

## **Une convergence des formations des employés et des managers, dans une perspective de gestion d'équipe, peut-elle améliorer la performance à l'export des PME françaises ?**

**Auteur :** Rechagneux, Amélie

**Promoteur(s) :** Dujardin, Jean-Marie

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion

**Année académique :** 2018-2019

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/6461>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

**UNE CONVERGENCE DES  
FORMATIONS DES EMPLOYÉS ET DES  
MANAGERS, DANS UNE PERSPECTIVE DE  
GESTION D'ÉQUIPE, PEUT-ELLE  
AMÉLIORER LA PERFORMANCE À  
L'EXPORT DES PME FRANÇAISES ?**

Jury :  
Promoteur :  
Jean-Marie DUJARDIN  
Lecteurs :  
Sabine HAUSER  
David RANDAXHE

Mémoire présenté par  
**Amélie Rechagneux**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de gestion, option  
gestion de l'entreprise

Année académique 2018/2019



## AVANT-PROPOS

Avant de présenter de manière plus détaillée la situation des PME françaises à l'export et les atouts éventuels des formations spécifiques, il serait pertinent de se demander en quoi ce « mémoire-recherche » contribue aux dimensions éthiques et/ou soutenables des réponses apportées à la question de recherche posée.

En France, à partir des années 1980, la question d'éthique au sein des entreprises a connu un intérêt grandissant. Le développement des médias, la croissance de la liberté d'expression au sein de la société ainsi que du progrès technologique, favorisent la communication et le partage des informations. Les entreprises sont donc rapidement placées « sous les feux des projecteurs ». Les consommateurs et de manière plus générale, les citoyens, sont beaucoup plus informés sur la situation des entreprises. Les pratiques immorales et non éthiques des organisations sont ainsi très souvent dénoncées et exposées.

Selon la théorie, la dimension éthique d'une entreprise peut intervenir à plusieurs niveaux. Elle peut, par exemple, concerner la notion de développement durable. Cet aspect a comme objectif premier de répondre aux besoins actuels des citoyens sans pour autant nuire aux besoins futurs des prochaines générations (respect des ressources non-renouvelables, lutte contre le réchauffement climatique, etc.). La dimension éthique peut également être présente via la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) où la théorie des parties prenantes de Monsieur Freeman est très fortement diffusée.

Selon Freeman, les besoins et intérêts de toutes les parties prenantes à l'entreprise, doivent être entendus et respectés afin d'assurer la pérennité et le bien-être de celle-ci. Ainsi, toute entreprise a son lot de responsabilités sociales vis-à-vis des différentes parties prenantes avec qui elles échangent ou travaillent (Harrison, 2005). Les parties prenantes pouvant affectées l'entreprise ou être affectées par celles-ci sont nombreuses, nous pouvons notamment mentionner ; les clients, les investisseurs, les fournisseurs et les employés.

C'est d'ailleurs sur ces derniers que ce mémoire vise à apporter une réponse à dimension éthique. Les droits des Hommes sont désormais au centre de la responsabilité sociale des entreprises. Les employés disposent de différents droits qui se doivent d'être respectés à juste titre et aux mêmes niveaux que d'autres droits. Depuis quelques années maintenant, nous entendons de plus en plus souvent le mécontentement des employés au sein des entreprises, en lien à un sentiment d'injustice et d'incompréhension.

Pour autant, les employés et leur bien-être sont des éléments fondamentaux à la réussite de l'entreprise. Cette dernière prend de plus en plus conscience de l'importance de la satisfaction de leurs intérêts, et tend ainsi à mettre en place divers instruments éthiques de management afin de s'assurer du respect de ceux-ci.

Certaines entreprises donnent plus d'importance à cet aspect que d'autres, notamment grâce à la mise en place d'instruments internes et propres à l'entreprise. Par exemple, « par l'intermédiaire des chartes et obligations du développement durable, elle s'associe pleinement à la responsabilité sociale de l'entreprise et vise à en guider ses pas » (Fray, 2005). Ces chartes discutées au préalable avec la direction et les représentants du personnel, permettent d'assurer le respect des intérêts et des droits de tous les collaborateurs de l'entreprise.

Le gouvernement français a pris conscience que le droit et la mise en avant des intérêts des employés ne sont pas toujours valorisés et entendus dans les entreprises. C'est pourquoi d'autres instruments dits externes à l'entreprise, et développés par des acteurs extérieurs à la firme, ont été pensés et mis en œuvre.

Par conséquent, différents standards ont rapidement été instaurés par le gouvernement français afin de s'assurer du respect minimal des droits, intérêts et besoins de l'employé. L'une de ses lois, qui nous intéresse tout particulièrement en vue du sujet de ce « mémoire-recherche » est celle concernant l'obligation des entreprises de fournir un nombre minimum de formations à ses employés. Cette réforme se développe graduellement, par la création en 2014 d'un compte personnel de formation (CPF) pour chaque salarié, crédité en temps. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, ce CPF a basculé en un montant annuel (entre 500 et 800 euros) permettant de suivre une formation dite éligible reconnue par l'Etat. Par ailleurs, afin de faire une mise au point sur les compétences et les besoins des collaborateurs, l'entreprise se doit de mettre en place un entretien professionnel individuel tous les deux ans, et proposer une formation dite non-obligatoire.

Cette réforme est importante et redonne une certaine priorité à l'employé qui souhaite pouvoir apporter ses compétences et son savoir à l'activité économique de l'entreprise. Cependant, dans une société qui évolue constamment, et où le changement de stratégies est fréquent afin de rester performant, il est également primordial d'assurer l'évolution et l'adaptation des compétences des collaborateurs afin qu'ils puissent répondre aux nouvelles attentes.

Cette adaptation ne peut pas être réalisée seule. L'entreprise doit consacrer un temps à l'employé afin de l'aider à monter en compétences et ainsi parfaitement répondre aux nouvelles attentes. Un employé non-compétent, sera plus rapidement dépassé par la nouvelle orientation stratégique choisie par l'entreprise, et ne sera peut-être même pas sollicité par l'entreprise, entraînant éventuellement un *bore-out* pour l'employé. Ce nouveau terme anglo-saxon est utilisé lorsque l'employé ne ressent plus aucun stimulus sur son lieu de travail, et juge ne pas réaliser assez de missions pour l'entreprise. Ce dernier peut donc se sentir non-valorisé par l'entreprise, qui ne lui donne pas les chances de réaliser au mieux son travail.

C'est pourquoi, la perception d'éthique d'une entreprise peut également se traduire par les chances données à ses employés pour réussir au sein de l'entreprise. Par ailleurs, ce « mémoire-recherche » permet également l'évocation de l'égalité des chances à travers l'accès à la formation. En effet, l'éthique au sein de l'entreprise peut également être perçue comme l'égalité donnée à chaque employé, peu importe sa formation initiale et son parcours professionnel. La formation est au cœur des droits de chaque employé, et doit être réalisée dans leur intérêt premier afin d'augmenter leur niveau de bien-être et de satisfaction au travail. Pour autant, nous sommes conscients que la formation est parfois difficile à accepter par l'employeur, qui voit en elle l'opportunité pour l'employé de quitter son poste par la suite.

Ainsi, ce « mémoire-recherche » a pour but de démontrer que l'instauration de formations dans l'entreprise a plusieurs aspects positifs et ce à différentes échelles. Cette recherche vise également à apporter des explications convaincantes vis-à-vis du développement de la formation, incluant le bien-être du personnel.



## **REMERCIEMENTS**

Avant toute chose, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers Monsieur Dujardin, promoteur de ce mémoire, pour m'avoir accompagné tout au long de la recherche, en restant disponible et en me donnant de nombreux conseils.

Je souhaite également remercier Madame Hauser et Monsieur Randaxhe, lecteurs de ce mémoire, pour m'avoir donné accès à des outils clés afin de m'aider à l'élaboration de ma recherche, ainsi que pour le temps consacré à la lecture de ce mémoire.

Je suis également reconnaissante envers les différents professionnels qui ont eu la gentillesse d'accepter de me rencontrer afin d'échanger sur la problématique de cette recherche, et ce malgré un emploi du temps parfois très chargé.

Pour finir, je remercie chaleureusement mes proches qui m'ont aidé à obtenir les coordonnées de certains professionnels, et ont également accepté de relire ce « mémoire-recherche ».

## **LISTE DES ABREVIATIONS :**

ADV : Administration Des Ventas

B to B : Business to Business

B to C : Business to Customer

CCI : Chambre du Commerce et de l'Industrie

CNCCEF : Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France

CPF : Compte Personnel de Formation

CREDOC : Crédit Documentaire Export

ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire

PME : Petites et Moyennes entreprises

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilités Sociétales des Entreprises

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE .....	3
1. Les PME françaises et l'export : .....	3
1.1. Les caractéristiques légales d'une PME : .....	3
1.2. Le contexte des PME à l'export.....	4
1.3. L'adaptation des PME face aux marchés étrangers.....	5
2. Performance à l'export et indicateur de mesure : .....	6
2.1. La vision de la performance.....	6
2.2. Les indicateurs de mesure de la performance .....	7
2.3. Performance à l'export et PME.....	8
3. La formation professionnelle aujourd'hui.....	10
3.1. Une évolution de la formation au sein des entreprises .....	10
3.2. Une priorité rarement partagée entre les PME.....	12
3.3. Des formations répondant aux enjeux de l'export ? .....	13
4. La formation des employés et des managers, un atout pour la performance à l'export, via le développement des compétences .....	14
4.1. L'acquisition et le développement de compétences, un point important à la performance d'une entreprise : .....	14
4.2. Formation des employés et performance à l'export.....	17
4.3. Formations des managers et performance à l'export .....	18
5. Le développement du concept de gestion d'équipe .....	20
5.1. Notion d'équipe et performance .....	20
5.2. La gestion d'équipe comme compétence managériale .....	20
5.3. La théorie des rôles en équipe.....	21
6. Convergence des formations entre les employés et le manager.....	23
6.1. La notion de convergence .....	23
6.2. Les bénéfices d'une formation commune .....	25
6.3. Une convergence des formations avec comme objectif le développement de la gestion d'équipe ? .....	26
6.4. Compétences collectives, formation et performance .....	27
CHAPITRE 2 : RECHERCHE EMPIRIQUE.....	29
1. Présentation du contexte d'exportation des PME françaises .....	29
2. Méthodologie .....	30
2.1. Approche qualitative.....	30

2.2. Echantillonnage.....	31
3. Présentation des résultats .....	32
3.1. Caractéristiques des PME exportatrices ayant participées à l'enquête .....	32
3.2. La mise en œuvre des formations export au sein de ces PME.....	34
3.3. La formation individuelle des employés et des managers .....	36
3.4. La convergence des formations .....	38
3.5. La perception de gestion d'équipe .....	42
3.6. L'avis de professionnels spécialisés dans la formation .....	42
CHAPITRE 3 : DISCUSSION.....	45
1. La formation individuelle des employés et des managers.....	45
2. La convergence des formations .....	48
3. La gestion d'équipe au sein de la formation .....	51
CONCLUSION .....	53
BIBLIOGRAPHIE .....	57
ANNEXES .....	67

## INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) françaises ont souvent été perçues comme plus discrètes sur les marchés étrangers, mais pourtant celles-ci sont loin d'être absentes (Piliu, 2010). Depuis plusieurs années maintenant, la France connaît une forte croissance du nombre de ses PME à l'export représentant ainsi 95 % des entreprises exportatrices françaises (BPI France, 2018). Cette volonté d'internationalisation de la part des PME françaises peut paraître étonnante étant donné leur taille et leurs capacités limitées en ressources humaines et financières, par rapport aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) et aux grandes entreprises. Cependant, diverses études ont montré que les PME sont aptes à se démarquer sur les marchés étrangers, dès lors qu'elles adoptent les bonnes stratégies associées aux compétences appropriées.

La compréhension de la performance des PME françaises à l'export est un sujet intéressant à étudier, correspondant à une réalité économique actuelle et pourtant les travaux scientifiques au regard de cette thématique sont datés de plusieurs années. En effet, les PME françaises par leur croissance intéressent de plus en plus le secteur public, qui voit en elles une possibilité d'améliorer le commerce extérieur, souvent déséquilibré par de fortes importations. Par ailleurs, la mise en avant des PME au cœur de la recherche n'est pas une coïncidence puisque c'est une catégorie d'entreprise qui suscite grandement mon intérêt vis-à-vis de mon projet professionnel futur. C'est pour ces raisons, qu'il serait pertinent d'apporter une étude sur les facteurs de réussite des PME françaises à l'export, et plus particulièrement en l'orientant vers une perspective managériale. En effet, la priorisation des facteurs influençant la performance à l'export est aujourd'hui nécessaire à la prise de décisions des politiques et des approches managériales des PME (Wheeler, Ibeh, et Dimitratos, 2008).

Les articles scientifiques concernant les PME à l'export évoquent souvent une liste de compétences clés attendues en tant qu'entreprise exportatrice et qui ne sont pas toujours maîtrisées par les collaborateurs nouvellement amenés à exporter. Il serait ainsi pertinent de se questionner sur la manière dont l'entreprise peut favoriser l'acquisition de ces compétences. C'est pourquoi, cette étude sera orientée par la problématique suivante : *une convergence des formations des employés et des managers, dans une perspective de gestion d'équipe, peut-elle améliorer la performance à l'export des PME françaises ?*

L'ajout de la notion de gestion d'équipe se justifie par l'importance naissante de cette dimension dans les entreprises. Une convergence des formations entre deux acteurs hiérarchiques pourrait éventuellement favoriser cette gestion d'équipe.

Afin de répondre à cette question de recherche, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de différents acteurs de PME françaises, permettant une analyse qualitative de ce sujet. Par ailleurs, ces enquêtes sont complétées par une revue littéraire qui nous renseigne sur certains mots-clés, à savoir : PME, formation, performance export, gestion d'équipe, convergence des formations, compétences individuelles et collectives, formation export.

Ainsi, au vu du contexte économique et de la question de recherche, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes quant à la performance des PME à l'export.

- *Hypothèse 1* : la formation des employés et des managers est primordiale à la performance à l'export de la PME.
- *Hypothèse 2* : une convergence des formations, employés et managers, a un impact positif sur la performance finale de la PME à l'export.
- *Hypothèse 3* : l'ajout de la dimension de gestion d'équipe au sein de ces formations est un atout clé à la PME pour être performante à l'export.

Dans le but d'apporter une réponse à ces hypothèses et à cette question de recherche, ce « mémoire-recherche » sera organisé en trois chapitres principaux.

Le premier chapitre sera consacré à la revue littéraire, où nous caractériserons les PME françaises à l'export et nous présenterons la notion de performance. Nous apporterons également une analyse littéraire sur la formation professionnelle et plus particulièrement celle à l'export des employés et des managers. Pour conclure ce chapitre, nous introduirons la notion de gestion d'équipe et comment celle-ci peut éventuellement être intégrée dans une formation commune. A la suite de la présentation des notions clés, nous introduirons dans le cadre du deuxième chapitre les résultats de l'enquête menée auprès d'une dizaine de PME françaises, et ce dans le but final d'apporter une interprétation actuelle sur la question de recherche.

# CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

## 1. Les PME françaises et l'export :

### 1.1. Les caractéristiques légales d'une PME :

En fonction des zones géographiques, la définition et la construction de la classe des PME peuvent être différentes (Levratto, 2009). Toutefois, la définition la plus achevée des PME a été établie par la Commission européenne (recommandation du 6 mai 2003) où celles-ci sont définies comme des entreprises comprenant moins de 250 employés, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan ne dépassant pas 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2015). Un dernier critère a également été développé, précisant qu'une PME ne peut pas faire partie d'un groupe. La PME ne peut détenir qu'une participation de « moins de 25 % du capital ou des droits de vote d'une ou plusieurs entreprises » (Levratto, 2009, p. 22-23) et/ou des tiers ne peuvent pas posséder plus « de 25 % de participation du capital ou des droits de vote de l'entreprise » (Levratto, 2009, p. 22-23).

Pour donner suite à ces différents critères de définition d'une PME, la statistique française a distingué différentes catégories d'entreprises, explicitées au sein du décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 (CEDEF, 2016) :

- Les micro-entreprises : moins de 10 employés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 millions d'euros, sont considérées comme appartenant aux PME ;
- Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) : moins de 250 employés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ;
- Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) : ayant jusqu'à 5 000 employés et un chiffre d'affaires pouvant atteindre 1,5 milliard d'euros ;
- Les Grandes Entreprises : ont par logique plus de 5 000 employés et un chiffre d'affaires excédant 1,5 milliard d'euros.

Toutefois, la Commission européenne identifie en plus des micro-entreprises, deux autres catégories d'entreprises au sein des PME, à savoir les petites entreprises (10 à 49 employés) et les entreprises moyennes (50 à 249 employés) (Commission Européenne, 2015).

Or, par rapport au contexte géographique de l'étude, la catégorisation des PME sera limitée tout au long de cette recherche aux critères français.

## **1.2. Le contexte des PME à l'export**

L'exportation est définie par Kalousis (2013, p. 229) comme « une vente à l'étranger d'un produit fabriqué dans un pays d'origine. Elle peut être directe ou indirecte selon que l'entreprise vend elle-même ses produits ou qu'elle utilise des intermédiaires pour le faire ». Cette définition est complétée par Karkasklian (2009, p. 165) qui explique que bien souvent l'exportation est décrite comme le « premier pas vers l'internationalisation » d'une entreprise.

Pour ce qui est des PME, le développement de leur activité à l'export ne correspond pas toujours à une volonté première. Selon Lernoux, Van Caillie, Boschmans, Bouyon et Martin (2012), le marché étranger représente pour les PME l'accumulation d'opportunités voulues et non voulues. Rumo (2016) confirme cette affirmation en expliquant que le développement des exportations au sein des PME n'est pas stratégique, mais plutôt improvisé. Par exemple, les différentes relations développées avec les fournisseurs peuvent favoriser ces opportunités que Rumo (2016) décrit comme « opportunités d'affaires ». Karkasklian (2009) affirme que le marché étranger n'est finalement pour la PME qu'une manière d'épuiser sa production tout en augmentant ses marges. C'est pourquoi l'un des problèmes majeurs soulevé par les auteurs est que les PME s'orientent vers des marchés étrangers sans avoir développé au préalable une stratégie. Selon une étude de 2012, 64 % des entreprises interrogées n'avaient pas élaboré de stratégies propres aux activités étrangères (Rumo, 2016).

Malgré cette critique faite par la littérature, nous constatons qu'en France, en 2017, 95 % des entreprises exportatrices sont des PME réalisant 13 % des montants de bien exportés (BPI France, 2018). Ces données démontrent le fait que certes il y a une forte participation des PME françaises à l'export, mais que leur intensité d'exportation reste minoritaire malgré une meilleure accessibilité des marchés étrangers, ce qui peut être expliqué par différents facteurs autres qu'un manque de stratégie.

### **1.3. L'adaptation des PME face aux marchés étrangers**

La digitalisation et le développement du e-commerce rend les marchés étrangers plus accessibles pour les PME françaises. Malgré ce constat, rien n'en est plus aisé pour ces dernières. En effet, les PME françaises (non-exportatrices) sont à l'origine décrites comme ayant une petite taille, une forte centralisation de la gestion ainsi qu'une faible spécialisation du travail et des tâches (Julien, 1994). Par ailleurs, leur système d'informations interne est souvent présenté comme peu organisé et celui externe comme assez simple étant donné les proximités géographiques des différents marchés (Julien, 1994). Leyronas et Torres (2005) ajoutent que le fonctionnement mis en place par les PME les oriente naturellement vers la territorialisation. Ainsi la notion d'exportation ne semble pas être compatible avec la structure d'une PME (Perrat, 1990, cité dans Leyronas et Torres, 2005).

Leyronas et Torres (2005) expliquent donc que le développement des activités à l'export va naturellement demander une diversification au sein de la PME notamment via la création d'un service export et la nécessité d'une spécialisation des tâches. Pantin (2006, paragr. 38) décrit la cellule export comme le « regroupement de compétences dédiées aux seuls marchés étrangers et l'élargissement des capacités de l'entreprise à organiser et à coordonner ses activités au-delà des frontières ». Grâce à la polyvalence récente des employés, ce service export n'a plus besoin de centaines de collaborateurs pour être créé. Par ailleurs, la taille de celui-ci va majoritairement dépendre de la structure de l'entreprise.

Kalika (1986, cité dans Leyronas et Torres, 2005) ajoute également qu'une PME exportatrice s'orientera plutôt vers une structure un peu plus horizontale et verticale (spécialisation, délégation, autonomie, confiance et hiérarchie). Or une PME non-exportatrice est souvent valorisée par rapport à son management de proximité (Bourcieu, 2012). Pour finir, le système d'informations interne et externe d'une PME à l'export est automatiquement plus complexe à cause des besoins importants d'être informé sur les différents marchés étrangers, les procédures et les différentes pratiques commerciales étrangères (Leyronas et Torres, 2005 ; Leo, Monnoyer-Longe et Philippe, 2016).

De ce fait, il est certain que les PME disposent de stratégies et d'un mode de fonctionnement propres à elles, qui peuvent certes avoir ses faiblesses mais permet pour autant une combinaison productive tout aussi efficace et rentable (Abakouy, 2006). Cependant, outre le fonctionnement de celles-ci, Guérard (2000) et Pliu (2010) dénoncent également les

ressources limitées (humaines et financières) dont disposent les PME, le manque de compétences du personnel et d'informations à l'export. St-Pierre, Raymond, Laurin, et Uwizeyemungu (2012) mettent eux en avant les coûts importants liés aux précautions à prendre ainsi qu'au respect de normes étrangères. Pour donner suite aux différentes difficultés originellement rencontrées, de nombreux soutiens et aides extérieures ont été mis en place par le gouvernement français représentant des opportunités à saisir (Autonne, Hennette, Salawi et Tricoire, 2011). L'une des aides principales développée par l'Etat français en 2008 est « L'équipe de France à l'export ». Cette aide regroupe les principaux acteurs du commerce extérieur à savoir (Autonne, Hennette, Salawi et Tricoire, 2011, p.126) :

Ubifrance, ses bureaux en France et dans le monde (missions économiques) ; le réseau des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (Uccife) ; le réseau des conseillers du commerce extérieur de la France en France et à l'étranger (CNCCEF) ; Oséo ; Coface ; Pacte PME International et OSCI

Il est plus que conseillé à la PME de s'appuyer sur ces différents dispositifs, qui peuvent lui permettre d'appréhender les spécificités du marché étranger. En effet, en fonction des organismes, celles-ci apportent un certain financement, un network professionnel, des informations sur les marchés, des conseils de stratégies et de veilles, d'analyse des marchés, un accompagnement au développement, et également des formations sur différents thèmes.

## **2. Performance à l'export et indicateur de mesure :**

### **2.1. La vision de la performance**

La notion de performance peut avoir un sens différent selon le contexte de l'entreprise et de son interprétation (Marion, Asquin, et Everaere, 2012). Cependant, la performance d'une entreprise est souvent soit perçue comme le résultat d'une action (Le Boulaire et Retour, 2008) ou de sa représentation par l'équipe dirigeante, soit définie à partir des outils d'obtention du résultat. En effet, Baird (1986, cité dans Marion, Asquin et Everaere, 2012, p. 2) explique que la « performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps ».

Cette définition est peu différente de celle de la performance à l'export d'une entreprise. Les auteurs Beleska-Spasova (2014), Atabay (2008) et Lorino (2003) s'accordent sur le fait que la performance à l'export correspond à l'atteinte des objectifs (stratégiques et/ou économiques)

fixés par l'entreprise dans un contexte international, et ce sur une période donnée. De ce fait, la seule différence apportée par la notion d'export est cette idée de mondialisation, où l'on peut deviner des objectifs différents à une PME non-exportatrice, mais qui pour autant demeure toujours une évaluation propre à l'entreprise.

Cependant, Wheeler, Ibeh, et Dimitratos, (2008) et Beleska-Spasova (2014) donnent une définition un peu plus précise de la performance à l'export. Cette dernière proviendrait de l'efficacité relative d'une entreprise à mettre en pratique ses ressources et ses capacités disponibles, en compétences et stratégies lui permettant d'améliorer ses opportunités au sein de l'environnement externe tout en minimisant les potentiels menaces. Par cette définition, les auteurs nous donnent la possibilité de montrer qu'il est possible d'influencer positivement la performance d'une entreprise à l'export, notamment grâce à la mise en place de différents outils aidant à la transformation des ressources et des capacités en compétences et en stratégies.

En revanche, Alaoui (2013, p.27) explique que « la performance ne doit pas résulter d'un processus hasardeux, et doit au contraire s'envisager comme l'aboutissement d'un processus de mobilisation raisonné des moyens disponibles dans l'entreprise, afin que cette performance puisse être renouvelée durablement ».

## **2.2. Les indicateurs de mesure de la performance**

Néanmoins, même si les auteurs parviennent à se mettre d'accord sur une définition de la notion de performance à l'export, il en est tout autre pour la sélection des indicateurs de performance. Un indicateur de performance est défini comme une information qui doit aider un ou des acteurs à « conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat (Lorino, 2003, p.130). Au travers des recherches littéraires, nous pouvons constater la présence de nombreuses échelles pour mesurer la performance d'une entreprise. Trois échelles de mesures sont souvent évoquées : financière (ventes, profitabilité et croissance), non financière (perception du succès à l'export, satisfaction des managers par rapport à l'exportation, atteinte de l'objectif) ou une combinaison de ces deux premières (Zou et Simona 1998, cité dans Atabay, 2008). Ces mesures sont aussi appelées objectives et subjectives.

