et Mariot, N. (2004). Les deux formes du capital social. *Revue française de sociologie*, 45(2), 243-282.
- Goxe, F., et Viala, C. (2009). Interrelation entre capital humain, capital social et internationalisation: le cas d'entrepreneurs français en Chine. *Actes*, 1-20.
- Hamel, G., Doz, Y.-L., et Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.
- Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 99-112.
- Haynes, P. J. (2009). *Before going any further with social capital: eight key criticisms to adress*. INGENIO Working Paper Series, n°2.
- Helliwell, J. F., et Buttiens, M. (2005). *Mondialisation et bien-être*, Cambridge Univ Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., et Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.

- Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international?. *Gestion*, 31(1), 108-117.
- 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*, 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*, 40(9), 1411-1431.
- Julien, P.-A., et Morin, M. (1996). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Kamanzi, P. C. (2006). *Influence du capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada*, (Thèse en Administration et politique scolaires). Université Laval, Québec, Canada.
- Karpik, L. (1998). La confiance: réalité ou illusion? Examen critique d'une thèse de Williamson. *Revue économique*, 1043-1056.
- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME: Vers une approche intégrative. 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kungwansupaphan, C., et Siengthai, S. (2012). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, (2), 52-69.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export:

- Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735–770.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 685-704.
- López-Duarte, C., et Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.
- Luo, Y. (2002). Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 28(5), 669-694.
- Mangematin, V. (1999). La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. Dans Thuderoz, C., Mangematin, C., et Harrison, D. (pp.31-56), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Editions Gaëtan Morin, Paris.
- 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*, 20(1), 9-31.
- Martin-Caron, L. (2013). *Contribution empirique à l'appréciation du capital social dans un territoire* (Mémoire en service social). Université de Laval, Québec, Canada.
- Méda, D. (2002). Le capital social: un point de vue critique. *L'Économie politique*(2), 36-47.
- Mercuri, S., et Rais, M. (2010). Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale: Quel rôle pour le middle manager? *Congrès Internationalisation des PME (iPME): L'internationalisation des PME: Des PME Globales aux Born Global Firms*.
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Wright, M., Birley, S., et Mosey, S. (2004). Entrepreneurship and university technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 29(3-4), 235-246.

- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 242-266.
- Neergard, H. (2003). *The impact of Human and Social Capital on new venture internationalization*. Babson-Kauffman College Foundation Entrepreneurship Research Conference, Boston.
- Nielsen, B. B. (2003). An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. *European Management Journal*, 21(3), 301-322.
- OCDE. (2001). *Du bien-être des nations: le rôle du capital humain et social*. Editions OCDE.
- OCDE. (2006). *Mesurer la mondialisation : Indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique*. Éditions OCDE.
- OCDE. (2007). *Le financement des PME et des entrepreneurs*. Editions OCDE.
- Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29(1), 101-115.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 579-601.
- Parkhe, A. (1998). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(3), 219-240.
- Pennings, J. M., Lee, K., et Van Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4), 425-440.
- Perrault, J.L., et St-Pierre, J. (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME: De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. *Actes du 9e CIFEPME, Louvain-la-Neuve, Belgique*.

- Ponthieux, S. (2004). Le concept de capital social, analyse critique. *10e colloque de l'ACN, Paris*.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C.C., et Ho Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 243-265.
- Puthod, D. (1998). L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME. Dans Torres, O., (Ed), *PME : De nouvelles approches*, Economica, Paris, 95-104.
- Reuber, A. R., et Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 807-825.
- Ruzzier, M., Antončič, B., et Konečnik, M. (2006). The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 9(2), 95-116.
- Ruzzier, M., Antončič, B., Hisrich, R.D., et Konečnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15-29.
- Sanchez-Peinado, E., et Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15(3), 215-232.
- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 1-28.
- Sharma, D. D., et Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.

- Sirmon, D. G., et Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319.
- Skander, D. (2010). *L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale: le cas de l'aéroport international de Malte* (Thèse en Administration). Université du Québec à Montréal, Québec, Canada.
- St-Pierre, J. (2009). *Mondialisation et PME: l'internationalisation des activités comme solution*. Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières. Université du Québec à Trois-Rivières.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F., et Uwizeyemungu, S. (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME manufacturières québécoises*. Rapport de recherche présenté au CIRANO, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- St-Pierre, J., Benezech, D., Defays, L., et Garcia, C. (2013). *Le rôle du capital humain dans les collaborations internationales des PME manufacturières québécoises*.
- Steensma, H. K., Marino, L., et Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: a cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 591-609.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., et Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Vangen, S., et Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Volery, T., et Mansik, S. (1998). The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 987-994.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *JL & Econ.*, 36, 453.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organization Behaviour*, 8, 53-111.