Une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers, serait certes compliquée en pratique mais particulièrement efficace pour mesurer la performance à l'export (Atabay, 2008). Cette proposition est confirmée par Beleska-Spasova (2014) qui indique qu'une mesure objective est seulement centrée sur des indicateurs mesurant des valeurs absolues, dont souvent le volume des ventes et de la marge à l'export. A l'inverse, les indicateurs subjectifs sont centrés sur des valeurs perceptuelles et donc propre à chaque entreprise (Beleska-Spasova, 2014). Pourtant, il peut être compliqué d'obtenir les données financières d'une entreprise, notamment à cause du refus possible du manager à communiquer ces informations et/ou d'une mauvaise différenciation entre les ventes domestiques et celles réalisées à l'export. Néanmoins, Favre-Bonte et Giannelloni (2008) ont montré que si nous mesurons la performance perçue plutôt que la performance en elle-même, nous pouvons nous rendre compte du degré auquel la performance correspond aux objectifs, et ce d'une année sur l'autre.

Pour conclure, Wheeler, Ibeh et Dimitratos (2008) arrivent à la conclusion finale que les entreprises utilisent des mesures non financières lorsqu'elles sont au début de leur développement à l'export, alors que celles qui sont un stade avancé dans l'export utilisent plus souvent des mesures financières.

### **2.3. Performance à l'export et PME**

Les facteurs clés influençant la performance à l'export d'une PME sont denses mais leurs études ne sont pas récentes. La littérature fait généralement la différence entre deux facteurs. Les facteurs exogènes à l'entreprise (impacts macro-économiques, sociaux, politiques, etc.) où les collaborateurs n'ont aucune influence sur leurs retombées, et les facteurs endogènes (Abakouy, 2006) (aspects managériaux, organisationnels, etc.) où la PME peut se donner les chances d'améliorer sa performance à l'export. Par ailleurs, d'autres auteurs comme Katsikeas, Piercy, et Ioannidis (1996, cité dans Ben Brahim, 2012, p. 314) distinguent au sein des facteurs endogènes, des caractéristiques structurelles (ancienneté, moyenne d'âge, expérience internationale et la taille) s'opposant aux caractéristiques dites managériales (nombre de marchés à l'export, service export, organisation de l'activité export, etc.). Pourtant, selon Khanna et Rivkin (2001) de nombreux chercheurs auraient indiqué que les conclusions tirées d'un contexte ne sont pas applicables dans d'autres circonstances.

### ***2.3.1. Caractéristiques structurelles***

L'un des premiers critères très souvent analysé et évoqué dans la littérature est celui de la taille de la PME. Ceci et Valersteinas (2006), Abakouy (2006) et Alaoui (2013) s'accordent pour expliquer que la taille peut être un atout à la performance. Levratto (2009, p.134) arrive d'ailleurs à la conclusion simple et rapide que « les entreprises qui exportent sont grandes, productives et ont déjà fait l'expérience des marchés d'exportation. A contrario celles qui n'exportent pas sont petites, peu productives et n'ont donc pas cette expérience ». Or pour St Pierre (2012) et Ceci et Valersteinas (2006) le critère de taille est important principalement lorsque l'entreprise souhaite se développer sur des marchés étrangers outre que le continent européen. Par ailleurs, si nous analysons de plus près ce critère, nous constatons que le nombre d'employés ou le montant du chiffre d'affaires réalisés n'ont pas d'impact positif direct. Une PME de taille plus conséquente signifie surtout des ressources humaines plus denses et variées, des conditions de financement plus aisées, un meilleur accès à l'information et un panel de compétences plus large (Ceci et Valersteinas, 2006). C'est pourquoi le critère de taille ne suffit pas à expliquer la performance à l'export, d'autres critères tout aussi importants doivent également être pris en considération, notamment au niveau de la qualité du management (expériences, compétences, maîtrise des langues) (Ceci et Valersteinas, 2006 ; Abakouy, 2006).

En effet, Alaoui (2013), Ben Brahim (2012) et Rumo (2016) estiment que l'expérience et les compétences internationales du dirigeant et/ou du manager acquises à travers la résolution de problèmes ou de la gestion passée d'activités à l'étranger peuvent influencer la performance à l'export. Nous pouvons ainsi admettre que grâce à cette expérience le dirigeant et/ou le manager sera capable d'adopter les bonnes stratégies et de répondre de manière appropriée aux différentes difficultés rencontrées.

### ***2.3.2. Caractéristiques managériales***

Alaoui (2013) estime également que le développement de stratégies adéquates influence positivement la performance à l'export, notamment lorsqu'il s'agit d'une stratégie organisationnelle. Or comme nous l'avons mentionné précédemment, l'élaboration de stratégies n'est pas toujours la priorité d'une PME.

Ben Brahim (2012) évoque également l'importance pour la PME de développer des avantages compétitifs internationaux. Ces avantages, propres à l'entreprise, sont élaborés grâce aux différentes ressources et compétences présentes au sein de la PME ainsi que grâce à la prise de décisions stratégiques. St-Pierre, Raymond, Laurin, et Uwizeyemungu (2012) mentionnent la capacité d'innovation d'une PME comme un avantage compétitif.

Alaoui (2013) a également constaté que la mise en place de formations au sein de l'entreprise a un impact positif sur la performance à l'export de celle-ci. En effet, la formation permet le développement et le renouvellement de nombreuses compétences au sein des collaborateurs, qui se sentiront par la suite plus à l'aise et motivés dans leur travail quotidien (Afdas, 2018). Les compétences les plus souvent mentionnées pour une présence à l'export sont celles en marketing internationale, force de vente, communication et linguistique (Adu-Gyamfi et Korneliussen, 2013 ; Alaoui, 2013 ; Kassis-Henderson et Lecomte, 2013). Cependant, d'autres formations liées à la recherche de nouveaux marchés, à la culture, à l'aspect fiscal sont également pertinentes (Alaoui, 2013).

De ce fait, nous remarquons que les caractéristiques managériales et internes de l'entreprise peuvent être directement ou indirectement influencées par la mise en place d'une formation.

### **3. La formation professionnelle aujourd'hui**

#### **3.1. Une évolution de la formation au sein des entreprises**

La formation [...] est entrée dans les mœurs, mais surtout elle s'est intégrée à l'entreprise et à sa politique. De simple intention généreuse qu'elle fut souvent au départ, elle est devenue un instrument de la promotion des hommes dans l'entreprise, en même temps qu'un outil pour favoriser le processus de changement, donner à l'organisation sa pleine efficacité, adapter constamment les hommes à l'évolution dont ils sont les acteurs (Fombonne, 1963, p. 404).

Ces dernières décennies les fondements de la formation ont évolués et se sont transformés afin de s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises, qui évoluent en fonction du macro-environnement. Par exemple, il existe à présent des formations portées sur les langues, sur les outils bureautiques et informatiques ou sur le marketing international et qui étaient rares voire inexistantes plusieurs années en arrière. Notre société se trouve toujours dans

un contexte de progrès continu c'est pourquoi l'entreprise ne doit cesser d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire (Lorino, 2003). « Une rigidité internationale, une structure figée et une très forte fidélité au passé ne peuvent que nuire à la survie de l'entreprise » (Karkasklian, 2009, p.217). Ainsi, une entreprise performante serait une entreprise qui est agile et flexible, capable d'adapter constamment ses ressources et ses compétences aux nouveaux marchés et aux nouveaux besoins.

Barbier (2011, p.73) définit la formation comme une « organisation d'activités ordonnées autour d'une intention de production de nouvelles capacités ou attitudes susceptibles d'être transférées dans d'autres situations que la situation de formation, et qui la finalisent ». De ce fait, par cette définition Barbier (2011) montre que les connaissances acquises lors de la formation doivent permettre à la personne concernée de les mettre en pratique au sein de l'organisation. Or le problème rencontré lors des formations est une forte focalisation sur le savoir et la transmission du savoir plutôt que sur le savoir-faire (De Angeli, 1990). Néanmoins, il y a une prise de conscience récente sur le regroupement de ces deux aspects, et l'évolution de la notion de développement des compétences au cœur de l'apprentissage.

En prenant conscience que la transmission du savoir n'est pas suffisante, et que le savoir-faire est aussi nécessaire, la vision de la formation a évolué. « La construction des compétences n'est plus considérée comme relevant de la seule formation, mais comme résultant de parcours professionnalisant incluant le passage par des situations de formation et des situations de travail rendues professionnalisantes » (Le Boterf, 2013, p.187). Nous constatons donc une professionnalisation de la formation, non pas pour dévaloriser son rôle premier, mais pour le redéfinir et le repréciser (Le Boterf, 2013). En effet, Wittorski (2008) explique qu'aujourd'hui la séparation entre l'acte de travail et l'acte de formation est plus étroite. Les formateurs ne cherchent plus à simplement transmettre des contenus pratico-théoriques, « mais d'intégrer dans un même mouvement l'action au travail, l'analyse de la pratique professionnelle et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler » Wittorski (2008, paragr. 12). En d'autres termes, l'homme devient l'acteur de sa formation où les connaissances et les pratiques évoquées lors de celle-ci doivent être vues comme des instruments donnant la possibilité aux collaborateurs de les reconcevoir et de se les réapproprier face aux différents contextes (Lang, 2001) afin que l'apprentissage réalisé soit efficace.

### **3.2. Une priorité rarement partagée entre les PME**

Le sujet de la formation au sein des entreprises reste mitigé. Certains dirigeants prennent conscience qu'investir dans la formation est primordial et permet sur le long terme un retour sur investissement, mais pour d'autres c'est un coût qui reste encore trop élevé (Boudabbous, 2007). A la suite d'une étude auprès de PME françaises, Alaoui (2013) a remarqué que la formation continue était finalement peu présente au sein des entreprises et que peu d'entre elles disposaient de leur propre centre de formation ou faisaient appel à des organismes extérieurs. Paradas (2007) a également constaté que ce manque de formation des collaborateurs se justifiait par un effet de nombre. Chaque collaborateur a un rôle important voire unique à l'intérieur de la PME, contrairement aux ETI qui ont un plus grand nombre de salariés, ce qui entraîne une plus grande difficulté pour eux de se rendre disponible (Paradas, 2007). C'est pourquoi l'équipe dirigeante tend à donner la priorité à la formation des collaborateurs seulement lorsque celle-ci représente un enjeu stratégique primordial (Paradas, 2007). Or, comme Rumo (2016) l'explique, les stratégies à l'export constituent rarement une priorité. Malgré les difficultés humaines et financières rencontrées par les PME, la formation en entreprise représente un droit pour l'employé puisque « l'employeur doit permettre l'adaptation permanente du salarié à son poste de travail et le développement des compétences, notamment par un plan de formation » (Service Public, 2018).

A l'inverse, certains chefs d'entreprises ont aussi tendance à engager des sommes importantes dans la formation de leurs collaborateurs en pensant que dans tous les cas le retour sur investissement sera bénéfique. Or une démarche de formation sans une compréhension préalable des compétences actuelles des employés ainsi qu'une explication claire des objectifs, sera fructueuse et non satisfaisante (Minet, 1995 ; Fombonne, 1963). Par ailleurs, une formation professionnelle ne sera jamais la même en fonction de la situation, des objectifs et des ressources de l'entreprise (Minet, 1995).

### **3.3. Des formations répondant aux enjeux de l'export ?**

La littérature présente différentes méthodes de formations qui ne cessent d'évoluer, notamment par rapport à la digitalisation de la société et des entreprises. Cependant, quatre types de formations générales ont été retenus : spécifique (utile seulement à l'entreprise formée), formelle, informelle (non-intentionnel) ou générale (transmission des connaissances entre les collaborateurs). Plusieurs recherches ont montré que la nature de la formation peut avoir un impact différent sur la productivité de l'entreprise (Bernier, 2014). En effet, dans son étude Bernier (2014) démontre qu'une formation formelle, où les objectifs sont prédéfinis et les critères d'évaluation connus, peut avoir un impact positif sur la productivité finale des entreprises.

En revanche, nous ne constatons aucune approche de formations spécifiques au développement à l'export d'une entreprise et plus particulièrement d'une PME, au sein de la littérature. C'est pourquoi, nous pouvons admettre que les approches utilisées lors des formations restent les mêmes peu importe la thématique choisie. L'apprentissage sera par conséquent plus centré sur les besoins à l'export tels que le développement des compétences commerciales et internationales mais également le développement d'une aptitude à gérer le travail administratif supplémentaire (Leo, Monnoyer-Longe et Philippe, 2016) afin de faire face aux nouvelles attentes. Toutefois, il est important de préciser que Leo, Monnoyer-Longe et Philippe (2016) constatent que ce besoin en formation touche particulièrement les PME nouvellement exportatrices.

Pour conclure, la formation ne peut pas être dissociée de la stratégie de l'entreprise car le changement ou l'évolution de la stratégie va nécessiter la mise à niveau des collaborateurs afin d'atteindre les nouveaux objectifs (Boudabbous, 2007). Toutefois, la formation doit sortir d'un cadre purement administratif et budgétaire pour être considérée comme une problématique de gestion en rapport direct avec la performance globale de l'entreprise (Qmichchou, 2017).

## **4. La formation des employés et des managers, un atout pour la performance à l'export, via le développement des compétences**

L'efficacité de la formation dans l'entreprise, c'est apporter aux formés les compétences nécessaires pour mieux exercer, en quantité et en qualité, leur métier dans l'entreprise, et contribuer ainsi, dans le cadre des plans d'action définis, à la réalisation des objectifs de performance, à court, moyen ou long terme (De Angeli, 1990, p.2).

### **4.1. L'acquisition et le développement de compétences, un point important à la performance d'une entreprise :**

#### *4.1.1. La représentation des compétences individuelles dans la littérature*

La compétence individuelle est définie comme une combinaison et mobilisation de ressources en situation professionnelles, en vue de produire une performance (Le Boterf, 2008). Par le terme « ressources » l'auteur évoque soit des ressources personnelles telles que les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être, soit les ressources provenant de l'environnement extérieur telles que les réseaux relationnels et informationnels. Le Boterf (2008) démontre ainsi que la performance d'une entreprise dépend d'un ensemble de ressources, or seules les ressources personnelles et propres à l'individu (savoir, savoir-faire et savoir-être) peuvent être développées, transformées et améliorées via la formation.

C'est probablement pour cela que la littérature aspire à généraliser la définition de compétences à un ensemble de « savoirs, savoir-faire et savoir-être ». Le savoir se définit comme l'ensemble « des connaissances générales ou spécialisées à posséder » (Martory et Crozet, 2016, p.19) telles que la possession de notions théoriques ou la maîtrise de langages complexes. A l'inverse, le savoir-faire serait une mise en pratique du savoir, notamment grâce à la maîtrise de méthodes dans des contextes particuliers (Martory et Crozet, 2016). Enfin, le savoir-être est encore plus propre à la personne puisque ceci correspond à un ensemble d'attitudes, comportements et aux façons souhaitées d'agir et interagir au sein d'un groupe (Martory et Crozet, 2016). Ces attitudes peuvent par exemple correspondre à la capacité de diriger, organiser et communiquer.

Toutefois, Coulet (2016) n'est pas d'accord avec cette explication simplifiée de la notion de compétence. Cette énumération de savoirs ne met pas en avant les « caractéristiques de sa

mobilisation en situation [...] ni les mécanismes de sa construction » (Coulet, 2016, paragr. 30). En effet, la compétence individuelle ne consiste pas seulement aux transferts de connaissances entre individus. Celle-ci est expliquée de manière plus approfondie par les auteurs, puisque la compétence individuelle est favorisée par la mise en action dans des situations de travail et donc liée à l'expérience acquise. Levy-Leboyer (1996, cité dans Boudabbous, 2007, paragr. 17) ajoute que la « véritable acquisition des compétences n'intervient ni avant ni en même temps que le travail. Elle s'opère « au cours même » du travail et « par son intermédiaire » ». Jemli (2015) explique que les simples connaissances développées lors de l'apprentissage deviennent des compétences seulement lorsqu'elles sont mises en pratique dans des situations concrètes. Lorino (2003) et Le Boterf (2013) développent d'ailleurs la notion du savoir-agir, où l'acquisition simple de la compétence n'est pas un facteur suffisant à la performance. Il y aurait une interaction permanente entre le savoir et l'action qui fait que la compétence ne peut exister que si elle est mise en œuvre dans un système d'action (Lorino, 2003 ; Matmati, 2000). C'est pourquoi il est impossible de forcer quiconque à agir et réussir avec compétence, mais l'entreprise peut mettre en place des conditions favorables (ressources informatiques, formation, équipements, etc.) à cette situation pour favoriser le savoir-agir, pouvoir-agir et vouloir-agir (Le Boterf, 2013). C'est la réunion de ces trois conditions qui favoriseraient le fait d'agir avec compétence et donc d'être performant.

Pantin (2010) distingue également deux types de compétences au rôle varié dans le processus d'internationalisation. La première compétence est présentée comme stratégique et se rapporte à la faculté d'initiation et de construction du « processus d'expansion géographique de ces PME » (Pantin, 2010, paragr. 37) grâce à la capacité de créer et d'élaborer un réseau ainsi qu'une stratégie d'entreprise. La seconde compétence est dite opérationnelle et permet l'implémentation efficace des stratégies grâce aux connaissances spécifiques des différentes zones export ainsi que de la maîtrise des pratiques à l'export (opérations, capacités commerciales, etc.) (Pantin, 2010). Ces deux compétences peuvent influencer positivement ou négativement le dynamisme de l'internationalisation ainsi que les objectifs fixés. En effet, lors de son étude Pantin (2010) a constaté que les collaborateurs d'une des PME avaient des compétences commerciales, techniques (création du produit), logistiques et administratives (réglementations douanières) hormis financières (techniques de règlement à l'international). Ce manque de compétence opérationnelle a valu à l'entreprise un dysfonctionnement très important ainsi que de lourdes conséquences sur sa pérennité (Pantin, 2010).

#### ***4.1.2. Les compétences individuelles comme un atout à la performance***

Le développement des compétences des individus est partiellement lié avec la performance des entreprises. Cette dernière est fonction de quatre variables : les compétences (ressources internes), les ressources extérieures disponibles au poste de travail, la motivation et la qualité du management ainsi que la capacité à fixer des objectifs (Dujardin, 2019). Par cette approche théorique, la littérature nous montre indirectement que le développement des compétences des collaborateurs est un facteur de performance, ainsi que le développement de compétences plutôt managériales afin d'appliquer un management de qualité. Cependant, l'entreprise doit également mettre à la disposition des salariés les ressources matérielles appropriées et favoriser leur bien-être et leur motivation. Par ailleurs, El Boussadi et Oubouali (2018) ont constaté une corrélation positive entre le capital humain de l'entreprise et la performance à l'export. El Boussadi et Oubouali (2018) expliquent également qu'une amélioration du capital humain au travers d'une formation, peut également améliorer la performance à l'export de l'entreprise. Le capital humain est décrit comme « l'ensemble des compétences, talents, potentiels et capacités d'engagement déployés par les collaborateurs dans une organisation donnée. L'accent est mis sur la dimension individuelle » (Picq et Baret, 2005, p. 2).

En 2009, Laghzaoui a réalisé une étude intéressante montrant que l'ensemble des ressources et compétences au sein de l'entreprise peuvent influencer l'orientation et l'efficacité de l'entreprise à l'export. En effet, en amont cet ensemble de compétences et ressources permettrait d'influencer la décision d'internationalisation, alors qu'en aval celui-ci peut influencer le rythme de l'internationalisation de l'entreprise et donc sa performance (Laghzaoui, 2009).

L'enrichissement des compétences devient ainsi un élément essentiel à la performance globale de l'entreprise (Amherdt, 2000). Malgré tout, Diani (2002) avertit également que la simple construction de nouvelles compétences dans une perspective de performance à long terme n'est pas satisfaisante. Les compétences construites et établies ont besoin d'être soutenues régulièrement à cause de l'évolution rapide de la société et des besoins, qui rendent les compétences acquises rapidement obsolètes (Qmichchou, 2017).

## **4.2. Formation des employés et performance à l'export**

Karkasklian, (2009) explique que lors du développement à l'export, les employés doivent être une source de préoccupation importante, pour les managers et le dirigeant. En effet, l'implication et la motivation des employés au sein de ce nouveau processus, est un facteur clé de réussite. C'est pourquoi « l'utilisation des compétences déjà existantes, ainsi que le recrutement et la formation du personnel doivent être l'une des priorités du manager » (Karkasklian, 2009, p.152). Plusieurs études réalisées auprès de PME exportatrices ont démontré qu'il n'était pas envisageable pour elle de commencer un développement de ses activités à l'export sans proposer une formation adaptée à ses employées. A l'inverse, il a même été démontré qu'un manque de formation peut être une barrière à la performance à l'export sur le long terme (Alaoui, 2013). Ainsi, l'internationalisation favorise l'acquisition de nouvelles compétences utiles aux employés afin de répondre aux nouvelles attentes du marché international (Boule, 1999).

La formation des collaborateurs est perçue comme une manière d'« adapter ses ressources humaines aux évolutions technologiques, organisationnelles et réglementaires du marché et ainsi accroître sa compétitivité » (Afdas, 2018, p. 5). La mise en place de formations pour les employés permettra de développer leurs compétences en lien avec les nouveaux besoins créés par leur présence sur les marchés étrangers. En effet, le développement des exportations entraîne quelques spécificités, donc des changements dans différents départements de la PME (dont comptabilité, marketing, commercial). Bastos, Silva et Proenca (2016) confirment cette explication à l'aide de leur étude qui a montré que les compétences doivent être mise à niveau, notamment par la formation des employés déjà présents au sein de l'entreprise. La mise en place d'un système d'apprentissage pour les employés permettra à l'entreprise d'avoir des collaborateurs performants et pouvant répondre de manière appropriée aux nouvelles attentes en fonction de la stratégie internationale. Selon Alaoui (2013) les PME exportatrices qui se distinguent sont celles qui ont eu recours à des formations en gestion, avec des thématiques sur la stratégie marketing, l'aspect culturel, fiscal et légal. Par ailleurs, une entreprise capable de former ses collaborateurs et de repenser régulièrement sa manière de procéder en intégrant de nouvelles pratiques, a sur le long terme beaucoup plus de chances d'être performante à l'export (Afdas, 2018).

Par conséquent, la formation des employés est démontrée comme une étape importante et non-négligeable au développement des activités à l'étranger. En revanche, El Boussadi et

Oubouali (2018, p.13) expliquent que « l'amélioration du capital humain de l'entreprise passe aussi par la formation des dirigeants et des responsables export afin d'améliorer leur compétence pour la conquête des marchés étrangers ».

### **4.3. Formations des managers et performance à l'export**

Au sein de la littérature, les auteurs s'accordent sur l'importance des compétences managériales de l'équipe dirigeante afin d'avoir une entreprise performante (Alaoui, 2013). En effet, le manager est perçu comme le vecteur du changement, en représentant un lien entre la stratégie décidée et les collaborateurs qui l'appliquent. Cette amélioration des compétences managériales peut ici aussi être réalisée par le biais d'une formation. Leo, Monnoyer-Longe et Philippe (2016) affirment que l'apprentissage sur le thème du commerce international est nécessaire et ce quel que soit la formation initiale du responsable. En revanche, les auteurs ont à plusieurs reprises rappelé que le manager ne doit pas seulement être formé mais éduqué (Karkasklian, 2009). En effet, le but n'est pas de les « préparer contre les surprises mais pour les surprises » (Karkasklian 2009, p.215/216). La formation repose généralement sur la transmission d'un savoir-faire, or la clé d'un management efficace aujourd'hui est le « savoir-être ». Ceci est confirmé par Perey et Salez (2018) qui affirment que la formation des managers consiste à enseigner ce qui ne peut s'apprendre. Par conséquent le savoir-être est indispensable au manager mais se développe et se construit de manière progressive grâce aux diverses expériences (Perey et Salez, 2018 ; Demick et O'Reilly, 2000).

Néanmoins, Payre (2017) précise que les managers ne sollicitent que peu d'attention par rapport à la formation dans les micro-entreprises et que très souvent ce sont les salariés qui sont favorisés. Leo, Monnoyer-Longe et Philippe (2016) dénoncent un manque de formation des responsables export dans les PME puisque moins de 25 % des responsables recevraient une formation spécialisée, une donnée atteignant seulement 33 % lorsque la PME dispose d'un service export. Les managers sont également fréquemment tenus pour responsable de situations compliquées étant donné qu'eux aussi sont souvent mis dans des conditions de travail inconfortables dues à un manque de formation. Cette absence d'apprentissage peut éventuellement expliquer un manque de dynamisme dans les approches des marchés étrangers, une faible qualité relationnelle avec les clients, un service après-vente non satisfaisant, etc. (Leo, Monnoyer-Longe et Philippe, 2016). Karkasklian (2009) indique que pour réussir, il est

nécessaire d'être bien préparé à cette nouvelle expérience pleine de risques et de satisfactions. De ce fait, la formation des managers est aussi non-négligeable.

En revanche, Diani (2002) annonce que certes la formation des managers est importante mais celle-ci ne fait pas tout. En effet, dans plusieurs études la performance des entreprises est très souvent liée à l'expérience internationale des managers, une expérience qui devient par la suite une connaissance (Diani, 2002). Le manager est ainsi un acteur clé pour la performance à l'export de l'entreprise, mais celui-ci doit plutôt posséder un certain nombre de *soft skills* tels que l'engagement et le soutien (Sternard, Jaeger, and Staubmann, 2013) qui sont des compétences qui ne se transmettent pas par le savoir mais grâce à l'expérience acquise.

Ouattara (2009) met en avant à travers une étude que l'investissement dans la formation et donc indirectement la mise en place d'une formation pour les collaborateurs de l'entreprise, a un impact positif sur la performance de celle-ci et plus précisément sur le moyen terme. De ce fait, que ce soit pour les managers ou les employés, la formation des collaborateurs est importante pour toute PME souhaitant exporter ses produits ou ses services (Lernoux, Van Caillie, Boschmans, Bouyon, et Martin, 2012). Une PME étant originellement présentée comme ayant une plus petite structure, une caractéristique non avantageuse pour celles souhaitant exporter, Alaoui (2013) montre par sa recherche que des formations en management des opérations liées au commerce internationale sont d'autant plus importantes à la performance à l'export. Toutefois, Perey et Salez (2018) vont plus loin dans leur explication, en affirmant qu'il serait beaucoup plus efficace d'orienter les managers vers une « dynamique collective et horizontale » plutôt que d'utiliser une logique individuelle et « top-down ».

## **5. Le développement du concept de gestion d'équipe**

### **5.1. Notion d'équipe et performance**

De nos jours les chefs d'entreprises sont prêts à investir des sommes importantes pour développer les compétences nécessaires au travail d'équipe, dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise (Robbins et Judge, 2018). Une équipe serait beaucoup plus flexible et réactive aux différents changements externes (Robbins et Judge, 2018). En effet, cette dernière rassemble beaucoup plus de ressources et compétences lui permettant de faire face aux différentes attentes des marchés étrangers (Moreaux, 2006). Par ailleurs, il est primordial de différencier la notion de groupe et celle d'équipe. Un groupe de travail implique des personnes qui interagissent pour partager des informations en vue de prise de décisions, tout en se cantonnant à leur domaine de responsabilités (Robbins et Judge, 2018). A l'inverse une équipe correspond à un ensemble de personnes avec des compétences complémentaires et « dont les performances dépassent la simple somme des apports individuels » (Robbins et Judge, 2018, p. 350). Cette notion d'équipe est fréquemment utilisée au sein de la littérature mais perd pourtant son sens fondamental. Elle a été importée au monde de l'industrie lorsque la qualité d'un service a commencé à dépendre de la combinaison efficace des compétences individuelles des différents collaborateurs (Belbin, 2006). Une équipe efficace est celle qui a une connaissance précise de l'objectif final et qui est composée d'un nombre de collaborateurs suffisant, avec une diversité de talents et de rôles en équipe (Belbin, 2006). Il a été démontré que la raison principale du succès d'une équipe est la manière dont celle-ci est gérée et organisée (Viargues, 2004).

### **5.2. La gestion d'équipe comme compétence managériale**

La gestion d'équipe se rapporte également à une compétence individuelle clé pour un manager. En effet, manager une équipe signifie qu'à un moment donné, le manager a les « compétences requises, mobilisées afin d'obtenir le résultat attendu » (Viargues, 2004, p.11). Dans le contexte de notre recherche, le résultat attendu fait donc référence à la performance à l'export et de comment l'équipe de travail parvient efficacement à répondre aux attentes des marchés étrangers. Toutefois, cette tâche est bien plus compliquée qu'elle n'en a l'air. Le manager doit être capable de savoir quelles compétences sont utiles pour atteindre les objectifs,

et donc connaître au préalable les compétences de ses collaborateurs et réaliser par la suite des ajustements pour que son équipe puisse répondre aux nouvelles attentes (Viargues, 2004). Un bon management d'équipe impliquerait un avantage concurrentiel considérable, et donc comme évoqué précédemment, un atout à la performance.

### **5.3. La théorie des rôles en équipe**

#### ***5.3.1. Présentation de la méthode Belbin***

Selon Belbin (2006, p.43) « la question cruciale à long terme n'est plus de juger des connaissances ou des compétences spécifiques d'un candidat, mais de savoir comment il va se comporter » par la suite au sein de l'entreprise et plus précisément au cœur d'une équipe. La méthode Belbin est une approche rationnelle et rigoureuse permettant d'évaluer la coopération des membres d'une équipe (Mouton, 2004).

Meredith Belbin est un psychosociologue britannique principalement connu par rapport à ses recherches visant à comprendre ce qui fait qu'une équipe soit plus performante qu'une autre. Ses recherches ont démontré que la performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chaque membre (Mouton, 2004) et peut donc être influencée positivement ou négativement par une modification de la composition de l'équipe. En effet, des groupes de comportements aussi appelés rôles en équipes ont été identifiés. Ces rôles en équipes correspondent à une « tendance à se comporter, à participer et à interagir avec ses collègues de travail d'une certaine façon ». (Belbin, 2006, p. 51). Neuf rôles représentant trois catégories différentes, sont ressortis de son étude, à savoir : la réflexion (le concepteur, le priseur, l'expert), la relation (le soutien, le coordinateur, le promoteur) et l'action (l'organisateur, le perfectionneur, le propulseur). Belbin (2006) a apporté une description plus détaillée de chaque rôle disponible en annexe I.

Ces neuf rôles sont attribués à une ou plusieurs personnes au sein de l'équipe. La taille idéale d'une équipe pour une optimisation du travail se trouvant entre dix et quinze personnes, il est possible de retrouver plusieurs fois le même rôle. Ceci n'est pas problématique puisque Belbin (2006) affirme que les neuf rôles préalablement décrits, doivent tous être représentés afin d'obtenir une équipe performante. Cependant, la prise de connaissance des rôles des collaborateurs peut être longue puisqu'il est question de se rendre compte des rôles en équipe

de chacun via le travail. Or, les chefs d'entreprises et les managers n'ont pas toujours la possibilité d'attendre pour constituer la bonne équipe, notamment lors de l'internationalisation. C'est pourquoi, il est possible de suivre une formation et/ou de passer un test afin de prendre connaissance des deux rôles majeurs d'une personne (Hauser, 2008).

### 5.3.2. *Deux rôles distincts*

Toutefois, dans la méthode développée par Meredith Belbin, ce dernier n'évoque pas seulement les rôles en équipe. Belbin (2006) distingue deux types de rôles pour chaque équipier.

Le premier, le rôle de l'équipier, qui a préalablement été défini, montre que celui-ci dépend des *softs skills* possédés par les collaborateurs tels que leur personnalité et leurs qualités humaines (savoir-être).

A l'inverse, le deuxième rôle est appelé « fonctionnel », et correspond au *hard skills* des individus tels que les connaissances et les compétences vis-à-vis d'une fonction, d'un poste occupé (Belbin, 2006). Par conséquent, ce dernier peut être amélioré et transformé par la mise en place d'une formation. Le rôle d'équipier, correspondant au savoir-être de l'individu dans une situation particulière, peut être également développé via une formation, mais qui sera beaucoup plus situationnelle avec une mise en action. En effet, Tannenbaum et al. (1996, cité dans Rousseau, Savoie, et Battistelli, 2007, p. 277) explique que la performance de l'équipe peut être améliorée par la formation en visant « l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes chez les membres en vue de mieux réaliser le travail et de collaborer plus efficacement les uns avec les autres ».

Par conséquent, par cette étude Belbin (2006) met en avant que c'est l'ensemble des compétences individuelles (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui est mis à profit au sein de l'équipe au travers de ces deux rôles, mais souligne que ceci n'a aucun impact sur la performance si ces compétences ne sont pas bien organisées au sein de l'équipe. Effectivement, « nul n'est parfait, mais une équipe peut l'être » (Belbin, cité dans Mouton, 2002, p. 3).

En revanche, aucune étude n'a démontré que la gestion d'équipe avait effectivement un impact positif sur la performance de l'entreprise à l'export ou sur la performance de l'entreprise en elle-même. En effet, lorsque la littérature évoque la gestion d'équipe, les auteurs tendent à parler des conséquences sur la performance de l'équipe. Toutefois, nous pouvons émettre une

connexion indirecte entre la performance de l'équipe et celle de l'entreprise puisque les auteurs évoquent qu'une équipe performante permet une meilleure productivité et efficacité au sein de l'entreprise (Allard-Poesi, 2012).

### **5.3.3. *La notion de leader***

Pour finir, il est important de préciser que dans un tel contexte, la hiérarchisation est beaucoup moins présente. Le manager n'est plus en position hiérarchique, l'équipe devient une unité commune, avec un niveau égal. Cependant dans toute équipe, les auteurs constatent le développement d'un leader, qui peut-être le manager ou non. Selon Allard Poesi (2012) une gestion d'équipe performante peut également être expliquée par un bon leadership. Un leader peut être simplement décrit comme la personne qui influence le plus les autres dans le cadre d'interaction (Allard Poesi, 2012). L'émergence d'un leader se fait souvent par rapport à un certain nombre de facteurs tels que la personnalité, la motivation et/ou les capacités (Allard Poesi, 2012). Toutefois, Allard Poesi (2012) évoque également le développement du leadership partagé, qui serait une source de performance supérieure grâce à un partage de connaissances et d'aide à l'adaptation aux changements. Le leadership partagé est décrit par Conger et Pearce (2003, cité dans Allard Poesi, 2012, p.76) comme un « processus dynamique d'influence mutuelle entre les membres d'un groupe de travail visant à se construire les uns les autres vers l'atteinte des objectifs ». En effet, Belbin (2006) explique que ce serait une erreur d'avoir un leader solo, puisqu'il pourrait être trop autoritaire et s'attendrait à avoir des suiveurs, ce qui pourrait ainsi nuire à la performance de l'équipe.

## **6. Convergence des formations entre les employés et le manager**

### **6.1. La notion de convergence**

La notion de convergence des formations est une notion qui se veut être très générale et c'est certainement pour cela que la littérature n'évoque pas précisément le terme de « convergence des formations » entre le manager et les employés. C'est pourquoi, il serait pertinent d'apporter dans un premier temps une définition de cette notion afin d'avoir une vision

commune et précise. Le dictionnaire Larousse (2019) définit le terme convergence de trois manières différentes.

La première définition caractérise ce terme comme le « fait de tendre vers un même but ou un même résultat » (Dictionnaire Larousse, 2019). Par cette définition, nous admettrions que la formation des employés et des managers serait convergente dans le sens d'aboutir à un résultat commun. De ce fait, en vue du contexte de la recherche, le résultat commun serait l'atteinte d'une meilleure performance des activités exportatrices. La deuxième définition proposée par le dictionnaire Larousse (2019) est le « fait de présenter des analogies, des points communs ». Par conséquent, nous admettrions que la formation des employés et des managers ne doit pas nécessairement être partagé, mais la présence de points communs tels que des thèmes, suffiraient. La troisième et dernière définition, correspond au « fait de converger, de tendre vers un même point » (Dictionnaire Larousse, 2019), tel que la convergence de deux droites en un point C, alors que celles-ci commençaient respectivement d'un point A et B. De ce fait, dans le contexte de l'étude, cela signifierait que la formation du manager et des employés se rejoignent pour être commune.

Cette dernière description est plus probable et envisageable vis-à-vis des recherches littéraires réalisées et de l'ajout de la notion de gestion d'équipe au sein de l'apprentissage des collaborateurs. En effet, comme nous l'avons évoqué plus haut, le partage d'objectifs et/ou de thèmes entre les collaborateurs, ne suffisent pas à une gestion d'équipe efficace. Par ailleurs, Belbin (2006) distingue, dans son projet, deux rôles impliquant deux types de compétences différentes. C'est pourquoi nous pouvons admettre que les collaborateurs développent, grâce à un apprentissage individuel, leurs *hard skills* (rôle fonctionnel), qui sont des compétences techniques et spécialisées telles que l'interprétation d'un bilan financier, l'application appropriée des incoterms ou l'élaboration de stratégies internationales (Van Beirendonck, 2006). Ces mêmes collaborateurs peuvent par la suite développer leurs *soft skills* lors d'une convergence des formations entre le manager et les employés. En effet, ces compétences plutôt comportementales seront plus facilement développées au sein d'une formation commune, puisque celles-ci se rapportent à la créativité, la prise d'initiative, la force de persuasion, etc. (Van Beirendonck, 2006) d'un individu.

Par ailleurs, cette idée de formation commune entre différents acteurs hiérarchiques s'introduit progressivement dans les fondements de la vie des entreprises françaises. En 2016, une nouvelle réforme a été promulguée en France. Cette dernière vise entre autres à mettre en

place une formation commune entre les employeurs et les salariés afin de favoriser le dialogue social et de développer une approche pragmatique des relations du travail (Ministère du Travail, 2018). Cette nouvelle réforme insiste également sur le fait que certes des formations d'ordre sociale et économiques seront développées, mais d'autres thématiques pourront être abordées. Cette réforme est récente et demande probablement à être développée, mais cela nous montre que l'idée d'une formation commune entre les employés et le top management est possible.

## **6.2. Les bénéfices d'une formation commune**

Rousseau, Savoie et Battistelli (2007) expliquent qu'il peut être intéressant voire même préférable de former les différents membres d'une entreprise ensemble, puisque à la suite de cette formation les collaborateurs seraient plus à même d'accroître la croissance de l'entreprise. En effet selon Lorino (2003), l'évolution continue de l'entreprise repose sur l'apprentissage individuel des employés, mais surtout sur l'apprentissage collectif (apprendre à faire mieux ensemble) c'est pourquoi il faut faire en sorte que les apprentissages individuels coagulent dans un apprentissage collectif. Mahieu (2011, paragr. 1) rejoint lui aussi cette pensée en expliquant que c'est « dans les collectifs de travail que les solutions pour améliorer [...] l'efficacité peuvent être trouvées ».

Cependant, les articles scientifiques concernant une convergence possible des formations restent minoritaires voire inexistantes. En revanche, une notion particulière est très souvent évoquée aussi bien au sein de littérature française, qu'anglo-saxonne : le *collaborative learning*. Cette approche en entreprise est présentée par les auteurs comme une nouvelle méthode de formation dépoussiérant l'apprentissage traditionnel. En effet, ce serait une nouvelle forme d'apprentissage où « deux personnes ou plus apprennent ou vise à apprendre quelque chose ensemble » (Bishnoi, 2017, p. 789) afin d'accumuler les idées, compétences et ressources de chaque participant. Afin que cette approche soit efficace, il est important d'avoir des groupes de taille moyenne, avec une palette de compétences variées en ayant défini au préalable le rôle de chaque membre (Bishnoi, 2017).

Toutefois, les études concernant le *collaborative learning* ne précisent pas si cette forme d'apprentissage concerne les employés et les managers, ou que les employés. Jemli (2015) explique que de manière générale le manager intervient à deux moments au sein de la formation de ses collaborateurs : en amont (mise en place des objectifs) et en aval (validation des acquis).

Certains auteurs dont Diridollou (1992, cité dans Jemli, 2015) estime que le manager devrait être présent tout au long de la formation de ses employés afin d'aider au développement de l'autonomie des collaborateurs. Une implication plus importante du manager au sein de la formation permettrait une adoption plus rapide des nouvelles méthodes de travail, une meilleure collaboration et donc une meilleure efficacité de l'apprentissage (Jemli, 2015). Le manager sera également capable de suivre l'évolution des compétences de son équipe et d'adapter cette évolution de manière plus efficace au fonctionnement de l'entreprise (Jemli, 2015).

### **6.3. Une convergence des formations avec comme objectif le développement de la gestion d'équipe ?**

Travailler de façon cloisonnée est peu propice aux résultats et travailler ensemble, partager ses meilleures pratiques, s'entraider, coopérer sont des comportements et attitudes à valoriser. Les managers ont intérêt à privilégier les modes de relation en réseau (équipiers travaillent de façon interdépendantes) plutôt qu'en étoile (le manager au centre de tout) (Afdas, 2018, p. 20).

Une formation commune pourrait permettre aux collaborateurs d'apprendre à travailler ensemble dans leurs tâches quotidiennes. Par ailleurs, la réalisation d'une formation commune entre le manager et les employés devrait les aider à mieux communiquer, une compétence clé pour une équipe efficace mais également un atout important lorsque l'entreprise souhaite s'internationaliser (Hassid et Fafaliou, 2007). C'est pourquoi, Hassid et Fafaliou (2007) recommandent l'organisation d'ateliers de compétences centrés sur les meilleures pratiques à l'export afin de favoriser la communication entre les collaborateurs. Robbins et Judge (2018, p.365) expliquent également que les formateurs devront « organiser des ateliers destinés à améliorer leurs compétences en matière de résolution de problème, de communication, de négociation, de gestion de conflit et de coachings ».

Selon Bayar et Couteret (2002), les recherches passées sur les notions de formation et gestion d'équipe ont montré qu'une équipe performante est un ensemble de collaborateurs bénéficiant de connaissances et qualifications hétérogènes mais qui s'unissent lors de la réalisation d'objectifs communs. Bayard et Couteret (2002) en déduisent également que l'équipe performante trouve son origine dans la faculté du leader à manager les différentes relations autour d'une vision stratégique commune.

Par conséquent, une formation commune n'aura pas seulement pour but d'apporter un certain nombre de compétences spécifiques aux collaborateurs mais permettra également le développement d'une intelligence d'équipe ainsi que des compétences collectives. Ceci permet ainsi de supposer que chaque individu détient une intelligence individuelle et qu'il existe une intelligence collective susceptible de dépasser, grâce à leur intégration, l'intelligence individuelle (Olfa Zaibet, 2007).

## **6.4. Compétences collectives, formation et performance**

### ***6.4.1. La représentation des compétences collectives dans la littérature***

Depuis 1990, la littérature apporte de nombreuses définitions et explications à la notion de compétences collectives. En effet, à la suite de l'évolution du contexte économique les entreprises ont pris conscience qu'il n'est plus suffisant de seulement s'intéresser aux compétences individuelles, mais qu'il faut de plus en plus s'intéresser aux dispositifs visant à développer une performance plus collective (Defélix, Le Boulaire, Monties et Picq, 2014). En effet, Matmati (2000, p. 10) affirme que la croissance des compétences collectives est « une condition de réussite de toute équipe engagée dans un projet international ».

Le Boterf (2008) explique que les compétences collectives ne sont pas une simple somme des compétences individuelles. Si nous prenons par exemple le cas d'une équipe de football ce n'est pas seulement le fait que chaque joueur possède un certain nombre de compétences mais bien la manière dont ces joueurs interagissent en équipe notamment grâce aux stratégies collectives (Le Boterf, 2008). Amherdt (2000, p. 31) décrit plus précisément les compétences collectives comme l'« ensemble des savoir-agir (*hard/soft skills* [...]) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources ». En d'autres termes, la mise en commun des différentes connaissances au sein de l'équipe permet la création d'un réseau de connaissances et développe donc des compétences collectives autour de projets communs (Tremblay et Amhert, 2002).

Par ailleurs, à travers une étude, Colin et Grasser (2009) remarquent que la compétence collective découle principalement d'un certain apprentissage via le partage de points de vue, de

recherche de solutions communes ou de transmission de savoir. Cependant, celles-ci peuvent également être transformées à trois niveaux différents : individuel, organisationnel et de l'équipe (Amherdt, 2000 ; Tremblay et Amherdt, 2002).

Selon, Elidrissi, Hauch, et Loufrani-Fedida (2017) les compétences collectives vis-à-vis de l'internationalisation sont liées aux équipes commerciales et d'ingénieries. A travers leur recherche, Elidrissi, Hauch, et Loufrani-Fedida (2017) remarquent quatre compétences collectives : gestion de la dimension multiculturelle, conception des relations avec les clients et d'équipe dans la durée, création d'un sentiment de proximité, création d'un sentiment de confiance et de transmission des valeurs du dirigeant.

#### ***6.4.2. Les compétences collectives comme un atout à la performance ?***

Par rapport aux différentes études réalisées, il s'avère que la compétence collective est moins reliée à la performance dans la littérature française que dans la littérature anglo-saxonne (Defélix, Le Boulaire, Monties et Picq, 2014). Toutefois, une étude réalisée auprès du secteur multimédia montre que les employés sont satisfaits du travail réalisé en collectif puisque selon eux, ils ne seraient pas parvenus aux mêmes résultats seuls (Tremblay et Amherdt, 2002). En effet, il est de plus en plus souvent expliqué que la performance relève d'une production collective (Defélix, Le Boulaire, Monties et Picq, 2014). En revanche, Tremblay et Amherdt (2002) ont constaté que ceci était possible seulement s'il y avait une structure appropriée ainsi qu'un bon encadrement.

Pour conclure, Largier, Delgoulet, et De la Garza (2008) explique que le développement des compétences collectives dans l'entreprise ainsi que la méthode d'apprentissage ne sont pas une tâche facile notamment par rapport au temps requis. Cependant, certaines actions de professionnalisation existent afin d'améliorer la communication et de développer la coopération et les compétences. Par ailleurs, Largier, Delgoulet et De la Garza (2008, p.3) ont également constaté que « les compétences individuelles, pour pouvoir se construire, se maintenir, se développer et répondre aux exigences de la production et de la sécurité, s'articulent avec des compétences collectives ». En effet, les différents échanges au sein de l'équipe permettent aux salariés d'accroître leurs propres compétences (individuelles) (Retour, 2005).

## CHAPITRE 2 : RECHERCHE EMPIRIQUE

Au cours de ce chapitre, nous allons dans un premier temps introduire le contexte quantifié des PME françaises à l'export. Par la suite, l'approche méthodologique de la recherche empirique sera présentée, suivie de la présentation des résultats.

### 1. Présentation du contexte d'exportation des PME françaises

Les données les plus récentes concernant les PME françaises à l'export datent de 2017 suite à une étude réalisée par BPI France. Cette étude constate un dynamisme grandissant des PME françaises vis-à-vis du « chiffre d'affaires, de la valeur-ajoutée et de la productivité » (BPI France, 2018, p. 77) mais un léger recul de leur présence à l'export. Malgré cette légère baisse, BPI France (2018) remarque que le dynamisme des exportations est principalement soutenu par les PME (non micro-entreprises) avec une hausse de l'exportation de 4,6 % en 2017. Cette hausse est majoritairement expliquée par une augmentation de la performance des PME déjà présentes sur les marchés étrangers, alors que la hausse des exportations des micro-entreprises s'explique par celles nouvellement exportatrices (BPI France, 2018) ce qui peut démontrer une certaine instabilité. Par ailleurs, le nombre de PME nouvellement exportatrices en 2017 est de 25 850, contre 26 040 PME décrites comme sortantes (BPI France, 2018) des marchés étrangers. Ceci accentue l'instabilité voire l'incapacité des PME françaises à accroître leur performance à l'export ou à pouvoir s'y maintenir.

Cependant, l'un des avantages premiers de la France est que « tous les secteurs de l'économie française exportent. Des plus traditionnels comme l'agriculture et l'élevage, aux plus « high-tech », en passant par les secteurs industriels classiques comme l'aéronautique et l'automobile et, bien sûr, par les services » (Piliu, 2010, p. 5), offrant ainsi une diversité de choix à leurs partenaires. En 2017, les exportations de biens des PME françaises (non micro-entreprises), se sont nouvellement orientés vers l'Amérique et l'Asie tout en se développant vers toutes les autres grandes zones géographiques (BPI France, 2018).

Une étude réalisée par le groupe Kompass (2018) met en avant trois régions abritant le plus fort pourcentage de PME exportatrices, à savoir : Auvergne Rhône-Alpes (33 %), Grand Est (32 %) et Bourgogne Franche-Comté (30 %). La région Auvergne Rhône-Alpes est également catégorisée pour faire partie des régions ayant la plus forte évolution médiane du

chiffre d'affaires à l'export sur deux ans, puisque celui-ci a augmenté de 10.3 % soit plus que la moyenne nationale (8.1 %) (Kompass, 2018). Cette étude réalisée par la société française éditrice de références d'informations en B to B, démontre le dynamisme particulier de certaines régions françaises, à noter que ces régions sont celles limitrophes des pays européens. En 2019, afin de favoriser et d'encourager cette internationalisation, « la Région Auvergne Rhône-Alpes et son Agence économique, Business France, la CCI régionale et Bpifrance créent la « Team France Export Auvergne- Rhône-Alpes » au service des entreprises qui veulent gagner à l'international » (La Région Auvergne Rhône-Alpes, 2019).

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Approche qualitative**

Cette recherche vise à comprendre l'influence d'une convergence des formations, orientées sur les spécificités de l'export, sur la performance à l'export des PME françaises. Cette étude a pour but de développer une recherche explicative en établissant une relation causale entre deux variables, à savoir la convergence des formations et la performance à l'export.

À la suite de l'analyse littéraire, nous constatons une absence de recherches récentes vis-à-vis des facteurs influençant la performance à l'export et tout particulièrement sur la formation. C'est pourquoi, il est pertinent de réaliser cette recherche via une approche qualitative afin de recueillir des informations plus détaillées par rapport au contexte de la formation à l'export, ainsi que de comprendre pourquoi deux variables ont une relation de cause à effet. Cette démarche permet également de donner un sens à un sujet plutôt subjectif et d'obtenir une compréhension plus profonde d'une étude (Saunders, Lewis, et Thornhill, 2012). En effet, cette approche consiste à une collecte d'informations non numériques et nonstandardisées, rendant les questions et la procédure naturelles et interactives, contrairement à l'étude quantitative.

Cette collecte d'informations sera réalisée par le biais d'entretiens individuels semi-structurés nécessitant un axe directif mais facilitant grandement l'adaptation du questionnaire aux réponses et fonction des participants (annexe IV). Cette méthode est souvent utilisée lorsqu'une enquête vise à interroger des managers ou des membres de l'équipe dirigeante, car

ces derniers sont souvent plus engagés (Saunders, Lewis, et Thornhill, 2012). Ces entretiens individuels requièrent un temps certain, mais sont l'une des méthodes les plus efficaces en vue de la complexité du sujet. En effet, une méthode de récolte d'informations par courrier électronique n'aurait pas rendu l'enquête pertinente du fait du taux de retour aléatoire et sans certitude que la personne répondant aux questions soit celle visée par l'enquête.

Au regard de la mesure de la performance, l'analyse sera réalisée via des outils non-financiers et subjectifs. Au vu du peu d'informations concernant cette étude, il serait plus intéressant d'avoir l'opinion et le ressenti des participants vis-à-vis de la performance à l'export et analyser si pour eux la formation peut être un atout à la performance.

## **2.2. Echantillonnage**

### ***2.2.1. Objectifs***

La méthode d'échantillonnage choisie est celle de non-probabilité, impliquant qu'aucune inférence statistique ne peut être faite. L'enquête a pour but d'interroger une dizaine de PME françaises exportatrices, dans la région Auvergne Rhône-Alpes, réalisant au minimum 10 % de chiffre d'affaires à l'export (la moyenne étant de 15 %) et n'étant pas considérée comme une micro-entreprise (effectif supérieur à 10 employés). Cette enquête vise à être multi-acteurs afin de récolter les impressions et opinions de différents collaborateurs au sein de l'entreprise, et éventuellement comparer les attentes en fonction des postes de chacun, car il peut apparaître un manque de connaissances sur différents aspects. C'est pourquoi nous chercherons à interroger un responsable des ressources humaines, un membre de la direction, un manager ainsi qu'un employé. Cet échantillonnage n'est pas sélectif vis-à-vis du secteur d'activité de la PME et du type de commerce (Business to Business ou Business to Customer et exportations de biens ou de services).

Dans un second temps, afin de rendre cette enquête complète et qualitative, trois ou quatre professionnels de la formation seront contactés afin de recueillir leur avis sur l'importance de la formation au sein des PME exportatrices.

### **2.2.2. Résultats**

A la suite du démarchage de PME, dix entreprises ont accepté de participer à l'enquête, dont une ayant déjà organisée une formation commune orientée export, entre le manager et les employés (du service export). Deux autres entreprises ont également organisé une formation commune mais non spécifique à l'export. Les entretiens ont été conduits sur un mois, de manière physique, téléphonique ou vidéo (Skype).

Malgré un faible nombre d'entretiens avec des membres de la direction, cette enquête propose une diversité de réponses et de participants (annexe II). En effet, il a été très compliqué de pouvoir rencontrer les quatre acteurs mentionnés précédemment et ce pour diverses raisons (refus, indisponibilité, absence d'un service RH, non réponse). Enfin, trois consultants en formation ont également accepté de participer à l'enquête. L'un des consultants interviewés s'occupait dans les années 2000 de la création de modules de formation export pour le GRETA<sup>1</sup>. Il est aujourd'hui essentiellement spécialisé dans la formation en management.

Pour finir, afin d'analyser les réponses recueillies, nous avons utilisé la méthode par catégorisation et codage, afin d'avoir une meilleure vision des relations entre les différentes variables (Lejeune, 2014).

## **3. Présentation des résultats**

### **3.1. Caractéristiques des PME exportatrices ayant participées à l'enquête**

Cette enquête regroupe les opinions de différents acteurs à travers dix PME, toutes différentes les unes des autres vis-à-vis de leur effectif, leur chiffre d'affaires, leur secteur d'activité, leur performance mais également leur présence sur les marchés étrangers et leur stratégie (annexe III). En revanche, toutes les entreprises vendent majoritairement des biens en B to B. Pour des raisons de confidentialité, ces entreprises seront identifiées par des lettres.

---

<sup>1</sup> GRETA est l'acronyme pour « groupement d'établissement ». Leur but étant l'organisation de formations continues pour adultes.

	<b>Effectif</b>	<b>Chiffre d'affaires en 2018 (€)</b>	<b>% du chiffre d'affaires à l'export en 2018</b>	<b>Création de l'entreprise</b>	<b>Début de l'exportation des produits</b>	<b>Présence d'un service export ?</b>	<b>Clients</b>	<b>Secteur d'activité</b>
<b>PME A</b>	245 salariés	33 millions	42 %	1976	1986	Oui - 15 collaborateurs	B to B	Industrie
<b>PME B</b>	50 salariés	12 millions	15 %	1995	2016	Non	B to B	Agroalimentaire
<b>PME C</b>	40 salariés	8 millions	75 %	2009	2012	Non	B to B & B to C	Distribution et commerce
<b>PME D</b>	72 salariés	16 millions	15 %	1870	1994	Suppression récente (incompatibilité)	B to B	Industrie
<b>PME E</b>	50 salariés	37 millions	41 %	1987	1987	Non	B to B & B to C	Textile
<b>PME F</b>	59 salariés	12,5 millions	11-12 %	1959	1966	Oui - 2 collaborateurs	B to B	Textile
<b>PME G</b>	50 salariés	14 millions	15-20 %	1971	1990	Oui - 3 collaborateurs	B to B	Textile
<b>PME H</b>	48 salariés	13 millions	18 %	1999	2006	Oui - 3 collaborateurs	B to B	Machines et équipement
<b>PME I</b>	40 salariés	7 millions	40 %	1959	1990	Oui - 5 collaborateurs	B to B	Industrie
<b>PME J</b>	49 salariés	16 millions	30 %	1999	1999	Non	B to B	Industrie

### 3.2. La mise en œuvre des formations export au sein de ces PME

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>	<b>PME C</b>	<b>PME D</b>	<b>PME E</b>
<b>Thèmes export</b>	Réglementations (incoterms) et langues étrangères (anglais)	Peu de formations export : seulement en langues étrangères (anglais)	Pas de formations orientées export dû à un "manque de moyens humains et financiers"	Réglementations (douanes, incoterms) et langues étrangères (anglais) - Pas de formation au commerce extérieur	Peu de formations export : réglementations (documents administratifs, douanes, incoterms)
<b>Formateur</b>	CCI (réglementations) et organismes privées (langues étrangères)	Centre de formation (CFA)		CCI (réglementations) et organismes privées (langues étrangères)	CCI
<b>Régularité</b>	1 fois par an	Irrégulière		Tous les deux ans	Irrégulière
<b>Prise de connaissance</b>	Responsable RH reçoit une liste de thèmes possible	Démarche individuelle		Démarche individuelle	Responsable RH reçoit une liste de thèmes possible
<b>Autre(s) formation(s) importante(s)</b>	Formation « produits » : connaître les gammes (1 200) pour l'adapter aux spécificités des pays	/		Formations « métier » : plus techniques	Formation « produits » importante (fast fashion)
<b>Contournement possible de la formation</b>	L'expérience acquise due aux années passées à l'export et recrutement de personnes qualifiées	Mise en place d'un fonctionnement de livraison simple : évite les formations sur la réglementation		/	Expériences acquises à l'export
<b>Convergence des formations</b>	Non	Non	Non	Oui mais pas spécifique à l'export - convergence des acteurs mais aussi des départements	Non

	<b>PME F</b>	<b>PME G</b>	<b>PME H</b>	<b>PME I</b>	<b>PME J</b>
<b>Thèmes export</b>	Langues étrangères, réglementations (documents administratifs, incoterms, douanes), déclarations de biens	Langues étrangères (anglais) et sur les réglementations (administration, douanes, incoterms, CREDOC)	Langues étrangères (anglais) et incoterms	Aucune formation sur les spécificités du commerce extérieur excepté les incoterms	Formation vis-à-vis de la réglementation (incoterms, douanes)
<b>Formateur</b>	CCI (réglementations) et un organisme privé (langues étrangères)	Classe export, CCI et organismes privés	CCI et un organisme privé	CCI et un organisme privé	CCI (concerne plus les employés) mais également inscription à la CCI de Paris afin d'avoir une fiche des pays, et au CNCCEF
<b>Régularité</b>	Irrégulière	Irrégulière	Irrégulière	Irrégulière	Formation régulière
<b>Prise de connaissance</b>	Accès à une liste de thèmes possibles mais possibilité de demandes spécifiques	Reçoit des informations de la CCI mais trop générales - Demandes spécifiques	Responsable RH reçoit une liste de thèmes par la CCI	/	La CCI envoie annuellement une liste de thèmes possibles
<b>Autre(s) formation(s) importante(s)</b>	Formation technique sur le produit – traduction éventuelle	/	Formation « produits » réalisée en interne par des supérieurs	Formations générales basées sur des compétences commerciales	
<b>Contournement possible de la formation</b>	/	/	/	Recrutement - Formation initiale des nouveaux collaborateurs	Recrutement récent d'une personne qualifiée à l'export pour éviter d'investir dans la formation
<b>Convergence des formations</b>	Oui, basée sur les problèmes rencontrés par la PME à l'export	Non	Non	Oui mais pas spécifique à l'export	Non

Par ces tableaux, nous pouvons remarquer d'importants points de convergence entre les différentes PME françaises, et ce peu importe le secteur d'activité occupé. Cette enquête démontre que les formations spécifiques à l'export ne constituent pas une priorité au sein des entreprises, se cantonnant aux éléments fondamentaux ou étant même inexistantes dans le cas de l'entreprise C. Les collaborateurs de l'entreprise sont prioritairement formés sur le développement des compétences administratives et réglementaires (incoterms et réglementations douanières), majoritairement réalisées par la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI). Ces collaborateurs ont également mentionné le développement des compétences linguistiques, dont principalement l'anglais, effectué par un organisme privé. Cependant, de nombreuses PME donnent aussi une grande importance à la formation « produits » présenté comme indispensable par la majorité des participants. La responsable RH de la PME A, explique qu'il est « *important d'adapter nos discours et de bien connaître les produits que nous offrons ; il faut bien connaître la gamme des produits pour l'adapter aux pays* ».

En revanche, même si les collaborateurs des entreprises ont majoritairement tous déjà eu accès à une formation spécifique à l'export, ceci ne représente pas pour autant un automatisme. Excepté pour les PME A, D et J, la formation n'est pas réalisée de manière régulière et dépend fortement de l'évolution des normes réglementaires. Lors des entretiens, les responsables des ressources humaines évoquaient principalement un budget limité, une non-priorité et une méconnaissance importante impliquant une recherche non-intuitive. Par ailleurs, les entreprises A, E, I et J ont tendance à éviter l'investissement dans la formation en se basant sur l'expérience acquise du manager sur le terrain et/ou le recrutement de personnels qualifiés à l'export. La PME B a même mis en place un système de livraison simplifié avec ses clients étrangers lui évitant un besoin de formation douanière. A l'inverse, certains professionnels ont également évoqué le fait qu'ils travaillaient à présent à l'export parce qu'ils possédaient des compétences linguistiques mais n'avaient aucune compétence commerciales à l'export.

### **3.3. La formation individuelle des employés et des managers**

Les PME s'accordent pour affirmer que les employés sont les premiers concernés par les formations spécifiques à l'export, impliquant le développement de compétences dites plus techniques. Selon les responsables des ressources humaines et les membres de la direction, ceci s'explique par les thématiques proposées par la CCI.

La responsable RH de la PME A, dit que « *la formation sur les réglementations touche plus particulièrement les employés, car ce sont eux qui les mettent en application plus tard* ».

La dirigeante de la PME I, explique que « *les formations proposées par la CCI concernent beaucoup plus les employés, car elles sont orientées sur des domaines plus techniques* ».

Cette importante concentration de la formation vers les employés, est selon certains managers justifiée en vue des besoins plus importants de ces premiers. Le manager de l'entreprise G « *souhaite que son équipe suive plus de formations orientées export* ». Cependant parmi les PME interrogées, le manager de l'entreprise E est le seul à estimer que « *les employés (de son équipe) n'ont pas besoin de formations plus techniques car ils ont l'expérience nécessaire pour faire face aux nouveaux marchés* ». Cette affirmation n'a pas pu directement être vérifiée avec les personnes concernées de ladite entreprise.

Toutefois, les employés ayant participé à l'enquête ne ressentent pas tous le besoin immédiat d'être formé à l'export, la plupart étant satisfaits de leurs connaissances actuelles (PME B et G). Alors que les employés de la PME E et H estiment avoir besoin de plus d'informations sur les marchés étrangers.

Il est important par ailleurs de notifier que les employés présents dans l'entreprise ne sont pas les seuls à travailler à l'export pour les PME. En effet, la majorité des entreprises interviewées ont également évoqué leur collaboration avec des agents commerciaux<sup>2</sup> dans chaque pays étranger. Ces agents sont chargés de vendre à l'étranger, les produits ou services de l'entreprise.

A l'inverse en ce qui concerne la formation des managers à l'export, celle-ci est minimaliste voire inexistante au sein des dix entreprises interrogées. Les raisons données expliquant ce manque de formations sont différentes en fonction des acteurs. Cependant, deux éléments clés sont souvent évoqués. « *Le manager ne ressent pas nécessairement le besoin de formation ou il en ressent le besoin mais ne prend pas le temps de le faire, car il se dit que personne ne fera le travail à sa place* » (responsable RH, PME G).

---

<sup>2</sup> Professionnels liés à l'entreprise par un contrat de mandat.

Le manager de la PME D et la responsable des RH de la PME G, évoquent tout deux des formations non-intéressantes vis-à-vis de missions quotidiennes du manager, précisant qu'« *elles sont trop générales* ».

Un employé de la PME F pense que « *les managers se forment que s'ils pensent que la formation est utile à leur rôle et à leurs tâches* ». Affirmation ayant pu être confirmée plus tard par le manager de l'entreprise J : « *Si la formation a un sens et est utile alors oui, je suivrai également cette formation. Seulement si elle est justifiée* ».

Pour conclure, les objectifs premiers des formations orientées export sont partagés par les différents acteurs des entreprises, avec une récurrence dans l'idée de perfectionnement et d'acquisition de nouvelles compétences.

Selon les employés, la formation permettrait de « *se remettre en mémoire les informations* » et de se « *mettre à niveau* ». Par ailleurs, un employé de l'entreprise B (ayant suivi une formation en langues étrangères) explique que ceci « *ne fait pas gagner plus de clients à l'entreprise, mais permet de renforcer la relation que nous avons avec eux, favoriser la communication et indirectement fidéliser la clientèle* ».

Les responsables des ressources humaines évoquent surtout l'idée de « *monter en compétences* » alors que les managers utilisent des termes plus forts pour définir la valeur apportée par la formation, tels que « *booster* », « *spécialisation dans l'export* » et « *devenir un expert* ». Le manager de l'entreprise G explique plus en détail que « *la formation est un booster, celle-ci permet d'être performante plus rapidement et permet d'éviter les erreurs au début de l'export. Mais je pense que l'expérience acquise sur le terrain est utile et arrive par la suite et permet tout autant la performance à l'export, mais cela prend plus de temps bien évidemment* ».

### **3.4. La convergence des formations**

#### ***3.4.1. Le cas des formations en langues étrangères***

Un point commun retrouvé avec la moitié des PME interrogées, est que les formations en langues étrangères et principalement en anglais, ne concernent pas seulement les employés, mais également les managers. En revanche, pour toutes les entreprises interviewées, cette

formation commune n'est pas réalisée dans le but spécifique d'être formé avec son manager. Les collaborateurs concernés par cette formation sont par la suite intégrés au sein d'un groupe en fonction de leur niveau actuel. Ce mécanisme est le même pour toute entreprise ayant fait appelle à une formation en langues étrangères. Cependant en fonction des entreprises cela peut concerner tous les employés de l'entreprise ou alors que quelques-uns. Par exemple, la responsable RH de la PME D explique « *que la formation en langue est ouverte à tout le monde, les salariés sont libres de la suivre ou non* ». A l'inverse, pour d'autres entreprises, la logique est plus orientée comme le manager de la PME B, où « *la formation en anglais a été proposée aux employés en contact direct avec des professionnels à l'export, tels que les ADV, le département comptabilité et qualité, et l'assistante de direction* ». Pour la moitié des entreprises interrogées, c'est l'une des seules formations concernant les deux acteurs.

### **3.4.2. Le cas des formations généralistes**

Les entreprises D et I, ont auparavant mis en place des formations communes entre les employés et le manager. Cependant, celles-ci concernaient le développement de compétences plus générales, telles que les pratiques commerciales ou les compétences en bureautiques.

Le manager de la PME I estime « *qu'il est important que je reste informer et c'est pourquoi dès que mon équipe suit une formation, je souhaite la suivre avec eux* ». Selon ce même manager, ces formations communes auraient comme objectif premier une mise à niveau des compétences des collaborateurs ainsi que le développement du team building. « *Cette convergence privilégie les interactions et les échanges entre les collaborateurs. C'est quelque chose de positif* » (manager de la PME I).

Cette idée d'amélioration des relations est également reprise par la responsable des ressources humaines et le manager de la PME D. Cette entreprise met en œuvre des formations communes non pas seulement entre différents niveaux hiérarchiques mais également entre différents départements. La responsable RH de cette dite entreprise, ajoute également que c'est l'occasion de « *travailler ensemble de manière plus détendue, sur un projet commun, c'est avantageux et agréable* ».

La formation commune permettrait de « *rebooster les équipes, et les collaborateurs ne se sentent plus comme un « chiffre » dans l'entreprise* » (manager de la PME D).

### **3.4.3. Le cas d'une convergence des formations spécifique à l'export**

A la suite des entretiens menés, seule la PME F a sollicité la réalisation d'une formation commune entre les employés et le manager. Cette formation a été réalisée en externe par la CCI, avec d'autres PME exportatrices françaises. Cette formation s'est présentée en deux étapes sur plusieurs mois. Une fois par mois, le responsable de formation contactait par téléphone l'équipe (4 collaborateurs) concernée par la formation, afin de prendre connaissance des problèmes rencontrés à l'export. À la suite de ces appels, et environ tous les deux mois, des solutions étaient apportées aux équipes présentes (toutes PME confondues) par la mise en avant de certaines thématiques en fonction des besoins évoqués. Ces thématiques ont été traitées via la présentation de théories et de mise en pratique impliquant les participants de l'entreprise F a travaillé et progressé ensemble.

L'employée ayant participé à ce mode d'apprentissage est positive quant aux bénéfices de la formation. Celle-ci explique que :

*« La formation commune, c'est quelque chose d'enrichissant, car le manager a une autre vision et d'autres compétences [...] donc on peut partager nos connaissances, car nous (employés) avons plus de compétences techniques [...]. Cela améliore également la relation entre les employés, dans un contexte un peu plus détendu et permet une mise en commun des informations et une vision commune ».*

L'employé finit par conclure que cette formation a permis *« d'atteindre plus rapidement les objectifs, et d'éviter les erreurs. C'est aussi positif du côté humain ».*

### **3.4.4. La perception des bénéfices et inconvénients possibles**

En revanche, même si les sept autres entreprises interviewées n'ont pas mis en place de formation commune, il est également pertinent de prendre connaissance de leurs avis vis-à-vis de cette approche. Ci-dessous, un tableau présentant les opinions des participants en fonction de leur fonction, et non des PME. En effet, il est important de constater que les avis sont assez différents en fonction du poste occupé par les répondants. Ainsi, ce tableau est divisé en quatre colonnes, en fonction des idées principales qui sont ressorties lors des entretiens.

	<b>Sous quelle(s) condition(s) ?</b>	<b>Quels avantages ?</b>	<b>Quels inconvénients ?</b>	<b>Envisageable dans le futur ?<sup>3</sup></b>
<b>Membre de la direction</b>	Être sûre des objectifs et des résultats – « <i>Que ce soit motivant et justifié dans une logique de développement personnel et professionnel</i> ».	/	Ne répond pas correctement aux besoins de chaque collaborateur	<b>Non convaincu</b> : « <i>Les managers ne devraient pas être spécialistes dans tous les domaines, seulement avoir une vision globale</i> »
<b>Responsables des ressources humaines</b>	Dépend grandement des thématiques choisies	Enrichissant : mélange des visions - Meilleure connaissance des tâches des employés - Partage	/	<b>Perplexe</b> : « <i>Pas utile pour le moment</i> ».
<b>Managers</b>	Dépend grandement du thème – Cela ne doit pas être une perte de temps aussi bien pour le manager que pour les employés.	Mettre en avant un sujet - Améliore l'image du manager - Amélioration de la performance : partage des connaissances - Meilleure compréhension des compétences des employés, permettant au manager de challenger son équipe.	« <i>Risques de différences entre les besoins des différents acteurs, entraînant une baisse de la qualité de la formation</i> » - Existence de thématiques plus délicates - Développement de conflits lors de la formation – Effectif du service export restreint : difficile de tous s'absenter	<b>Incertitude</b> : « <i>Il y a une différence entre une démarche intellectuelle pour un besoin de curiosité et une démarche de formation visant à développer les compétences utiles</i> »
<b>Employés</b>	/	Avoir les mêmes informations au même moment (niveau de connaissance égal) - Favorise les relations dans un contexte plus détendu	/	<b>Curieux et intéressés</b> – Ils trouvent cela intéressant et pertinent

<sup>3</sup> En caractère gras, l'interprétation de la communication non-verbale.

### **3.5. La perception de gestion d'équipe**

Les réponses concernant la gestion d'équipe au sein de l'entreprise se trouvent être en accord les unes avec les autres, peu importe le niveau hiérarchique des répondants, il y a une satisfaction globale de la cohésion au sein des entreprises. Selon la responsable RH de l'entreprise A et l'employé de l'entreprise B, il n'est pas possible de travailler de manière individuelle. Peu importe le niveau hiérarchique des acteurs ayant répondu, ils s'accordent sur l'importance du partage des informations et de la communication.

« *L'entreprise, c'est une équipe, et donc un succès d'équipe* » (manager de la PME B). Cette énonciation est confirmée plus tard lors des entretiens, par le dirigeant de l'entreprise C déclarant que « *la coopération des équipes est indispensable voire capitale à la réussite globale de l'entreprise* ».

En revanche, le manager de l'entreprise A, explique que selon lui cela est possible « *seulement si l'intérêt des employés s'y retrouve grâce à un objectif commun* ».

L'un des meilleurs exemples montrant cette volonté de facilitation de la gestion d'équipe, se trouve dans l'entreprise G. Le manager a souhaité être dans le même bureau que son équipe, alors que le dirigeant lui proposait un bureau privé, afin de faciliter la communication et l'entraide. Le manager explique qu'il a « *besoin au quotidien de combiner l'aspect technique et du terrain (employés) avec l'aspect stratégique (manager)* ». Ceci est également apprécié par les employés voyant la possibilité de « *transmettre les connaissances dans les deux sens* ».

### **3.6. L'avis de professionnels spécialisés dans la formation**

Pour finir cette présentation des résultats, il est également pertinent d'ajouter l'analyse et l'opinion de trois intervenants en formation professionnelle spécifique au développement des entreprises à l'export.

En ce qui concerne la mise en place de formations au sein de l'entreprise, les trois consultants s'accordent pour dire que l'entreprise est peu convaincue par les formations spécifiques à l'export et qu'elles se forment par la contrainte lorsqu'elles ont « *rencontrés des problèmes à la douane et reconnaissent qu'elles ont besoin d'avoir toutes les informations* »

(consultante en formation C). Le problème majeur évoqué par ces consultants est que l'accès aux marchés étrangers est souvent une opportunité qui s'offre à l'entreprise et qu'elles ne « *réfléchissent pas forcément aux méthodes différentes que cela nécessite, et appliquent donc souvent les mêmes stratégies que sur le marché national* » (consultante en formation C). Selon ces consultants, c'est dans ce contexte que la formation doit intervenir afin de donner les outils clés. Ainsi des formation inter-entreprises et intra-entreprises sont proposées aux entreprises, répondant à leurs besoins spécifiques. Cependant, le consultant en formation B explique que cette démarche doit venir de la volonté première de la direction. Cette dernière devrait être sensibilisée aux attentes des marchés étrangers avant de former les employés.

Cependant, les consultantes en formation A et C constatent une plus grande participation des employés, dont principalement des administrations des ventes (ADV), visant à développer des compétences plus techniques et qui sont « *impliqués car ils ressentent un manque de connaissances important* » (consultante en formation A). A l'inverse, la formation des managers vise à améliorer des compétences plus stratégiques, mais la demande est plus rare. Cette affirmation peut être mise en parallèle avec le cas passé des formations export. Le consultant en formation B explique que le module de formation concernait principalement les managers qui transmettaient par la suite les informations à son équipe. A présent, « *soit le manager est formé en même temps que ses collaborateurs soit il ne prend pas le temps de se former* » (consultante en formation C).

Ainsi, des formations communes sont proposées afin de répondre à des problèmes fondamentaux propres à l'entreprise (intra-entreprises) via la mise en place d'activités et de cas pratiques. La consultante A, explique que majoritairement les employés ont des questions plus techniques, c'est pourquoi elle essaye par la suite d'adapter son intervention en fonction de ces questions.

Cette convergence est décrite comme constructif car elle permet une « *mise en relation des aspects opérationnels/techniques et ceux stratégiques* » (consultante en formation A). Le consultant en formation C pense également qu'une convergence des formations est bénéfique à l'entreprise car « *cela permet aux deux acteurs d'avoir les mêmes informations, au même moment, une vision commune et le développement de nouvelles idées communes, une synergie* ».

En revanche, les formateurs avouent que la dimension de gestion d'équipe n'est pas le but premier des formations proposées, ils constatent cependant, un aspect positif sur celle-ci,

avec une cassure de la hiérarchie. La consultante C donne d'ailleurs l'exemple d'une entreprise qui a suivi une formation collective, malgré la constatation évidente que la communication et la collaboration n'était pas les points forts de l'équipe. Toutefois, après deux jours de formation commune cette formatrice a constaté une nette amélioration vis-à-vis de la cohésion et de la collaboration. « *Ceci montre qu'une formation commune aide à l'amélioration des relations et puis il est vrai que cela permet de travailler en équipe dans un cadre un peu moins formel* » (consultante en formation C).

Selon ces professionnels, les formations individuelles et communes sont toutes deux nécessaires au bon développement de l'entreprise. Celle individuelle permet le développement de compétences spécifiques à chaque collaborateur, car « *une formation peut augmenter les compétences de certains collaborateurs mais pas de tous* » (consultante A). Cependant cette même consultante évoque également le problème de « *vision parallèle* » à la suite des formations individuelles, où certes les employés sont dorénavant compétents mais où il n'y a « *aucune cohésion, aucune performance commune* » (consultante A). A l'inverse, la formation commune « *favorise la mise en application (des acquis) au sein de l'entreprise, alors que lorsqu'il y a une seule personne qui vient se former, celle-ci doit être capable de retransmettre les informations par la suite, et se faire entendre* » (consultante C).

Ces professionnels ont conclu nos entretiens en expliquant que la formation est nécessaire pour être performant. « *Cela permet de bien structurer son organisation, de minimiser les erreurs, car il y a un besoin de compétences spécifiques lorsque l'on appréhende les marchés étrangers notamment au niveau financier, car une erreur peut abîmer le commerce et la performance* » (consultante C).

Pour conclure la présentation de ces résultats, il est important de préciser que cette étude représente principalement les opinions et sentiments de différents acteurs au sein d'une PME française, rendant ainsi les résultats subjectifs. En revanche, par cette approche, nous pouvons avoir une meilleure compréhension de la situation actuelle des PME françaises vis-à-vis des formations orientées export. Une compréhension nécessaire en vue d'un manque d'études récentes à ce sujet. Cependant, afin de compléter cette recherche, il pourrait être pertinent de réaliser une étude quantitative notamment en interrogeant plus d'entreprises ayant réalisé une formation commune.

## CHAPITRE 3 : DISCUSSION

Pour donner suite à la revue littéraire présentée lors du premier chapitre de ce mémoire, ainsi qu'aux impressions et informations données par différents professionnels lors d'entretiens semi-directifs, nous pouvons à présent discuter plus en profondeur des trois hypothèses évoquées. Pour rappel, celles-ci sont :

- *Hypothèse 1* : la formation des employés et des managers est primordiale à la performance à l'export de la PME.
- *Hypothèse 2* : une convergence des formations, employés et managers, a un impact positif sur la performance finale de la PME à l'export.
- *Hypothèse 3* : l'ajout de la dimension de gestion d'équipe au sein de ces formations est un atout clé à la PME pour être performante à l'export.

### 1. La formation individuelle des employés et des managers

Les résultats de l'enquête ont montré que les formations spécifiques à l'export concernaient deux thématiques clés. Tout d'abord, le développement des compétences linguistiques, également mentionné au sein de la littérature par Alaoui (2013) et Kassis-Henderson et Lecomte (2013), n'est pas un résultat surprenant. Les compétences linguistiques sont l'un des critères clés auxquels nous pensons en premier lieu lors du développement des activités à l'étranger. La maîtrise d'au moins une langue étrangère, principalement l'anglais, est aujourd'hui devenue une priorité et c'est pourquoi des directives importantes sont dorénavant mises en place tout au long de la scolarité. Cependant, ce qui est devenu une priorité aujourd'hui ne l'était pas en France pour les générations passées. Or, selon l'ancienneté de la PME, l'effectif de celle-ci peut avoir une moyenne d'âge plus élevée avec des compétences plus faibles en anglais. Les PME se doivent ainsi d'accompagner leurs salariés dans la mise à niveau voire même l'acquisition de ces compétences linguistiques, afin de pouvoir communiquer avec leurs clients étrangers.

Le développement de manière unanime de compétences également administratives et réglementaires, peut traduire une prise de conscience des PME de la nécessité d'avoir un minimum de compétences vis-à-vis de l'accroissement des exportations. Ces compétences

peuvent être perçues comme le minimum à acquérir en raison de leurs dimensions légales. En effet, un non-respect des règles douanières peut entraîner des conséquences importantes sur les activités étrangères mais également sur le futur de l'entreprise. Nous pouvons citer comme exemple le plus fréquent, l'imposition de pénalités souvent très élevées pour cause d'infractions. Or, comme les résultats le montrent ces erreurs sont souvent causées par une méconnaissance et donc involontaires.

Ainsi, nous pouvons noter que les formations enseignées relèvent principalement de compétences beaucoup plus techniques et seraient donc inconsciemment proposées pour les employés, en vue d'une application directe et quotidienne lors des échanges commerciaux. Par ailleurs, ces compétences linguistiques, fiscales et légales sont aussi mentionnées par Alaoui (2013).

Les résultats ont également démontré que la plupart des managers se sentaient peu concernés par les compétences développées lors des formations, ne les mettant pas en application plus tard. En effet, il semble que les managers aient comme objectif principal le maintien de la stratégie export, et cherchent ainsi à développer des compétences plus stratégiques. Or, ces dernières ne sont que très peu mises en avant lors des formations organisées par la CCI. Celles-ci ne s'adaptent peut-être pas particulièrement à la spécificité de chaque secteur d'activité, impliquant des stratégies et directions différentes. Ainsi, ce manque de formation des managers, également évoqué par Leo, Monnoyer-Longe et Philippe (2016), peut être justifié par le fait qu'ils ne sont pas convaincus par les bénéfices des formations actuellement proposées par la CCI et ne souhaite donc pas perdre du temps pour un résultat incertain.

Nous observons également qu'aucune formation plus spécifique à l'export, telle que l'apprentissage des pratiques du commerce extérieur, n'est développée. Nos résultats ne confirment donc pas ceux d'Alaoui (2013) évoquant également l'importance du développement de compétences en marketing international et du savoir être interculturel. Cependant, cette absence de formation vis-à-vis de ces thématiques peut être expliquée par le fait que les PME collaborent avec des agents multiscartes indépendants, pour le secteur export. Ces agents commerciaux s'occupent de la prospection des clients et de la vente des produits fabriqués par l'entreprise. Ainsi, les employés de la PME n'ont pas un besoin direct de compétences commerciales, ne s'occupant pas de la vente directe. Ils finalisent la vente au niveau administratif, logistique et comptable ce qui explique notamment la présence de nombreux

employés administration des ventes lors des formations liées à l'export. C'est pourquoi, par ces résultats nous pouvons admettre que le besoin en formation dépend fortement de la manière dont l'entreprise souhaite se développer à l'international, tout en proposant un bagage de compétences nécessaire à tout employés.

Par conséquent, l'hypothèse 1 où la formation des employés et des managers est primordiale à la performance à l'export de la PME, est partiellement confirmée. Par les résultats, nous avons pu constater qu'il est important que les employés soient un minimum formé afin de faire face aux nouveaux enjeux créés par l'export, et ce de manière régulière à cause de l'évolution des contextes géopolitiques et réglementaires. Grâce à ces formations, l'employé peut assurer le bon développement des activités commerciales étrangères, puisqu'à l'inverse une erreur douanière peut être problématique pour l'entreprise. Comme les résultats l'ont présenté, la formation des employés leur permet de monter en compétences et de devenir un expert dans ce domaine. Par ailleurs, cette formation est d'autant plus importante si l'employé n'a aucune connaissance du commerce internationale, dû à une formation initiale différente. Une situation courante lors des débuts à l'export.

En revanche, l'absence des formations des managers n'est pas perçue comme problématique pour atteindre les objectifs fixés à l'export.

Au regard de nos résultats nous pouvons constater que les managers à l'export d'une PME nouvellement exportatrice et/ou réalisant un chiffre d'affaires n'excédant pas 20 % du chiffre d'affaires total, admettent plus facilement une méconnaissance des marchés étrangers. Cependant, par les entretiens nous pouvons constater que cette méconnaissance ne les inquiète pas énormément vis-à-vis du futur des activités internationales. En effet, nous pouvons remarquer que ces derniers privilégient également le développement des compétences de leurs employés plutôt que les leurs, ayant conscience que ce qui est enseigné touche plus particulièrement les employés.

A l'inverse, nous pouvons notifier que les managers des PME présentent à l'export depuis plusieurs années et/ou réalisant un chiffre d'affaires important à l'export sont beaucoup plus confiants quant à leur maîtrise de l'export. Les managers ne ressentent pas le besoin immédiat d'une formation quelconque, étant satisfait de leur performance actuelle réalisée sans formation spécifique. La formation terrain serait donc tout aussi essentielle, du fait de la gestion des erreurs et des situations dites « d'échec » ou de succès. Diani (2002) soutient nos résultats,

en expliquant que l'expérience internationale du manager peut influencer positivement la performance à l'export, en devenant sur le long terme une connaissance.

Par nos résultats, nous pouvons constater que le besoin urgent en formation touche particulièrement les PME nouvellement exportatrices, comme l'affirment Leo, Monnoyer-Longe et Philippe (2016). A l'inverse, les entreprises ayant un passif important à l'export tendent elles à se baser sur l'expérience de leurs collaborateurs. Si besoin, cette expérience est généralement complétée en investissant dans le recrutement de personnes qualifiées à l'export afin d'éviter de financer des formations. Nous devons également garder à l'esprit que certaines compétences sont nécessaires à toutes entreprises, et ce peu importe le niveau de développement. Ainsi, nous pouvons en déduire que la formation est un accélérateur à l'acquisition des compétences, et donc un atout supplémentaire à la réussite de l'entreprise à l'export.

Pour conclure sur ces résultats, nous pouvons également nous demander, si les connaissances transmises lors des formations existantes sont suffisantes, notamment pour les entreprises étant présentes à l'international depuis plusieurs années. Par ailleurs, se sentant moins concernées, cette dernière catégorie d'entreprise, ne se renseigne pas d'elles-mêmes. C'est pourquoi, nous pouvons aussi nous demander si les informations vis-à-vis des formations enseignées circulent jusqu'au décideur.

## **2. La convergence des formations**

Au regard d'une formation commune, les résultats suggèrent des avantages non-négligeables vis-à-vis de la performance de l'entreprise. Malgré le fait que ces résultats se basent principalement sur les opinions d'entreprises n'ayant pas réalisé ce type de formation. Les acteurs interrogés perçoivent tout de même en cette approche certains bénéfices qui peuvent être croisés avec les professionnels ayant déjà eu accès à une formation commune.

Ces bénéfices sont présents aussi bien pour le manager que pour les employés. En effet, les résultats montrent que la mise en place d'une formation commune nécessite au préalable la prise en considération par les formateurs des difficultés rencontrées par l'entreprise. Ainsi, ces formations s'adaptent plus particulièrement aux besoins de la PME. C'est pourquoi, nous

pouvons supposer que le manager ressent un plus grand intérêt vis-à-vis du suivi de ces formations, se sentant plus concerné par les thématiques évoquées, et donc plus impliqué.

Par ailleurs, les résultats mentionnent également une meilleure connaissance des compétences des employés, permettant ainsi au manager d'adapter son management aux capacités de son équipe. Cette idée est confirmée par Jemli (2015) expliquant que le manager serait ainsi apte à suivre l'évolution des compétences de son équipe et adapter efficacement son management aux objectifs fixés par l'entreprise.

Les résultats de l'enquête ont montré à plusieurs reprises l'idée de partage des connaissances, qui traduit une prise de conscience que chaque collaborateur a des connaissances et compétences différentes. Pour autant, le partage de ce savoir semble être plus propice à une résolution plus rapide des difficultés rencontrées. La mutualisation des compétences permet de résoudre plus efficacement et rapidement un problème ou une situation, que seul. Mahieu (2011) confirme ce résultat en expliquant que des solutions peuvent être trouvées dès lors qu'il y a un travail collectif avec un partage du savoir.

Pour finir, la notion de vision commune à un instant  $t$ , est une notion clé à cette étude, et souvent reprise par les entreprises interrogées. Une vision commune implique un langage professionnel commun, facilitant ainsi la communication et le transfert des idées entre le manager et les employés. Grâce à cette formation, ces deux acteurs ont conscience des compétences de chacun et de la direction stratégique choisie ainsi que des objectifs fixés. Ainsi, toutes les informations liées à la stratégie ont été entendues et comprises par tous au même moment, permettant ainsi à l'équipe export d'avancer ensemble vers la réalisation d'un objectif commun. Or, comme Belbin (2006) l'évoque, la fixation d'un objectif commun permet de rendre une équipe plus efficace. Cette formation commune pourrait permettre la réduction voire la suppression d'incompréhensions et de conflits au sein de l'équipe export, les employés se sentant plus impliqués dans les décisions stratégiques.

Par conséquent, par ces résultats il semblerait que la formation aide à un management plus approprié de l'équipe export, combinant la vision stratégique aux compétences techniques des employés. Le partage des compétences des deux niveaux hiérarchiques au même moment permettrait l'élaboration d'une stratégie export appropriée.

En revanche, à la suite de l'enquête nous pouvons remarquer que les formations communes concernent principalement le partage d'une thématique. Contrairement, aux éléments évoqués lors de la revue littéraire, la formation commune ne correspond pas à la

réalisation de deux formations individuelles convergeant vers une seule et même formation. En effet, par les résultats nous pouvons en déduire que la formation orientée export est soit totalement individuelle et propre à chaque personne, soit collective. L'une des formations souvent évoquée et considérée comme commune par les participants, portait sur les langues étrangères.

Cette formation concerne le développement d'une compétence commune, et ce peu importe le niveau hiérarchique. Il est primordial que tous les salariés ayant à échanger avec les clients étrangers soient capables de le faire de manière correcte et professionnelle afin de renvoyer une bonne image de l'entreprise française. Cependant, cette formation commune n'avait pas pour but précis de former le manager et l'employé ensemble, mais formé les collaborateurs, peu importe le niveau hiérarchique, à une compétence primordiale à tout salarié amener à échanger avec des clients étrangers. C'est pourquoi, cette convergence de formation peut être justifiée par une compétence essentielle a développé et qui est partagée par tous.

Par conséquent, l'hypothèse 2 où une convergence des formations, employés et managers, a un impact positif sur la performance finale de la PME à l'export, est confirmée sous la condition d'opter pour des thématiques adaptées à chaque participant, dans le but de créer un intérêt commun.

En effet, au regard des résultats nous pouvons comprendre qu'il est primordial de choisir une thématique commune à tous les collaborateurs participants, et ce dans le but de susciter un intérêt commun et de développer ce qui est le plus important : un objectif commun. Nous pouvons également noter que les intervenants en formation ont compris cette nécessité puisqu'ils contactent au préalable les équipes afin de s'accorder sur des objectifs et thématiques pertinents et avantageux aux deux acteurs.

En revanche, le principal problème évoqué lors de la mise en place de cette formation est l'effectif restreint du service export voire même inexistant. Ces faits peuvent expliquer l'incertitude des managers à converger les formations à l'export. En effet, il peut être difficile pour les collaborateurs de s'absenter au même moment, pour des raisons liées au fait d'assurer le quotidien du service. Ce problème est également évoqué par Paradas (2007). Cela peut également être expliqué par la difficulté de rassembler un maximum d'employés, lorsque des personnes sont aussi bien présentes sur le secteur « France » qu'« international ».

Ainsi, nous pouvons également souligner qu'une telle convergence des formations implique une réorganisation momentanée des services impactés par l'absence de personnel

aussi bien au niveau de l'équipe opérationnelle que managériale. L'entreprise qui accepte de participer à de telles formations doit également accepter de mettre en place les moyens humains et techniques permettant le bon déroulement de ces formations. Nous pouvons citer par exemple la mise en place d'un espace-temps, d'une durée acceptable, d'un remplacement des collaborateurs suivant la formation si besoin, etc.

### **3. La gestion d'équipe au sein de la formation**

Au regard de nos résultats, nous pouvons observer l'importance grandissante de la notion de gestion d'équipe au sein des entreprises, percevant l'équipe en elle-même comme le moteur du succès d'une entreprise. Cette perception est confirmée par Robbins et Judge (2018) qui explique que c'est pour cela que les entreprises donnent tant d'importance au développement du travail en équipe. C'est pourquoi, par ces résultats nous constatons une pensée positive concernant les bénéfices du travail en équipe vis-à-vis de la performance. Les collaborateurs de l'entreprise prennent conscience que le travail individuel n'est pas aussi rentable que le travail collectif, notamment en raison de la variété des compétences de chaque collaborateur, et ce peu importe le niveau hiérarchique. Ainsi, par ces constatations nous pouvons comprendre que la performance de l'entreprise à l'export correspond à l'ensemble du travail du personnel, avec l'importance de la présence d'un manager pour orienter l'équipe dans la bonne direction. Cette compétence managériale avait également été évoqué par Viargues (2004).

Par ces résultats, nous constatons également que les formations communes proposées n'ont pas comme but premier le développement de la gestion d'équipe, mais l'ambition de permettre le développement d'une vision commune entre les deux acteurs. En revanche, les résultats montrent également que la dimension de gestion d'équipe est indirectement présente au sein des formations communes, apportant des aspects positifs post-formation. À la suite des résultats, il est également important d'évoquer que cette perception de gestion d'équipe n'est pas perçue comme Meredith Belbin, qui présente lui, une séparation distincte des rôles en équipes et fonctionnels (Belbin, 2006). Les résultats montrent une perception plus simplifiée de cette notion, pouvant éventuellement s'expliquer par la taille des services export et de la diversité des tâches réalisées par les collaborateurs, ne permettant pas d'organiser l'équipe export de la même manière que Meredith Belbin l'entend.

Au vu des résultats, la gestion d'équipe concerne beaucoup plus la collaboration, le partage et la communication. Des aspects développés par la réalisation d'activités telles que des ateliers de compétences ou des mises en situation pour résoudre les problèmes. L'aspect positif de ces méthodes est également montré par Hassid et Fafaliou (2007) et Robins et Judge (2018).

Cette notion de gestion d'équipe n'est certes pas recherchée par les acteurs, pourtant il est force de constater par nos résultats, que l'amélioration de cette cohésion d'équipe et du travail d'équipe permet la performance de l'entreprise. Ceci est notamment possible, grâce à une amélioration des relations entre les collaborateurs lors des formations, dites plus détendues, ce qui permet par la suite une meilleure entente sur le lieu de travail. C'est pourquoi nous pouvons admettre que les formations communes pourraient développer plus en profondeur ces avantages par la création de team building et d'activités rendant la formation encore plus attrayante tout en étant profitable à l'entreprise.

Ainsi cette hypothèse est indirectement justifiée, puisque les différents collaborateurs interrogés, sont d'accord pour affirmer que la gestion d'équipe est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. La gestion d'équipe devient une réalité de l'entreprise et est nécessaire au bien-être de cette dernière. Par nos résultats, nous comprenons que celle-ci n'est pas assez développée au sein des formations communes, n'apportant peut-être pas les avantages complets de cette notion.

## CONCLUSION

Tout au long de cette étude, nous avons cherché à comprendre si les formations spécifiques à l'export pouvaient aider les PME françaises à être plus performantes sur les marchés étrangers. Nous avons également intégré au sein de cette réflexion, la dimension de gestion d'équipe, une notion très souvent évoquée aujourd'hui au sein des entreprises.

Afin de comprendre de manière plus précise la nécessité des formations, nous avons évoqué les enjeux et attentes suscités par le développement de leurs activités à l'international. Nous avons ainsi pu remarquer que le développement de certaines caractéristiques managériales telles que l'élaboration d'une stratégie et l'acquisition de compétences spécifiques, sont essentielles à la réussite de l'entreprise.

Cependant, à la suite d'une enquête qualitative réalisée auprès de dix PME françaises exportatrices, nous avons remarqué que la mise en place de formations spécifiques à l'export est limitée. Cette absence est souvent expliquée par un budget restreint, une méconnaissance, un manque de temps ou une non-priorisation. En revanche, deux thématiques sont traitées de manière unanime par les entreprises présentes à l'export, pouvant être ainsi décrites comme indispensables à la performance de l'entreprise à l'export.

La première thématique concernant la transmission de connaissances par rapport aux réglementations douanières, implique la maîtrise de compétences plus techniques et a donc tendance à s'adresser majoritairement aux employés, les managers ne mettant pas en pratique ces compétences. La seconde thématique qui est ressortie de cette étude, concerne le développement de compétences linguistiques, pouvant impliquer plusieurs catégories de salariés. C'est pourquoi, cette formation est dans la majorité des situations réalisée de manière collective par l'ensemble des salariés, en corrélation à une compétence partagée.

C'est cette notion de formation commune, entre le manager et l'employé, que cette étude visait à analyser. Lors des entretiens avec les professionnels, nous avons constaté que cette approche est aujourd'hui utilisée par les intervenants en formation export, afin de diffuser une vision commune entre les participants, et plus particulièrement entre le manager et son équipe.

Malgré la subjectivité des avantages évoqués, cette étude qualitative nous a permis d'appréhender de manière plus approfondie en quoi une convergence des formations permet d'améliorer la performance à l'export d'une PME. En effet, à la suite de la réalisation de ces

entretiens, nous avons pu comprendre qu'une formation commune entre le manager et les employés, permet le partage de compétences souvent différentes mais complémentaires. C'est d'ailleurs par ce partage, que l'équipe peut obtenir une vision commune et fixer des objectifs communs afin de faciliter l'organisation de la stratégie internationale. Deux critères essentiels pour améliorer sa performance à l'export.

Par ailleurs, cette formation commune permet aussi l'amélioration des relations de travail entre l'équipe, grâce à une meilleure collaboration et cohésion. Cette notion de gestion d'équipe est présente au sein de la formation de manière inconsciente. Cette approche permet effectivement l'optimisation des échanges sur le lieu de travail. Pour autant, elle ne vise pas au développement des rôles en équipe, une théorie expliquée par Meredith Belbin, où la connaissance des rôles de chaque membre, peut rendre une équipe plus performante.

Par conséquent, cette recherche permet d'émettre la conclusion suivante. La formation individuelle des collaborateurs, permet le développement et l'acquisition de compétences plus techniques pour les employés, et plus stratégiques pour les managers. Ces compétences techniques, aussi qualifiées de *hard skills*, représentent souvent des aptitudes nécessaires à posséder pour l'employé dans le but de répondre aux attentes de performance de la PME sur les marchés étrangers. A l'inverse, ces compétences sont moins primordiales aux managers car ils s'appuient pour la plupart sur leur expérience passée.

En revanche, cette approche développée pendant des années, implique l'acquisition de connaissances diverses, non partagées, entraînant une vision parallèle entre les membres de l'équipe export. C'est pourquoi la formation commune représente un atout supplémentaire pour la performance à l'export de l'entreprise, en créant une cohésion entre tous les collaborateurs travaillant à l'export. Cette vision commune facilite l'atteinte des objectifs stratégiques, le partage et les échanges avec les supérieurs hiérarchiques, et améliore inconsciemment le travail et la gestion d'équipe.

Cette notion de gestion d'équipe, ne peut pas être dissociée de la formation commune, car elle améliore inconsciemment les relations professionnelles et permet de rendre par la suite le travail collectif plus efficace. Cependant, cette notion devrait être développée de manière plus volontaire par les participants et les formateurs. Si le développement de la gestion d'équipe est adopté par les formateurs de la même manière que Belbin, cela pourrait permettre à chaque collaborateur de l'export d'avoir une idée plus précise de son rôle au sein de l'équipe. Ceci

serait également avantageux lorsque les personnes travaillant à l'export, sont dispersées dans les locaux de l'entreprise car intervenant sur le secteur « France » et « international ».

Ainsi, une convergence des formations entre employés et manager, dans une perspective de gestion d'équipe, peut être un atout supplémentaire à la performance d'une PME exportatrice, car tous les acteurs sont soudés pour atteindre un objectif précis et collectif. Cependant, nous devons garder à l'esprit que l'efficacité de cette formation dépend fortement des thématiques enseignées.



## BIBLIOGRAPHIE

### ◆ Articles scientifiques en ligne :

- Abakouy, M. (2006). Performances à l'international de la PME marocaine. *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 25, 26-27. Repéré sur : [http://beta.redinamiza.com/sites/default/files/donnees\\_internationales\\_comparatives\\_sur\\_les\\_chaines\\_de\\_valeur\\_mondiales.pdf](http://beta.redinamiza.com/sites/default/files/donnees_internationales_comparatives_sur_les_chaines_de_valeur_mondiales.pdf)
- Adu-Gyamfi, N., et Korneliussen, T. (2013). Antecedents of export performance: The case of an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 354-372. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1432236123?accountid=12269>
- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la régnance des facteurs endogènes. *Humanisme et Entreprise*, (n° 311), 21-40. Repéré sur : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-1-page-21.htm>
- Atabay, I. (2008). The Effect of the Business Manager's Attributes on Export Performance. *The Social Sciences*, 3(7), 494-497. Repéré sur : <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/sscience/2008/494-497.pdf>
- Bastos, P., Silva, J. et Proenca, R. (2016). Exports and job training. *Policy research working paper* (7676). Repéré sur <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24513/Exports0and0job0training.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beleska-Spasova, E. (2014). Determinants and measures of export performance: Comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 1(1), 63-74. Repéré sur <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147470/1/868007307.pdf>
- Ben Brahim, S. (2012). Les déterminants internes de la performance à l'exportation des PME manufacturières tunisiennes. *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion, RTEG*, 31(1), 307-350. Repéré sur : [https://www.academia.edu/29458958/LES\\_DETERMINANTS\\_INTERNES\\_DE\\_LA\\_PERFORMANCE\\_A\\_LEXPORTATION\\_DES\\_PME\\_MANUFACTURIERES\\_TUNISIENNES](https://www.academia.edu/29458958/LES_DETERMINANTS_INTERNES_DE_LA_PERFORMANCE_A_LEXPORTATION_DES_PME_MANUFACTURIERES_TUNISIENNES)
- Bernier, A. (2014). Les effets possibles de la formation sur la productivité : l'apport de données longitudinales. *Relations industrielles*, 69(2), 366-387. <https://doi.org/10.7202/1025033ar>
- Bishnoi, N., (2017). Collaborative learning: A learning tool advantages and disadvantages. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(8), 789-791. Repéré sur :

<https://search.proquest.com/central/docview/1961766559/C6F64595DCAC49DDPQ/22?accountid=12269>

- Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 115-124. doi:10.3917/rsg.226.0115.
- Boule, P. (1999). *L'impact de l'internationalisation sur la stratégie des ressources humaines en milieu PME : Une étude réalisée dans le secteur du meuble au Québec* (Order No. MQ41863). Disponible sur ProQuest Central. (304561496). Repéré sur : <https://search.proquest.com/docview/304561496?accountid=12269>
- Bourcieu, S. (2012). Les sept points faibles des PME françaises à l'export. *L'Expansion Management Review*, 145(2), 84-91. doi:10.3917/emr.145.0084.
- Ceci, N. et Valersteinas, B. (2006). Structure et comportement des entreprises exportatrices françaises. *Economie & prévision*, n° 172(1), 141-147. Repéré sur : <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2006-1-page-141.htm>.
- Coulet, J.-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités* 13(1). Repéré sur : <http://journals.openedition.org/activites/2745>
- Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., et Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *@GRH*, 11(2), 31-50. doi:10.3917/grh.142.0031.
- Demick, D.-H., et O'Reilly, A.-J. (2000). Supporting SME internationalisation: a collaborative project for accelerated export development. *Irish Marketing Review* 13(1), 34-45. Repéré sur : <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.be/&httpsredir=1&article=1025&context=jouimriss#page=36>
- El Boussadi, A., et Oubouali, Y. (2018). Le capital humain comme déterminant de la performance à l'export. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, 0(1). Repéré sur : <https://revues.imist.ma/index.php?journal=RMPSG&page=article&op=view&path%5B%5D=12428>
- Elidrissi, D., Hauch, V. et Loufrani-Fedida, S. (2017). La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce : une approche multiniveaux. *Revue internationale P.M.E.*, 30(1), 85-119. <https://doi.org/10.7202/1039787ar>
- Favre-Bonte, V., et Giannelloni, J.-L. (2008). La performance export des PME : impact de l'implication et de l'expertise du dirigeant. *FACEF Pesquisa*, 11(2), 253-285. Repéré sur : <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/124/188>

- Fray, A. (2005). Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ?... *Vie & sciences de l'entreprise*, 168 - 169(3), 20-36. doi:10.3917/vse.168.0020.
- Hassid, J. et Fafaliou, I. (2007). Internationalisation and human resources development in European small firms: a comparative study. *Production Planning & Control: The Management of Operations*. 17(3), 247-256. Repéré sur : <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09537280500285573?scroll=top&nedAccess=true>
- Kassis-Henderson, J., et Lecomte, P. (2013). Languages & communication: a new challenge for management education. *Global Focus*, 7, 60-63. Repéré sur : <https://search.proquest.com/docview/1534077396?accountid=12269>
- Khanna, T. et Rivkin, J.-W. (2001) Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22, 45-74. Repéré sur : [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F)
- Largier, A., Delgoulet, C. et De la Garza, C. (2008). Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ?. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 10(1). Repéré sur <https://journals.openedition.org/pistes/2167>
- Lang, N. (2001). Comprendre et transformer les situations de travail quand on est enseignant en lycée professionnel ? Les apports d'une formation à l'analyse ergonomique. *Formation emploi* 74, 53-66. Récupéré sur : [https://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_2001\\_num\\_74\\_1\\_2423](https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2001_num_74_1_2423)
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 22(2), 52-69. doi:10.3917/mav.022.0052.
- Le Boulaire, M., et Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51-68. Repéré en ligne à : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf>
- Mahieu, L. (2011). Pourquoi il faut s'occuper des managers. *L'Expansion Management Review*, 141(2), 28-37. doi:10.3917/emr.141.0028.
- Moreau, R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 55-68. doi:10.3917/entre.052.0055.
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14(4), 41-59. doi:10.3917/mav.014.0041.

- Ouattara, A. (2009). Formation Continue et Performance des Entreprises en Côte d'Ivoire. *Management international*, 13(2), 53-65. Repéré sur : <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2009-v13-n2-mi2897/029779ar/abstract/>
- Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), 13-42. <https://doi.org/10.7202/1012492ar>
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation : Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E.. *Gestion*, 31(1), 77-87. doi:10.3917/riges.311.0077.
- Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : Une variété de réponses. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 147-155. doi:10.3917/rsg.226.0147.
- Payre, S. (2017). Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104(2), 35-60. doi:10.3917/grhu.104.0035.
- Qmichchou, M. (2017). La qualité de formation. *The Journal Of Quality In Education*, 4(5). Repéré sur : <http://journal.amaquen.org/index.php/joqie/article/view/59>
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4(2), 187-200. doi:10.3917/mav.004.0187.
- Sternard, D., Jaeger, S. et Staubmann, C. (2013). Dynamic capabilities of resource-poor exporters: A study of SMEs in New Zealand. *Small Enterprise Research*, 20(1), pp. 2-20. Repéré sur : <https://search.proquest.com/docview/1518884067/408BB064179E423EPQ/4?accountid=12269>
- St-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes. *Revue internationale P.M.E.*, 16(2), 61-82. <https://doi.org/10.7202/1008439ar>
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F., et Uwizeyemungu, S. (2012). *Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises*. Repéré sur : <https://search.proquest.com/docview/1698183453?accountid=12269>
- Tremblay, D.-G. et Amherdt C.-H. (2002). *Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans l'économie de la connaissance*. Communication au colloque de l'Association d'économie politique. Repéré sur : <https://depot.erudit.org/bitstream/002408dd/1/publicationMMccfrAEP2002.pdf>
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36. doi:10.3917/savo.017.0009.

Wheeler, C., Ibeh, K., et Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239. Repéré à [https://strathprints.strath.ac.uk/9371/1/Wheeler\\_Ibeh\\_Dimitratos\\_ISBJ\\_2008\\_1\\_.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/9371/1/Wheeler_Ibeh_Dimitratos_ISBJ_2008_1_.pdf)

◆ **Article scientifique :**

Dejoux, C. (1998). Pour une approche transversale de la gestion des compétences. *Gestion 2000*, novembre-décembre, pp. 15-31.

◆ **Ouvrages :**

Allard-Poesi, F. (2012). *Management d'équipe* (3<sup>ème</sup> édition). Paris, France : Dunod.

Amherdt, C. H. (2000). *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*. Presses Université Laval.

Autonne, C., Hennette, C., Salawi, J.-P., et Tricoire, G. (2011). International. Dans D. Bacqueroët et T. Luthi (dir.), *Améliorer la performance de votre entreprise* (p. 125-141). Paris, France : Eyrolles Editions d'Organisation.

Barbier, J.-M. (2011). *Vocabulaire d'analyse des activités*. Paris, France : Presses Universitaires de France

Belbin, M. (2006). *Les rôles en équipe*. Paris, France : Editions d'Organisation.

De Angeli, G. (1990). *Comment améliorer l'efficacité de la formation*. Strasbourg, France : Editions de l'entreprise.

Harrison, M.-R. (2005). *An introduction to business and management ethics*. New York, Etats-Unis: Palgrave Macmillan.

Kalousis, G. (2013). *Bien gérer sa PME – Les clés de la pérennité et de la croissance*. Paris, France : DUNOD.

Karkasklian, E. (2009). *Internationalisation d'entreprises – Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*. Paris, France : DUNOD.

Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative, analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Leo, P.-Y., Monnoyer-Longe, M.-C., et Philippe, J. (2016). *PME stratégies internationales*. Paris, France : Economica.

- Lernoux, F., Van Caillie, D., Boschmans, K., Bouyon, S., et Martin, I. (2012). *Internationalisation des PME : comment réussir à l'étranger ?*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Larcier.
- Levratto, N. (2009). *Les PME, définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles, Belgique : Edition de Boeck Université.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris, France : Editions d'Organisation.
- Robbins, S. et Judge, T. (2018). *Comportement organisationnels* (18<sup>ème</sup> éd.). Montreuil, France : Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6<sup>th</sup> ed.). Edinburgh Gate, Scotland: Pearson Education Limited.
- Van Beirendonck, L. (2006). *Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise*. Bruxelles, Belgique : Editions de Boeck Université.

◆ **Ouvrages en ligne :**

- Marion, A., Asquin, A., et Everaere, C. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*. Dunod. Repéré à : [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Xk1Y8ksiOZkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=la+performance+%C3%A0+l%27export+gr%C3%A2ce+aux+comp%C3%A9tences+%3F&ots=8jSYiY\\_KI9&sig=DRH64DfcyR-KQ1sz1cSC-LILkBc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Xk1Y8ksiOZkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=la+performance+%C3%A0+l%27export+gr%C3%A2ce+aux+comp%C3%A9tences+%3F&ots=8jSYiY_KI9&sig=DRH64DfcyR-KQ1sz1cSC-LILkBc#v=onepage&q&f=false)
- Martory, B., et Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines.: Pilotage social et performances* (9<sup>ème</sup> ed.). Repéré à : [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=4iVOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Gestion+d%27%C3%A9quipe+et+performance,+quelles+comp%C3%A9tences+manag%C3%A9riales+n%C3%A9cessaire&ots=MG4NiXm-rD&sig=bwZd\\_J7lUB0q1C0PxjXiwsb21EU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=4iVOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Gestion+d%27%C3%A9quipe+et+performance,+quelles+comp%C3%A9tences+manag%C3%A9riales+n%C3%A9cessaire&ots=MG4NiXm-rD&sig=bwZd_J7lUB0q1C0PxjXiwsb21EU#v=onepage&q&f=false)
- Minet, F. (1995). *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris, France : Editions L'Harmattan. Repéré sur : <https://didaction.com/fichiers/Introduction%20%C3%A0%20L'analyse%20de%20l'activit%C3%A9%20et%20la%20formation%20des%20comp%C3%A9tences.pdf>
- Rousseau, V., Savoie, A. et Battistelli, A. (2007). Chapitre 6. La gestion de la performance des équipes de travail. Dans : Sylvie Saint-Onge éd., *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, 251-294. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.onges.2007.01.0251.

Viargues, J.-L. (2004). *Le guide du manager d'équipe. Les clés pour gérer vos ressources humaines* (3<sup>ème</sup> éd.). Editions d'Organisation. Récupéré en ligne sur : [https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708131606/chap1\\_Viargues.pdf](https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708131606/chap1_Viargues.pdf)

◆ **Etudes et rapports :**

Afdas. (2018). *Les clés du développement des compétences en entreprise, enjeux et mise en œuvre*. Repéré sur : [https://www.afdas.com/documents/formulaires-afdas-et-note-dinformation/entreprises/ressources/les-cles-du-developpement-des-competences-en-entreprise/guidecomplet-developpement-competences.pdf?fbclid=IwAR0thSaH7zCHFAB7n\\_D5hy\\_2V0LvAdU4WGhQsFV2rp8TciGfYMYdF4kn9\\_4](https://www.afdas.com/documents/formulaires-afdas-et-note-dinformation/entreprises/ressources/les-cles-du-developpement-des-competences-en-entreprise/guidecomplet-developpement-competences.pdf?fbclid=IwAR0thSaH7zCHFAB7n_D5hy_2V0LvAdU4WGhQsFV2rp8TciGfYMYdF4kn9_4)

BPI France. (2018). PME 2018, rapport annuel sur l'évolution des PME. Repéré sur : <https://library.bpifrance-lelab.fr/PME18#v=Version1&l=fr&p=0>

Colin, T. et Grasser, B. (2009). *Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une approche en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier*. (Université de Lorraine). Repéré sur : [https://www.researchgate.net/publication/262259501\\_Des\\_compétences\\_individuelles\\_a\\_la\\_competence\\_collective\\_les\\_apports\\_d'un\\_approche\\_en\\_termes\\_d'apprentissage\\_dans\\_un\\_service\\_d'urgence\\_hospitalier](https://www.researchgate.net/publication/262259501_Des_compétences_individuelles_a_la_competence_collective_les_apports_d'un_approche_en_termes_d'apprentissage_dans_un_service_d'urgence_hospitalier)

Guérard, P. (2000). *Le recours aux ressources externes par les PME manufacturières exportatrices et non exportatrices en milieu rural*. (Mémoire. Université du Québec à Trois-Rivières). Repéré sur : <http://depot-e.uqtr.ca/3167/1/000678422.pdf>

Jemli, A. (2015). *Les rôles des managers dans la formation de leurs collaborateurs : cas de deux entreprises industrielles (automobile et sécurité numérique)*. (Thèse de doctorat en science de gestion). Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines. Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01241176/document>

Leyronas, C., et Torres, O. (2005). Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe. *ERFI, Université Montpellier I*, 4. Repéré à : [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:0SoQ2lIGmbkJ:scholar.google.com/+sp%C3%A9cificit%C3%A9+d%27une+pme+non+exportatrice+&hl=fr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:0SoQ2lIGmbkJ:scholar.google.com/+sp%C3%A9cificit%C3%A9+d%27une+pme+non+exportatrice+&hl=fr&as_sdt=0,5)

Matmati, M. (2000). *Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ?*. Groupe ESC Grenoble. Repéré à : [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35607852/2000matmati064.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555948616&Signature=WfJxP7vUF5PaZoZJKwya29kr9cQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNumero\\_d\\_identification\\_144.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35607852/2000matmati064.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555948616&Signature=WfJxP7vUF5PaZoZJKwya29kr9cQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNumero_d_identification_144.pdf)

Picq, T., et Baret, C. (2005). Le rôle de la formation dans le développement du capital social des managers : le cas d'un groupe agro-alimentaire français. *16ème Congrès de l'AGRH*.

Rumo, E. (2016). *Les facteurs de réussite des PME exportatrices : une analyse orientée management et modèle d'affaire à travers le processus de vente*. (Thèse de Doctorat, Université de Lorraine. Repéré à : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01557780/document>

◆ **Communications présentées à des congrès/conférences :**

Bayard, M., & Couteret, P. (2002). L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée. *Actes du 6ème Congrès International Francophone sur la PME. Montréal, Canada*. Récupéré en ligne le 24 février 2019 : [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:H6gB-xpGX6IJ:scholar.google.com/+leadership+et+gestion+d%27%C3%A9quipe&hl=fr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:H6gB-xpGX6IJ:scholar.google.com/+leadership+et+gestion+d%27%C3%A9quipe&hl=fr&as_sdt=0,5)

Diani, M. (2002). Connaissance et performance économique : Une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance. In *ACS conférence*. Repéré sur : [http://osmose.acs.free.fr/acs2004/actes2002/Diani\\_texte.pdf](http://osmose.acs.free.fr/acs2004/actes2002/Diani_texte.pdf)

Mouton, E. (2002). *La Théorie des Rôles en Equipe de Belbin : Un outil pour la Complémentarité des Forces*. Communication présentée au Congrès francophone du management de projet 2004 "Projets, Entreprise, Intégration". Repéré sur : <https://docplayer.fr/18010434-La-theorie-des-roles-en-equipe-de-belbin.html>

◆ **Articles institutionnels :**

Perey, E. et Salez, C. (2018). Il est temps d'arrêter de former les managers. *Harvard Business Review France*. Repéré sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/11/23127-il-est-temps-darreter-de-former-les-managers/>

◆ **Note de cours :**

Dujardin, J.-M. (2019). Séance 1 : Introduction et cadrage théorique. [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement Lol@ : <http://lola.hec.uliege.be/course/view.php?id=322>

◆ **Document inédit :**

Hauser, S. (2008). *La théorie des rôles en équipe de Meredith Belbin*. Recueil inédit, Université de Liège.

◆ **Dictionnaire et Encyclopédie :**

Convergence. (s.d.). Dans Dictionnaire Larousse en ligne. Récupéré le 19 février 2019 sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/convergence/18988?q=convergence#>

◆ **Documents sur internet :**

CEDEF. (2016). *Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ?* Repéré à <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

Commission Européenne. (2015). Guide de l'utilisateur pour la définition des PME. Repéré à : <https://publications.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>

Kompass. (2018). Panorama Kompass : où se placent les PME françaises à l'export ? Repéré à : <http://fr.kompass.com/e/fr/ressources/etudes/panorama-kompass-se-placent-pme-francaises-a-llexport/>

Ministère du Travail. (2018). Dialogue social : le Ministère du travail encourage les formations communes entre salariés et employeurs. Repéré sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/dialogue-social-le-ministere-du-travail-encourage-les-formations-communes-entre>

La Région Auvergne Rhône-Alpes. (2019). *Une « Team France export Auvergne-Rhône-Alpes » pour muscler nos entreprises à l'international* [Communiqué de presse]. Consulté sur : [https://www.auvergnerhonealpes.fr/uploads/Presse/94/398\\_151\\_CP\\_02\\_01\\_Creation\\_Team\\_France\\_Export\\_Auvergne\\_Rhone\\_Alpes.pdf](https://www.auvergnerhonealpes.fr/uploads/Presse/94/398_151_CP_02_01_Creation_Team_France_Export_Auvergne_Rhone_Alpes.pdf)

Service Public (2018, 19 mars). *Obligations de l'employeur en matière de formation professionnelle*. Repéré sur : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23466>



## ANNEXES

### Annexe I : Description des neuf rôles en équipe – Méthode Belbin

Source : Belbin, M. (2006). *Les rôles en équipe*. Paris, France : Editions d'Organisation.

Rôle	Contributions dans l'équipe	Points de vigilance
	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, le Concepteur propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.	Trop absorbé pour se soucier de communiquer efficacement, il a tendance à négliger les détails pratiques.
	Modéré, stratégique, le Priseur fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt.	Perçu comme un individu manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel et parfois trop critique.
	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif, l'Expert possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utiles à l'équipe.	Il possède un champ de compétence généralement étroit. Il se focalise sur les aspects techniques et a tendance à négliger la « vision globale ».
	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, l'Organisateur transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.	Peu conciliant et peu flexible, il a des difficultés à s'ouvrir aux idées nouvelles.
	Dynamique et fonceur, le Propulseur travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail.	Il peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
	Consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, le Perfectionneur a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer. Il est parfois perçu comme une personne qui coupe les cheveux en quatre.

 <p><b>COORDINATEUR</b></p>	<p>Mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le Coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont employés au mieux.</p>	<p>Il peut parfois être perçu comme manipulateur. Il a tendance à déléguer le travail qu'il n'aime pas faire.</p>
 <p><b>PROMOTEUR</b></p>	<p>Extraverti, enthousiaste et communicatif, le Promoteur explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur.</p>	<p>Trop optimiste, il manque parfois de réalisme et a tendance à se désintéresser des projets lorsque son enthousiasme initial est passé.</p>
 <p><b>SOUTIEN</b></p>	<p>Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant, le Soutien est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe.</p>	<p>Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable. Il est souvent mal à l'aise en cas de crise ou de conflit.</p>

**Annexe II : Fonctions des participants à l'enquête**

	<b>Membre de la direction</b>	<b>Responsable RH</b>	<b>Manager</b>	<b>Employé</b>	<b>Consultant externe</b>
<b>PME A</b>		×	×		
<b>PME B</b>		Pas de service RH	×	×	
<b>PME C</b>	×				
<b>PME D</b>		×	×		
<b>PME E</b>		×	×		
<b>PME F</b>	En déplacement	Pas de service RH	En déplacement	×	
<b>PME G</b>		×	×	×	
<b>PME H</b>	Non disponible	×	×	×	
<b>PME I</b>			×		
<b>PME J</b>	×		×		
<b>Centre de formation A</b>					×
<b>Centre de formation B</b>					×
<b>Centre de formation C</b>					×

**Annexe III** : Les PME françaises à l'étranger

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>	<b>PME C</b>	<b>PME D</b>	<b>PME E</b>
<b>Présence à l'étranger</b>	Présente dans une centaine de pays et leader en Europe	Présente au Royaume-Uni, Grèce, Italie et Chine	Présente dans 76 pays dont la Chine et les Etats-Unis.	Présente dans une trentaine de pays	Présente dans 55 pays
<b>Stratégie/Objectifs</b>	Développer leur notoriété à l'étranger ainsi que le chiffre d'affaires ; Réaliser des commandes plus volumineuses (économies d'échelles).	L'objectif principal est de maintenir cette croissance à l'étranger, notamment au niveau du chiffre d'affaires.	Objectifs et stratégie non communiqués	Changement de positionnement et de clientèle. Concentration plus importante sur des produits à plus forte valeur ajoutée, en prônant la qualité des produits.	Etendre notre présence à l'export.
<b>Performance</b>	Une marque connue et un réseau de distribution étendue. Cependant une présence jugée encore trop faible dans chaque pays.	Satisfaction par rapport aux objectifs fixés. Mais possibilité certaine d'amélioration.	Leur performance à l'export est jugée bonne grâce à leurs propres méthodes.	Une performance décrite comme plus faible aujourd'hui à cause d'un marché en crise et de la concurrence mondiale venant de la Chine avec prix plus bas.	Satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs.

	<b>PME F</b>	<b>PME G</b>	<b>PME H</b>	<b>PME I</b>	<b>PME I</b>
<b>Présence à l'étranger</b>	Présente en Europe, Etats-Unis, Emirats Arabes Unis	Présente principalement en Europe et Afrique	Présente dans les pays limitrophes, en Europe de l'Est, Irlande, Canada, Afrique et Moyen-Orient	Présente dans 40 pays	Présente en Europe, Moyen-Orient et Afrique
<b>Stratégie/Objectifs</b>	Plus se concentrer sur les marchés en Italie et à Londres ; Développer leur présence aux Emirats Arabes Unis et aux Etats Unis.	Diminuer le nombre d'agents commerciaux et augmenter les efforts sur les filiales, le développement d'un réseau client et de « preferred clients ».	Objectifs financiers et qualitatifs par secteur (non dévoilés)	Objectifs et stratégie non communiqués	Objectifs et stratégie non communiqués
<b>Performance</b>	Satisfaits de leur présence à l'international, mais nécessité d'être plus présent sur certain pays.	Performance de l'entreprise jugée instable mais satisfaisante pour l'instant. Cependant l'évolution n'est pas assez rapide.	Très satisfait de la performance sur les pays limitrophes, avec une forte fidélisation de la clientèle. Le chiffre d'affaires est en revanche plus faible en Europe de l'Est. Le secteur de l'Afrique et du Moyen-Orient nécessite une remise à zéro à cause d'une longue période de désintéressement.	Plutôt satisfait de la performance malgré des objectifs non atteints dans leur totalité. Tous les moyens pour, n'ayant pas été mis en place,	Satisfait de la performance, qui peut cependant être meilleure. Rencontre une forte concurrence par les prix.

**Annexe IV** : Copie du questionnaire administré, liste de questions non-exhaustive (entretiens semi-structurés)

**A propos de l'entreprise :**

- Combien de collaborateurs sont recensés au sein de l'entreprise ?
- Quel chiffre d'affaires avez-vous réalisé en 2018 ?
- Depuis combien de temps êtes-vous présent sur les marchés étrangers ?
- Quel montant réalisez-vous à l'export ? (En pourcentage de votre CA)
- Comment avez-vous été amené à être présent à l'export ? Quelle était votre stratégie à l'export ? Comment a-t-elle évolué ?
- Lors de vos débuts à l'export, avez-vous fait appel à des aides extérieures ? Si oui, lesquelles ?
- Est-ce qu'un service export a été créé ? Si oui, combien d'employés font partie de cette cellule export ?
- Lors de votre développement à l'export, quels objectifs aviez-vous fixés à l'export ? Pensez-vous aujourd'hui avoir atteint ces objectifs ? Si non, pourquoi ?
- De votre point de vue comment ressentez-vous la performance de l'entreprise à l'export ? Pourquoi ?

**Les formations individuelles :**

Lors du développement à l'export de la PME, est ce qu'une formation a été proposée aux employés ? Aux Managers ?

❖ **Si oui :**

A quel moment du développement des activités à l'export, cette formation a été proposée ?

Avez-vous fait appel à un professionnel, un centre de formation ? Ou bien était-ce interne à l'entreprise ?

**Formation des employés (si concerné) :**

Quels étaient les objectifs, thèmes et enjeux premiers de celle-ci ? Et quelles compétences individuelles souhaitiez-vous développer ?

Dans quelles conditions cette/ces formation(s) s'est-elle/se sont-elles déroulée(s) ? Individuellement (propre à chaque employé), collectivement ?

Comment percevez-vous les impacts de la formation sur les employés ? Plutôt positif, négatif, aucune différence ?

**Si positif** → En quoi ? Comment pouvez-vous expliquer un impact positif ?

**Si négatif/Aucune différence** → Pourquoi ? Etes-vous insatisfait de la méthode ?

### **Formation du/des manager(s) (si concerné) :**

Quels étaient les objectifs, thèmes et enjeux premiers de celle-ci ? Et quelles compétences individuelles souhaitiez-vous développer ?

Dans quelles conditions cette/ces formation(s) s'est-elle/se sont-elles déroulée(s) ? Individuellement (propre à chaque employé), collectivement ?

Comment percevez-vous les impacts de la formation sur le/les manager(s) ? Plutôt positif, négatif, aucune différence ?

**Si positif** → En quoi ? Comment pouvez-vous expliquer un impact positif ?

**Si négatif/Aucune différence** → Pourquoi ? Etes-vous insatisfait de la méthode ?

De manière générale, est ce que la formation est continuellement présente au sein de l'entreprise, afin de faire face aux attentes des nouveaux marchés ?

#### **❖ Si pas de formations :**

Pour quelles raisons ? Pourquoi avoir formé l'un et pas l'autre ?

- Employés :
- Manager(s) :

Pouvez-vous envisager plus tard la mise en place d'une formation de ces deux acteurs ? Pourquoi ?

Pensez-vous que la formation pourrait être un outil aidant les collaborateurs à faire face au développement à l'export et donc favoriser la performance de la PME à l'export ?

### **Convergence des formations :**

Avez-vous déjà mis en place une convergence de formations entre le manager et les employés ?

#### **❖ Si oui :**

De quelle manière l'avez-vous mise en place ? Comment était-elle structurée ? Quelles méthodes avez-vous utilisé ? Quels thèmes étaient communs ?

Quels étaient les objectifs, thèmes et enjeux premiers de cette approche ? Qu'est-ce que vous pensiez que cette formation allait vous apporter ?

Grâce à cette approche, pensez-vous avoir atteint plus facilement les objectifs que vous vous étiez fixés à l'export ? Qu'est-ce que cela vous a concrètement apporté ?

Par rapport à ce type de formation, quel est votre opinion sur la performance à l'export de votre entreprise ? Est-ce qu'il y a un impact particulier sur la performance de l'entreprise ? Lesquels ?

Selon vous, quels sont les avantages de cette formation sur l'entreprise à l'export ?

❖ **Si non :**

Avez-vous déjà envisagé ce mode de formation ? Pourquoi ?

Que penseriez-vous si on vous proposait ce type de formation ? Comment réagiriez-vous ? Que pensez-vous de cette approche ?

**La dimension de gestion d'équipe :**

Quelle image et opinion avez-vous de la gestion d'équipe (en termes de performance, d'entente, d'efficacité) ?

Par rapport à votre développement à l'export, est-ce que vous proposez une formation commune dans une perspective de gestion d'équipe ?

❖ **Si oui :**

Comment l'entreprise a-t-elle mise cette formation en place ? A quoi consistait-elle ?

Quels sont les collaborateurs concernés par cette formation ? Et pourquoi avoir choisi ces collaborateurs ?

Quels étaient les objectifs premiers de cette approche ?

Etes-vous satisfait des objectifs atteints en équipe ? Pensez-vous que vous seriez parvenu aux mêmes résultats seul ? Expliquez.

❖ **Si non :**

Pour quelles raisons ?

Pourriez-vous envisager une formation dans une perspective de développement de la gestion d'équipe ? Pourquoi ?

## **Annexe V : Retranscription de l'entretien vidéo avec la consultante en formation A**

### **En moyenne, combien de PME font appel à vos services pour les aider et les former au développement de leurs activités à l'export ? (Annuellement)**

*30 à 50 entreprises par an.*

### **A quel moment de leur projet d'exportations, font-elles appel à vos services ? Si plus tard dans le développement, avez-vous une idée de la raison ?**

*Quand elles sont contraintes, quand elles ont eu un contrôle douanier. Dès le moment où « elles se sont mis la tête dans le sable ». Elles ont commencé sans aucune connaissance spécifique dans le domaine de l'export, sans même avoir les fondamentaux. Elles se forment à l'export par la contrainte. Ce qui est très mauvais signe, mais très courant en France.*

*Dans le deuxième cas, les PME qui sont formées sont celles qui ont été intégrées au sein de dispositifs régionaux, tels que Auvergne Rhône-Alpes. Je suis référencée à la région et donc sollicitée pour les former. Ces dispositifs sont très subventionnés et donc pour un prix très raisonnable, ces PME peuvent avoir un accompagnement et une ou des formations. C'est une opportunité. Mais ce n'est pas quelque chose de mauvais, car c'est bien pour ça que ces dispositifs existent pour faciliter la formation, car c'est coûteux, et dans ce cas-là, ça l'est beaucoup moins.*

*Il y a aussi un dispositif où les formations ne sont pas obligatoires, les statistiques ne sont pas officielles mais ils remarquent que la demande de formation a divisé par trois. Car ce n'est pas obligatoire et les entreprises estiment qu'elles n'ont pas de temps à perdre dans ces formations.*

*Cependant, il y a une réforme de la formation qui oblige les entreprises de plus de 50 salariés à former leurs employés sous peine de sanctions. Mais les entreprises sont libres de choisir quel type de formation elles souhaitent, et le commerce international n'est pas une priorité.*

### **Pourquoi les entreprises ne cherchent-elles pas à se former ?**

*Car c'est de la méconnaissance, par exemple les entreprises estiment que dès lors que l'on peut trouver des informations sur internet, comme le tableau des incoterms, elles pensent être capables de s'en sortir. Or pour le cas des incoterms, les informations présentées sur internet sont fausses ou insuffisantes.*

*Elles estiment également que le transporteur sera suffisant pour les informer sur les exigences de la douane. C'est donc du sur-mesure, du « bricolage ».*

*Ainsi, les formations sont soit une contrainte, soit une opportunité.*

### **Dans le cas de la formation des employés : quels sont les objectifs, les thèmes et le contenu des formations individuelles que vous proposez ? Quelles compétences sont souvent demandées à être développées ?**

*Les employés concernés sont surtout des ADV, qui s'occupent de la partie documentaire, des expéditions, de la facture et de tous les documents requis. Ils sont très impliqués, ont conscience*

*de leur manque de compétences et donc de leur besoin de monter en compétences. J'ai toujours des groupes très curieux et avec des questions pertinentes.*

*Les employés développent des compétences techniques. On leur demande d'exécuter rapidement et sans faute. Donc non concerné par le marketing international par exemple car c'est plus stratégique.*

**Dans le cas de la formation du ou des managers : quels sont les objectifs, thèmes et le contenu des formations individuelles que vous proposez ? Quelles compétences sont souvent demandées à être développées ?**

*Les managers veulent mettre en place des process, en lien avec leur démarche qualité qui rentabilise les actions et optimiser leur service. Tout ceci se fait par le biais de la stratégie du marketing international, et sur le mode de présence à l'internationale, le mode de distribution.*

*Les formations sont plus centrées sur la stratégie et faire en sorte que leur équipe monte en compétences lorsqu'ils se rendent compte qu'il n'y a pas de lien avec le commerce international. En effet, le commerce international est très transversal dans les entreprises et donc ça implique beaucoup de services supports. Les managers ont besoin de savoir comment ça s'articule pour pouvoir organiser des process de qualités, souvent liés à la mise en place d'un ERP. Donc les managers se rendent compte de l'absence des formations pour pouvoir mettre en place ces éléments.*

**Est-ce que les PME ont un service export ?**

*Le service export est souvent développé par les PME connaissant une croissance à deux chiffres. Elles prennent conscience de l'importance de recruter bien et compétent. Et donc elles envisagent le développement d'un service export. Pour les entreprises de taille plus modeste, les dirigeants mettent généralement l'assistante de direction/commercial à l'export et on lui dit de se débrouiller avec ses propres connaissances. De même pour les commerciaux qui doivent maintenant négocier avec d'autres pays.*

*Lors du développement à l'export, les objectifs doivent être bien définis au préalable et ce n'est pas toujours le cas. Sauf lorsque le chef d'entreprise ou le manager a une expérience export, c'est essentiel pour l'entreprise. Car ils connaissent les prérequis et mettent en place les bons dispositifs au bon moment (formation en langue ou interculturelle). J'ai rencontré le cas d'un manager technique, qui grâce à son expérience, a compris qu'il était important pour son équipe de développer les compétences techniques des demandes internationales. C'est le manager qui donne la voie, qui donne l'axe stratégique, cela repose sur son expérience.*

**Dans quelles conditions ces formations se sont-elles déroulées ? Quelles méthodes ? Individuellement, collectivement ?**

*En fonction des attentes du stagiaire. Par ailleurs, je réalise différentes formations.*

*Les formations inter-entreprises correspondent souvent à une thématique précise où plusieurs entreprises viennent, car elles sont intéressées par celle-ci. Il y a donc une demande similaire, mais avec des niveaux de compréhensions différents.*

*Dans le cas des formations intra-entreprises, je forme sur un thème souhaité par l'entreprise. Il y a plusieurs équipes à l'intérieur d'une même entreprise. Dans ce cas-là, les attentes sont différentes. Il y a un objectif de connaissance technique avec le but de finir avec quelque chose de concret, tel qu'un projet commun.*

*Pour les formations intra-entreprises, il y a une conversation au préalable avec le responsable formation ou une autre personne à l'initiative de la demande, pour être sûre des thèmes abordés et de l'approche.*

*En ce qui concerne les méthodes, j'ai une pédagogie par le jeu, car en intra il est très important de casser la hiérarchie, sans blesser quiconque, sans faire perdre la face au manager et sans critiquer un employé qui n'aurait pas bien répondu.*

*Je développe des jeux, qui au premier abord n'ont rien de particulier. Cela me permet surtout de voir comment les employés se comportent. Ensuite en fonction de leur réaction, j'utilise plus de jeux ou alors des exercices classiques.*

**Est-ce que vous considérez la formation des employés et des managers, comme un atout à la performance ?**

*Oui et non.*

*C'est-à-dire, que dans ces cas-là la formation des managers n'est pas basée sur la technique, car ça ne leur correspondrait pas. A l'inverse si aux employées on leur demande de revoir leurs objectifs à l'international, elles/ils ne se reconnaîtront pas. Donc tout dépend de la thématique, car certaines vont augmenter les compétences de certains mais pas d'autres.*

*On peut très bien réaliser des formations séparément, ce qui correspond plus à de l'inter-entreprise, et d'avoir des managers qui échangent leur même problématique autour d'un sujet commun et seront donc plus partie prenante et impliqué. Et de l'autre côté les employés, pourront développer des techniques différentes et des astuces. Mais lorsqu'ils arrivent pour l'appliquer au sein de l'entreprise, ces acteurs sont dans une vision parallèle : c'est le danger de la formation. Chacun va monter en compétences mais ce sera problématique au niveau du management, il n'y aura aucune cohésion. De ce fait une cohésion d'équipe c'est essentiel.*

*Les employés demandent une cohésion d'équipe, car sinon ça crée des groupes et des « moqueries » et donc une grande perturbation au niveau de l'entreprise.*

**Au sein d'une PME avez-vous déjà mis en place une convergence de formations entre le manager et les employés ?**

**Si oui ; de quelle manière l'avez-vous mise en place ? Sur quoi la convergence était-elle basée ? (Thèmes communs, compétences)**

*Dès le départ il y a une formation commune. Les formations sont basées sur les fondamentaux et donc lorsque le manager est intégré dans la formation, il se met dans un premier temps en retrait. Parce qu'il se sent obligé de venir, il y a une méconnaissance de sa part et ne sait pas si c'est une bonne idée. Et laisse donc ses équipes parlées, car souvent les ADV, assistante commerciale export ou comptable ont beaucoup de questions à ce sujet très techniques. Les*

*employés posent leurs questions très rapidement et donc après je m'adapte à ces questions pour construire l'approche de la formation. Je réponds progressivement aux questions en les intégrant au sein des thématiques.*

*En ce qui concerne mes méthodes, je cherche d'abord à mettre à l'aise tous les collaborateurs. Après je travaille sur un principe de pédagogie positive : tout apprenant est intelligent et donc il a le droit à avoir la réponse à sa question, même s'il faut reformuler à plusieurs reprises. Ensuite, j'essaie d'avoir une écoute très active. La demande n'est souvent pas égale au besoin réel. Donc je pose plusieurs questions afin de vraiment comprendre la frustration et de dégager le besoin réel. A partir de là, je mets en place ma batterie d'outil via principalement la pédagogie par le jeu ; et en fonction de leur réaction et du temps de la formation. En moyenne c'est sur une journée.*

**Selon vous, quels seraient les avantages de cette formation sur l'entreprise à l'export, notamment au niveau de sa performance ? Quels impacts ?**

*C'est très constructif. D'habitude, je laisse partir l'employé avec une frustration qui est celle de les laisser avec quelque chose de nouveau dans leur esprit, qui va nécessiter une mise en application par leur propre moyen et il va falloir que les employés fassent remonter l'information alors qu'ils ne sont pas en mesure d'être écouté. Et donc dans ce cas-là, les employées montent en compétences, corrigent ce qu'ils doivent corriger mais ne vont pas plus loin.*

*Et donc le fait de faire converger les formations avec le manager c'est de dire que ça c'est opérationnel et ça c'est stratégique. Car dans le commerce international c'est toujours dans cette optique. Par exemple, si tu maîtrises la partie douanière alors vous pourrez faire de la maîtrise de flux. Ce dernier point concerne la stratégie. C'est donc le principe de si tu connais cette technique, vous allez par exemple monter en pouvoir de négociation vis-à-vis du client. La réussite, ça parle au manager, il va se sentir plus impliqué.*

**Avez-vous déjà pensé à / ou essayé de développer la dimension d'équipe et de gestion d'équipe au sein des formations à l'export ?**

*A la base la convergence des formations, n'est pas dans un but de gestion d'équipe. Car quand un formateur arrive dans l'entreprise c'est surtout pour répondre à des questions techniques. Il y a beaucoup de méconnaissance, ils ne savent pas ce qu'il va se passer. Mais quand c'est de l'intra c'est qu'ils ont pris conscience que quelque chose n'allait pas. Mais ne savent pas ce qui ne va pas et ne sont toujours pas convaincu qu'ils aient fait le bon choix en engageant une formatrice.*

*Mais du moment que le manager et les employés découvrent les fondamentaux, réalisent que tout est lié, que les services sont liés, ils comprennent donc que c'est de la gestion d'équipe.*

*Pour moi, encore aujourd'hui on n'a pas réglé le problème de fond qui est la cohésion d'équipe.*

**Qu'est-ce que vous attendiez de celle-ci ?**

*Ce n'était pas le but premier, donc pas grand-chose. Mais seule une équipe avec une bonne cohésion arrive à ses fins.*

**Quel type de collaborateurs était concernés par celle-ci ? (Managers, employés, que employés)**

*Managers et employés.*

**Quel résultat avez-vous obtenu ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ? Pourriez-vous constater une différence de résultat par rapport à une autre approche ? De ce fait, vous êtes plutôt satisfait(e) de cette approche ? Est-ce une bonne idée ? Y a-t-il un impact sur la performance de l'entreprise ?**

*C'est plus qu'essentiel ! J'ai fait la connaissance d'un dirigeant qui s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas être le seul à détenir les connaissances, et il souhaitait donc aussi que ses équipiers suivent la même formation afin d'être plus performant. Encore une fois, il était au début de l'export, il pensait qu'il n'avait pas besoin de conseils notamment car il avait un bon produit, mais il s'est vite rendu compte que d'avoir un bon produit ça ne suffit pas.*

**Annexe VI : Retranscription de l'entretien téléphonique avec le consultant en formation B**

*J'ai répondu positivement à votre demande, car l'internationalisation des PME c'est un sujet qui est très intéressant et qui plus est d'actualité. Cependant, je ne réalise actuellement plus de formation orientée export, mais je suis spécialisé dans la formation en management. Dans les années 2000 je travaillais pour le GRETA. Je réalisais différents modules de formation, et à cette période cela concernait surtout l'export.*

*Par rapport à mon expérience, je peux vous affirmer que les PME sont souvent très mal informées sur le contexte international ainsi que sur les nouvelles attentes des marchés. C'est pourquoi une formation à ce sujet, est selon moi quelque chose d'important.*

**A quel moment de leur projet d'exportations, devraient-elles demander une formation spécifique sur l'export ?**

*Cette demande se base surtout sur la volonté de la direction. Il faut un besoin de volonté important de la direction, sinon ce n'est pas possible. Selon moi, les formations spécifiques à l'export doivent être développées une fois que les bases sont installées. J'entends par là, la réalisation d'une étude de marché ou de la définition de la cible par exemple.*

*Je pense qu'il faut d'abord sensibiliser l'équipe dirigeante sur l'accès aux marchés étrangers et une fois que celle-ci a pris conscience des opportunités et risques, les employés peuvent être formés.*

**Dans le cas de la formation du ou des managers : quels sont les objectifs, thèmes et le contenu des formations individuelles que vous proposez ? Quelles compétences sont souvent demandées à être développées ?**

*Pour ma part, les modules que je réalisais concernaient plus particulièrement les managers. A la suite de cette formation, les compétences et informations acquises devaient être transmises aux employés.*

*Le but de ces modules était de sensibiliser les managers à la notion d'export. Leur faire comprendre les intérêts pour l'entreprise d'être présente à l'export, savoir avec qui travailler, comment bâtir une approche internationale, quels incoterms utiliser, à quelles subventions ont-ils droit, etc. Le but final est de les spécialiser dans l'export.*

**Au sein d'une PME, avez-vous déjà mis en place une convergence de formations entre le manager et les employés, dans une perspective de gestion d'équipe ?**

*Non, je n'ai jamais mis en place ce type de formation, je n'y ai pas pensé et puis surtout je m'occupais principalement de la création et développement du contenu des modules.*

**Selon vous, que pensez-vous de cette formation ? Serait-elle possible et plus pertinente qu'une autre ? Que pensez-vous que cela apporte à l'entreprise ? Aux employés ?**

*Oui, une convergence des formations est possible, notamment sur des thèmes concernant l'aspect humain (culture, relation clientèle différente, réactivité, adaptation) mais aussi sur des aspects plus techniques, comme l'aspect administratif. Cependant, je pense que ce dernier point n'est pas suffisant, le contact client doit aussi être une priorité. L'aspect relationnel avec le client est vraiment très important, et souvent oublié. Cependant, les cultures sont différentes et il y a beaucoup de choses à prendre en considération.*

**Pensez-vous que les entreprises connaîtraient une différence d'efficacité si les employés et le manager étaient formés ensemble dans une perspective de gestion d'équipe ? Pourquoi ?**

*Je pense qu'il y a une nécessité d'une formation à plusieurs niveaux. Il faut impérativement sensibiliser les professionnels aux nouvelles attentes. C'est très important. Mais en ce qui me concerne, je n'ai pas d'expérience concrète pour dire quelle solution est meilleure qu'une autre.*

**Avez-vous déjà pensé à / ou essayé de développer la dimension d'équipe et de gestion d'équipe au sein des formations à l'export ?**

*Je ne l'ai jamais fait dans le cas de l'export. Mais c'est quelque chose à développer, qui est très important. Il y a besoin d'avoir de plus en plus de communication transversale dans les entreprises. Elles ne peuvent pas travailler en SILOS, les départements et les collaborateurs doivent communiquer et partager les informations entre eux.*

*Cependant, cela dépend beaucoup des thématiques et des modules de formation. Il faut des modules adaptés à cette mise en place.*

**En moyenne, combien de PME font appel à vos services pour les aider et les former au développement de leurs activités à l'export ? (Annuellement)**

*Je n'ai pas le chiffre en tête. Mais nous formons plus d'entreprises de taille intermédiaire ou des grandes entreprises que des PME. Les PME ont un effectif plus petit donc c'est plus difficile pour elles de se libérer alors que la structure des ETI est plus facile. Les PME sont aussi plus limitées vis-à-vis du coût de formation, donc elles sollicitent moins nos services.*

**A quel moment de leur projet d'exportations, font-elles appel à vos services ? Si plus tard dans le développement, avez-vous une idée de la raison ?**

*Elles demandent une formation spécifique lorsqu'elles y sont contraintes, notamment par rapport aux problèmes rencontrés à la douane et reconnaissent qu'elles ont besoin d'avoir toutes les informations. Cependant, il est vrai que les PME avec une taille un peu plus importante sont plus volontaires sur la demande de formation.*

*L'export pour les PME, c'est vraiment une opportunité qui s'offre à elle, elles ne réfléchissent pas forcément aux méthodes différentes que cela nécessite, et applique donc les mêmes stratégies que sur le marché national. Les entreprises ne se rendent pas toujours compte que l'export possède des enjeux plus grands avec des attentes différents du marché national. C'est pourquoi la formation intervient dans le but de leur donner les outils pour appréhender ces changements.*

*Nous sommes soit contacté par le responsable RH de l'entreprise soit directement par les salariés/manager.*

**Dans le cas de la formation des employés : quels sont les objectifs, les thèmes et le contenu des formations individuelles que vous proposez ? Quelles compétences sont souvent demandées à être développées ?**

*Il est vrai que c'est beaucoup plus souvent les employés qui suivent les formations que nous proposons. Ces formations sont basées sur différents thèmes, en fonction de leur besoin : logistique (incoterm, réglementations douanières, TVA), commercial (gestion des clients, portfolio, ventes), financière (moyen de paiement, contrats, etc.). Ces formations sont là dans le but de leur permettre d'anticiper les risques.*

**Dans le cas de la formation du ou des managers : quels sont les objectifs, thèmes et le contenu des formations individuelles que vous proposez ? Quelles compétences sont souvent demandées à être développées ?**

*Il y a quelques demandes de formations spécifiques aux managers lorsqu'il y a un besoin précis. Mais globalement c'est soit le manager est formé en même temps que ses collaborateurs soit il ne prend pas le temps de se former.*

**Si les formations ne concernent que l'un des acteurs pourquoi ?**

*Le manager assiste moins aux formations, et ce sûrement à cause d'un manque de temps.*

**Dans quelles conditions cette formation s'est-elle déroulée ? Quelles méthodes ? Individuellement, collectivement ?**

*Nous proposons différents types de formation donc l'approche peut changer. Les formations inter-entreprises sont externes à l'entreprise avec généralement une seule personne de l'entreprise suivant la formation plus les interventions que nous réalisons à la CCI. Ces formations ressemblent surtout à la transmission d'informations que nous réalisons de manière annuelle.*

*Il y a aussi des formations intra-entreprises, réalisées en interne, de manière collective et parfois même avec le manager. Il y a beaucoup plus d'échanges.*

**Est-ce que vous considérez la formation des employés et des managers, comme un atout à la performance ?**

*La formation c'est plus que nécessaire pour être performant : cela permet de bien structurer son organisation, de minimiser les erreurs, car il y a un besoin de compétences spécifiques lorsque l'on appréhende les marchés étrangers notamment au niveau financier car une erreur peut abîmer le commerce et la performance. Les entreprises ont besoin d'être conscientes que l'export représente de grands enjeux et qu'il n'y a pas les mêmes attentes.*

**Au sein d'une PME avez-vous déjà mis en place une convergence de formations entre le manager et les employés ?**

**Si oui : De quelle manière l'avez-vous mise en place ? Sur quoi la convergence était-elle basée ? (Quel % de thèmes communs, quelles compétences ?)**

*Les thématiques dépendent principalement du besoin des entreprises. Nous nous adaptons souvent aux problèmes rencontrés à l'export tels que la logistique et l'aspect financier. Ces formations sont souvent réalisées avec une partie conférence, puis une mise en pratique par le biais d'étude de cas. Ces études de cas permettent d'échanger entre les participants.*

**Quel type de résultat avez-vous obtenu ? Constatez-vous une différence de résultats par rapport à une autre approche ? Qu'est-ce que cela a apporté ?**

*Une convergence des formations est bénéfique à l'entreprise, cela permet aux deux acteurs d'avoir les mêmes informations au même moment, une vision commune, le développement de nouvelles idées communes, une synergie. C'est beaucoup plus enrichissant avec un partage des informations.*

*Par ailleurs, dans les formations dites inter-entreprises les collaborateurs ont une formation commune avec d'autres entreprises ce qui leur permet d'avoir d'autres visions et opinions, et avoir la réponse à des questions qu'ils ne se posaient pas forcément.*

**Selon vous, quels seraient les avantages de cette formation sur l'entreprise à l'export, notamment au niveau de sa performance ? Quel impact ?**

*Les deux types de formation (individuelles et collectives) sont nécessaires dans le sens qu'une formation est toujours importante. Cependant il est vrai qu'une formation commune est en pratique beaucoup mieux car elle permet à plusieurs collaborateurs d'avoir une vision commune sur l'export et des connaissances communes ce qui favorise une mise en application au sein de l'entreprise, alors que lorsqu'il n'y a qu'une seule personne qui vient se former (inter-entreprise), celle-ci doit par la suite être capable de retransmettre les informations et se faire entendre. Or, il faut avouer que ceci n'est pas toujours facile dans toutes les entreprises.*

**Au sein de ces formations, avez-vous déjà pensé à / ou essayé de développer la dimension d'équipe et de gestion d'équipe au sein des formations à l'export ?**

*L'ajout de cette dimension n'est pas intentionnel, mais une convergence des formations améliore totalement la gestion d'équipe et la cohésion entre les collaborateurs.*

**Qu'est-ce que vous attendiez de celle-ci ?**

*Ce n'était pas intentionnel, donc aucune attente particulière.*

**Quel type de collaborateurs était concernés par celle-ci ? (Managers, employés, que employés)**

*Managers et employés et parfois employés-employés.*

**Quel résultat avez-vous obtenu ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ? Pourriez-vous constater une différence de résultat par rapport à une autre approche ?**

*Par exemple, une entreprise a suivi une des formations collectives que nous proposons, alors qu'il était évident que la communication et la collaboration était très mauvaise. Cependant après deux jours de formation, le problème de cohésion était réglé, il y avait une meilleure collaboration. Donc, ce cas montre que la formation commune aide à améliorer les relations entre les salariés. Il est aussi vrai que cela permet de travailler en équipe dans un cadre un peu moins formel.*

**Annexe VIII : Retranscription de l'entretien avec l'employé de la PME F (ayant réalisé une formation collective)**

**Lors du développement à l'export de l'entreprise, quels objectifs vous étiez-vous ou vous avez-t-on fixés à l'export ?**

*La direction cherche à se développer encore plus à l'étranger avec comme objectif de se centrer sur des marchés comme l'Italie, avec un nouvel agent, et à Londres. Nous voulons aussi nous développer aux Emirats Arabes Unis et pourquoi pas à long terme aux Etats-Unis. Pour l'instant nous travaillons en direct avec les Etats-Unis mais c'est compliqué avec le décalage horaire.*

**De votre point de vue comment ressentez-vous la performance de l'entreprise à l'export ? Pourquoi ?**

*Nous sommes satisfaits de l'organisation mais nous devons nous développer un peu plus à l'export. Être plus présent.*

**Lors du développement à l'export de la PME, est ce qu'une formation vous a été proposée ? Si oui, quels étaient les objectifs ? Les méthodes ? Le formateur était-il un membre de l'entreprise ou une personne extérieure ? Qu'en pensez-vous ?**

*Oui nous avons des formations ponctuelles avec la CCI, notamment au niveau de la douane, qui évolue beaucoup, des documents administratifs (exportations, facturations, etc.) et les déclarations de biens mais celle-ci a été réalisée il y a deux ou trois ans, et concernait surtout les personnes de l'ADV, responsable financier et commerciaux.*

*En revanche, il y a une formation plus technique sur le produit qui est prévu, qui sera en français mais je pense faire la demande pour avoir un listing des termes techniques en anglais et en italien. Cette formation est réalisée par une école de textile.*

*Satisfaite de ma formation mais malheureusement, il n'y a aucun suivi et pourtant il est très souvent compliqué de mettre en application ce qu'il a été appris. Je sais aussi qu'avant mon arrivée il y avait eu une formation en anglais, mais plus maintenant plus. Cependant certains employés la demandent. Il y a toujours le besoin d'une mise à niveau.*

*En ce qui concerne les managers, je pense qu'ils se forment que lorsqu'ils pensent que la formation est utile à leur rôle et à leurs tâches.*

**Comment percevez-vous les impacts de la formation ? Plutôt positif, négatif, aucune différence ?**

*Au sein de l'entreprise, la culture de la formation est importante cependant il y a différents départements et donc il faut alterner chaque année les formations en fonction de chaque département. Donc, finalement, les formations liées à l'export ne sont pas régulières, mais lorsque que nous en avons une, elles sont longues et complètes. Ceci peut être expliqué par le respect du budget formation de l'entreprise.*

**Pensez-vous que la formation peut être un outil aidant les collaborateurs à faire face au développement à l'export et donc favoriser la performance de la PME à l'export ? Pourquoi ?**

*Il y a un besoin de formation important, encore une fois dû à l'évolution des situations géopolitiques. La CCI nous transmet déjà quelques informations vis-à-vis des risques possibles notamment par rapport au BREXIT. Elle nous transmet aussi une liste de thèmes de formations mais il est possible de faire notre propre demande, du sur-mesure. Il y a une prise en charge totale de la formation par l'entreprise, et c'est sans doute dû aux coûts que nous attendons encore cette formation technique, car ça fait un moment qu'elle a été annoncée.*

*La formation aide beaucoup et permet de gagner du temps, d'avoir une mise à niveau sur les régulations. Donc c'est 100% favorable à la performance à l'export.*

**Est-ce qu'une convergence de formations entre le manager et les employés a été mise en place ? Si oui, quels étaient les objectifs, méthodes, etc. ?**

*Nous avons déjà suivi une formation commune avec le manager, mais à la suite de la formation il a été compliqué de se poser pour échanger sur celle-ci et de mettre en place les points abordés.*

*Cette formation était organisée par la CCI. La formation était très complète, il y avait aussi d'autres entreprises. Des PME de différents secteurs d'activités, c'était donc intéressant de voir comment ces professionnels appréhendent aussi le marché étranger.*

*La formation consistait à traiter les problèmes que nous rencontrons à l'export. C'est pourquoi, nous avons en amont un rendez-vous téléphonique avec le formateur et toutes les personnes suivant la formation, nous étions quatre, afin de lui faire part des problèmes que nous avons. Par la suite, lors de la formation le formateur apportait des solutions à nos problèmes. Cette formation avait lieu tous les deux mois, avec un rendez-vous téléphonique collectif tous les mois afin d'être au courant de nouveaux problèmes et des avancées faites vis-à-vis d'un précédent sujet.*

*Cette formation est réalisée à l'extérieur et le formateur devient donc notre supérieur hiérarchique et nous, nous ne sommes plus qu'une équipe. Nous travaillons en équipe sur des exercices. Il y avait une partie basée sur de la théorie et une autre partie sur une étude de cas par rapport aux problèmes réels rencontrés.*

*Cette formation avec la CCI a été très satisfaisante car ils ont mis en place différents outils concrets, et cela a également permis de poser des questions et d'échanger. Les objectifs principaux de la formation étaient d'obtenir des réponses aux niveaux des choix d'incoterms appropriés, les conditions de paiement et de facturation. Avoir également plus d'informations sur la manière de tenir informé nos clients par rapport aux incoterms, d'organiser le transport et de savoir quels documents l'entreprise a besoin à la livraison.*

**Grâce à cette approche, pensez-vous avoir atteint plus facilement les objectifs que l'on vous avait fixés ? Qu'est-ce que cette formation vous a apporté ?**

*La transmission des informations à la suite de la formation individuelle est beaucoup plus dure car il faut du temps pour voir les managers... En tant qu'employé, on peut parfois craindre de dire que nous savons mieux qu'eux. Mais l'avantage d'une PME c'est que c'est une structure à petite échelle et donc il est plus facile de communiquer avec ses supérieurs.*

*Cette formation nous a aidé à atteindre plus rapidement les objectifs, notamment dans la recherche de document où nous avons gagné du temps et nous avons évité certaines erreurs. Et même du côté humain c'est positif.*

**Selon vous, quels sont les avantages de cette formation sur l'entreprise à l'export ?**

*Le fait d'avoir une formation commune, c'est enrichissant, car le manager a une autre vision et d'autres compétences notamment au niveau des informations légales. Nous pouvons donc partager nos connaissances car nous, nous avons plus des compétences techniques et cela*

*permet au manager de se rendre compte de nos compétences. Par ailleurs, cela améliore également la relation entre les employés, dans un contexte un peu plus détendu et permet une mise en commun des informations et une vision commune.*

**Quelle image et opinion avez-vous du travail d'équipe et gestion d'équipe (en termes de performance, d'entente, d'efficacité) ?**

*Il y a de bonnes relations. Nous avons un petit service export donc les échanges sont réguliers mais il est dur de mettre en place des réunions régulières pour expliquer les nouveautés. Cependant, je pense que nous pouvons mieux faire car tout le monde est dans ses tâches quotidiennes et donc il est difficile de mettre en place une bonne réunion. Dans chaque service il y a une bonne relation mais entre les services c'est parfois plus difficile.*

**Par rapport à votre développement à l'export, est-ce que l'entreprise vous a proposé une formation dans une perspective de gestion d'équipe ? (Travail d'équipe, collaboration, développement de compétences collectives).**

*L'entreprise cherche à valoriser la formation en équipe, notamment au niveau de formation sécuritaire où nous sommes formés ensemble.*

*La formation commune à l'export à laquelle nous avons participé en équipe nous a aussi permis d'améliorer nos relations de travail. Nous devons travailler ensemble sur un projet commun, et nous réunir aussi avant chaque rendez-vous téléphonique afin de faire une liste au préalable des difficultés rencontrées.*

**D'un point de vue personnel, comment vous sentez-vous par rapport à cette formation collective ? Pourquoi ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

*La formation commune sur la sécurité nous a permis d'oublier la hiérarchie, notamment au niveau de l'atelier de production qui n'est pas souvent en contact avec les managers. Cela a permis de faciliter les relations.*

*Cela permet d'améliorer les relations avec la direction et d'échanger plus facilement.*



**Annexe IX : La formation des employés – Objectifs ; thèmes**

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>	<b>PME C</b>
<b>Membre de la direction</b>			<i>Aucune formation à destination des employés a été mise en place - Difficile à développer</i>
<b>Responsable RH</b>	<i>Les formations à destination des employés sont celles concernant les langues étrangères (perfectionnement ou d'acquisition) et concernent principalement les commerciaux. Cependant, nous embauchons rarement une personne sans un minimum de compétences linguistiques. Il est maintenant plus facile de trouver des personnes compétentes. Il y a aussi des formations sur les réglementations qui touchent plus particulièrement les employés (ADV) car c'est eux qui le mettent directement en application.</i>		
<b>Manager</b>	N'a rien ajouté concernant la formation des employés.	<i>Une formation à l'anglais a été proposée aux employés en contact direct avec l'export tels que les ADV, les départements de comptabilité et de qualité, ainsi que l'assistante de direction. Les formations proposées sont plus à l'intention des employés, c'est un plus pour les collaborateurs, surtout vis-vis de l'anglais où il y a une nécessité de mise à niveau vu que la moyenne d'âge au sein de la PME est élevée.</i>	
<b>Employé</b>		<i>Je réalise actuellement une formation en anglais, organisé par une personne extérieure (CFA) et qui a lieu une fois par semaine (1h30). Cette formation ne concerne pas tous les employés et elle permet de remettre en mémoire certaines notions. A la fin nous obtenons un certificat donc c'est intéressant. A l'inverse, à part cette formation je ne ressens pas le besoin immédiat d'une autre formation (employé qualité).</i>	

	<b>PME D</b>	<b>PME E</b>	<b>PME G</b>
<b>Membre de la direction</b>			
<b>Responsable RH</b>	<p>Formations par rapport aux incoterms avec la CCI, environ tous les deux ans. Ces formations concernent surtout les employés travaillant en comptabilité et en logistique. Il y a aussi une formation en langues étrangères.</p>	<p>Les formations sont surtout centrées sur le traitement des documents à l'export (douane, incoterm, etc.) L'année dernière nous avons cependant proposée une formation en anglais à nos employés, en fonction de leur niveau de base. Cela a débouché sur un certificat tel que le TOIEC. Ces deux formations sont pour moi les besoins premiers. Nous ne formons pas les agents commerciaux car ils ne sont pas des employés internes à l'entreprise.</p>	<p>D'ici 2020, chaque employé devra avoir suivi au moins une formation non obligatoire (autre que la sécurité). En 2019, il y aura une formation en anglais en fonction du niveau de chacun qui sera faite soit au sein de l'entreprise (en groupe) soit de manière individuelle par des entretiens Skypes, téléphoniques et ce pendant les heures de travail (40h). Par ailleurs les employés ne font que très rarement de demandes.</p>
<b>Manager</b>	<p>Les employés et moi-même n'avons pas de formations commerciales, mais plus en langues étrangères. Cette dernière est essentielle car l'ancienneté des collaborateurs est importante (20 ans) et il est important qu'ils puissent au moins répondre aux mails, au téléphone.</p>	<p>Leur formation est surtout celle du terrain, développement du savoir grâce à l'expérience. Cependant il y a une formation au niveau de la douane concernant les nouvelles mesures et une en interne par rapport aux nouveaux produits. Je ne pense pas que nous ayons besoin de formation plus techniques. Les personnes avec qui je travaille ont déjà les compétences et l'expérience pour l'export.</p>	<p>Je souhaiterais que mon équipe suive plus de formations. Les employées sont satisfaites de leurs compétences et ne ressentent pas un besoin important d'être formé. - Proposée par la CCI et la classe export.</p>
<b>Employé</b>			<p>Ce sont des formations basiques et sur des aspects techniques (administration, douanes, incoterms. Formation non régulière mais utile car cela permet de se remettre en mémoire les informations. Mais je ne pense pas en avoir besoin à nouveau dans les prochains mois.</p>

	<b>PME H</b>	<b>PME I</b>	<b>PME J</b>
<b>Membre de la direction</b>			<i>On a récemment recruté une personne à l'export pour justement éviter d'investir dans la formation. Les employés suivent des formations par la CCI (douane). Les formations réalisées par CCI concernent beaucoup plus les employés, sur des domaines plus techniques.</i>
<b>Responsable RH</b>	<i>Il y a formation si besoin ressenti. Il y a quelques années, développement d'une formation en langues étrangères (anglais) et l'année dernière une formation sur les incoterms. Celle-ci concernait des employés de comptabilité, de logistique et commercial export. Cette formation a eu lieu en deux temps. Une première fois avec la CCI à Saint Etienne où seulement deux personnes y sont allées. Une deuxième fois en interne, avec un formateur référencé Datadoc.</i>		
<b>Manager</b>	<i>Non il n'y a pas de formation à l'export, seulement en ce qui concerne les produits. Je pense qu'ils en ont besoin par rapport aux règles financières et réglementaires propres à chaque pays.</i>	<i>Nous n'avons aucune formation basée sur l'export. Ce sont des formations plus générales, basées sur des compétences commerciales et non pas sur les spécificités du commerce extérieur.</i>	<i>Les formations pour les employés sont assez continues. Mais celle-ci consiste plus en une mise à jour des informations de la part de la CCI. Formation vis-à-vis de la réglementation et des incoterms. La formation est proposée à différents employés en fonction des besoins et si concernés par cette offre</i>
<b>Employé</b>	<i>La formation que j'ai eue quand je suis arrivée il y a deux ans, était surtout sur les produits. J'ai été "formé" par une personne en interne. Il serait plutôt pertinent de suivre une formation sur des thèmes à l'export, car nous manquons d'informations vis-à-vis du marché étranger notamment au niveau de la réglementation et des douanes.</i>		

**Annexe X : La formation des managers à l'export**

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>	<b>PME C</b>	<b>PME D</b>
<b>Membre de la direction</b>			<i>De même pour le manager, nous n'avons aucune formation spécifique à l'export. Nous essayons de nous débrouiller avec nos propres connaissances.</i>	
<b>Responsable RH</b>	<i>Les managers suivent également une formation en langues étrangères.</i>			<i>Les managers suivent aussi la formation en langues étrangères (60 heures - un an sur deux), C'est ouvert à tout le monde, selon le besoin mais pas tout le monde souhaite la suivre. Il y a des groupes de niveaux et pas de différence hiérarchique.</i>
<b>Manager</b>	<i>L'une des seules formations que je suis à l'export est celle vis-à-vis des langues étrangères.</i>	<i>J'ai conscience que je ne maîtrise pas tous les aspects en aval de l'export. Mais aucune formation ne m'est proposée. Une prochaine étape serait effectivement de développer la formation ou de recruter une personne avec une vraie connaissance de l'export.</i>		<i>Les formations proposées par la CCI sont beaucoup trop générales et ne sont pas applicables par rapport aux produits que l'entreprise propose. J'ai suivi quelques conférences organisées par la CCI mais ça ne fonctionne pas pour aider l'entreprise à se développer dans les autres pays. Nous avons un métier trop particulier.</i>
<b>Employé</b>		<i>La formation à l'anglais concerne tous les niveaux hiérarchiques dès lors qu'ils ont un lien direct avec les clients. C'est normal car la capacité de comprendre et de s'exprimer en anglais est plus qu'essentielle si l'entreprise est présente sur les marchés étrangers.</i>		

	PME E	PME G	PME H	PME I	PME J
<b>Membre de la direction</b>					<i>Il n'y a pas nécessairement de formation pour le manager car celui-ci ne juge pas ceci utile.</i>
<b>Responsable RH</b>	<i>Le manager est moins concerné par les formations car il en ressent moins le besoin, et il demande moins. Par ailleurs, si nous prenons l'exemple des langues, pour le cas de notre responsable export cette formation serait totalement inutile. En mon sens les employés font remonter les informations primordiales à la suite des formations notamment par rapport à la douane.</i>	<i>Le manager demande moins de formation car il ne prend pas le temps. Il sait qu'il en a besoin mais il se dit que s'il s'absente pour réaliser une formation qui fera son travail à sa place. Toutefois, il est vrai que dans l'entreprise peu de manager sont formés, nous avons tendance à privilégier la formation des employés et le développement de leurs compétences.</i>	<i>Lors de l'entretien, le responsable RH a surtout évoqué la formation des employés.</i>		
<b>Manager</b>	<i>Je ne ressens pas le besoin d'une formation orientée export et surtout je n'ai pas le temps pour.</i>	<i>Je n'ai pas de formation export à proprement parlé, mais je suis par moi-même des forums en classe export et j'essaie de regarder régulièrement ce que la CCI propose. Jusqu'à présent je n'en ai pas réellement senti le besoin et je n'ai pas trouvé une formation qui m'intéressait. Cependant je ne suis pas contre, notamment une formation sur l'aspect financier. Je souhaiterais avoir une vision actuelle de l'export.</i>	<i>Je ressens un manque de connaissances vis-à-vis des marchés étrangers et des réglementations, il y a une évolution constante, des contextes géopolitiques qui changent. Ceci est très important à prendre en compte notamment au niveau du BREXIT.</i>	<i>Pour l'instant en tant que manager, j'ai suivi les mêmes formations que mon équipe, mais ce n'était pas des formations spécifiques à l'export.</i>	<i>Si la formation a un sens et est utile alors oui je suivrai également cette formation. Seulement si elle est justifiée.</i>
<b>Employé</b>					

**Annexe XI : Les formations orientées export – Comment sont-elles présentes dans l’entreprise ?**

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>
<b>Membre de la direction</b>		
<b>Responsable RH</b>	<p><i>Les seules formations basées sur une thématique export sont celles orientées vers la réglementation et réalisées par la CCI, une fois par an. C'est surtout en fonction de l'évolution de la réglementation. Nous recevons plusieurs informations à ce sujet et en fonction des nouveautés nous faisons des demandes ou non. La formation sur les langues est soit réalisée physiquement soit par Visio avec un partenaire, elle est soit individuelle soit groupée en fonction des niveaux de chacun. Nous sommes à l'export depuis maintenant plusieurs années ce qui nous permet d'en maîtriser les aspects essentiels. Nous avons de l'expérience. L'important pour nous maintenant est la formation produit où nous devons adapter nos discours et bien connaître les produits que nous offrons, il faut bien connaître sa gamme pour l'adapter aux pays. Il faut prendre le temps de le faire car c'est compliqué au niveau technique. Aujourd'hui, il y a un apprentissage constant, des remises en question et du renouveau dû à l'évolution de la société. C'est cette capacité d'adaptation qui est nécessaire à l'entreprise et ça implique donc la formation. Il faut avoir un temps d'avance.</i></p>	<p><i>L'entreprise a mis en place, dès le début, un fonctionnement simple pour l'export. L'acheteur est dès le début au courant que l'entreprise dépose seulement les marchandises en quai et après tout est à la charge de l'acheteur notamment au niveau de la douane. Ainsi nous n'avons pas besoin de formation par rapport aux douanes.</i></p>
<b>Manager</b>	<p><i>Aujourd'hui aux niveaux des demandeurs d'emploi il y a beaucoup plus de formations initiales basées sur le commerce international et ils ont donc les compétences pour. Il n'y a aucune formation concernant les techniques de ventes spécifiques à l'export parce que de base nous essayons de recruter des personnes au service export avec les compétences nécessaires vis-à-vis des attentes du marché étranger. Il faut savoir que dans l'entreprise nous avons un centre de formation interne pour les salariés et les clients. La formation « produits » est importante car nous avons 12 000 références avec des spécificités différentes en fonction du pays.</i></p>	
<b>Employé</b>		<p><i>La formation export n'est pour l'instant pas régulière, mais je suis présent dans l'entreprise que depuis 3 ans, période où l'entreprise s'est développée à l'export, et cela peut peut-être évoluer lorsque l'équipe dirigeante connaîtra les besoins des marchés étrangers.</i></p>

	<b>PME C</b>	<b>PME D</b>	<b>PME E</b>
<b>Membre de la direction</b>	<i>Nous n'avions pas les moyens humains et financiers pour s'occuper de ces problématiques. Nous avançons avec nos propres méthodes.</i>		
<b>Responsable RH</b>		<i>Nous disposons d'un budget entre 40 et 60 milles euros par an pour la formation. Le but est vraiment de faire monter en compétences les collaborateurs grâce aux formations notamment aussi avec les formations plus techniques comme la métallurgie.</i>	<i>Il y a peu de formation, et les quelques formations réalisées sont faites par rapport à la CCI, qui sont d'ailleurs plus de la transmission d'informations. En ce qui concerne les nouvelles embauches, les formations sont réalisées en interne avec un supérieur expliquant le fonctionnement de l'entreprise et donnant des conseils vis-à-vis du marché étranger. Mais les personnes travaillant au sein de l'entreprise ont déjà une expérience export.</i>
<b>Manager</b>			<i>Le manager ne donne que très peu d'importance à la formation notamment à cause d'un manque de temps important. Cependant, vu que l'industrie est celui du textile, la mode change rapidement et il faut constamment s'adapter notamment par la réalisation de formation « produits » réalisée en interne sous forme de réunion.</i>
<b>Employé</b>			

	PME G	PME H
<b>Membre de la direction</b>		
<b>Responsable RH</b>	<p>Depuis 2016, développement d'entretien professionnel tous les deux ans avec une mise en avant des besoins. La formation n'est pas toujours dans la culture de l'entreprise mais ceci se développe de plus en plus. C'est la direction qui valide la demande de la formation, mais nous acceptons toute demande justifiée. La formation dépend aussi de la stratégie. Nous recevons des informations sur des formations générales, et peu sur l'export. Nous avons des formations avec la CCI, mais très peu car beaucoup trop généraliste et s'adapte moins aux attentes. Nous sommes plus satisfaits par des organismes privés.</p>	<p>Moins de formation car elles sont de moins en moins prise en charge par l'Etat, depuis 2019 les entreprises ayant moins de 50 salariés ont la formation prise en charge à 50% et toujours avec un plafond de dépenses et celles au deçà de 50 employés ne sont plus prises en charge. Ceci est donc problématique surtout quand on a des formations à l'anglais qui s'élèvent à 6/7 milles euros pour 40h. Jusqu'à présent l'entreprise travaillait avec des pays principalement issus de l'UE et donc ne ressentait pas le besoin urgent vis-à-vis de la douane mais il est vrai que maintenant avec des pays comme le Moyen Orient le besoin est plus important.</p>
<b>Manager</b>	<p>La formation et la sensibilisation à l'export devrait être orientée dirigeant et entrepreneur car c'est eux qui ont l'argent et qui investissent et donc c'est eux qu'il faut convaincre et ce n'est pas toujours facile pour nous.</p>	<p>Un manque de formation à l'export, qui peut être expliqué par une méconnaissance. Les collaborateurs et l'équipe dirigeante ne trouvent pas le temps pour se former, ils sont très impliqués dans leurs tâches, la formation n'est pas une recherche intuitive et il est important pour eux de respecter le budget. La formation est vue comme un bonus et sera sans doute développée plus tard lorsqu'il y aura une prise de conscience d'un fort développement de l'export. Celui-ci prend du temps.</p>
<b>Employé</b>	<p>À la suite de l'entretien professionnel, tous les 2 ans, nous faisons une suggestion de formation en fonction de nos besoins.</p>	<p>L'export est vu comme un supplément mais l'entreprise ne souhaite pas investir plus dedans pour l'instant. J'imagine que la formation est un investissement financier important.</p>

	PME I	PME J
<b>Membre de la direction</b>		<i>Nous avons également un abonnement au CCI de Paris afin d'avoir une fiche des pays. Nous sommes également inscrits au CNCCEF composé de 4 secteurs : conseils du pouvoir publics vis-à-vis du développement à l'export, promouvoir l'internationale auprès des jeunes, coaching d'entreprises sur la spécificité des produits (employés) et ou étude des marchés (plus pour les managers).</i>
<b>Responsable RH</b>		
<b>Manager</b>	<i>La gestion des priorités fait qu'aucune formation spécifique à l'export est prévue pour l'instant. Je pense que ça va le devenir dans le futur. A mon sens quand on me parle de formations, je vois deux niveaux. Le premier opérationnel qui concerne plus l'employé, mais il y a un intérêt pour le manager de suivre cette formation car il peut prendre connaissance de leurs nouvelles compétences et les accompagner dans la démarche. Le deuxième niveau est celui de la stratégie export, beaucoup plus spécifique aux managers et/ou à l'équipe dirigeante. Dans ce cas il sera compliqué de faire intervenir les employés. Mais il est vrai que si les employés interviennent à un moment de la formation, sur un aspect particulier, ils pourront prendre connaissance des objectifs clairs de la stratégie internationale.</i>	<i>Les formations réalisées par la CCI correspondent plus à une transmission d'informations, sur un court laps de temps (2/3h). Je suis au courant des formations par le biais de la CCI ou du responsable RH, qui envoient une liste avec différents thèmes, dans laquelle nous nous inscrivons si besoin. Ces formations ne sont pas toujours régulières car cela dépend des thèmes et des besoins. Formation en fonction des rôles et des besoins de chacun.</i>
<b>Employé</b>		

**Annexe XII : La formation une aide à la performance ?**

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>	<b>PME C</b>
<b>Membre de la direction</b>			Aucun commentaire ajouté à ce sujet.
<b>Responsable RH</b>	<i>A nos débuts à l'export, nous avons demandé de l'aide à la CCI, notamment au niveau du réseau des entreprises. A présent, nous avons surpasser la barrière de la langue, il y a une meilleure maîtrise des marchés étrangers qu'au début, avec de meilleur recrutement et des techniques spécifiques à l'export que nous avons maintenant que nous n'avons pas spécialement au début.</i>	<i>Oui la formation peut être un atout à la performance car il est certain qu'il y a un besoin de compétences spécifiques à l'export et la nécessité d'un référent export. A terme la formation sera sans doute une obligation pour l'entreprise surtout si nous souhaitons étendre notre marché car il y a beaucoup de potentiels.</i>	
<b>Manager</b>	<i>La formation c'est pratique car elle permet de monter en compétences rapidement. Par ailleurs l'une de nos stratégies futures est de faire du sur-mesure ce qui demande un certain nombre de compétences commerciales et techniques. La formation est importante pour la performance car un commercial doit avoir les connaissances de ses produits et être capable de s'exprimer dans la langue du pays. Si le commercial maîtrise son produit et sa façon de s'exprimer alors il va être crédible aux yeux de l'acheteur et être plus amené à vendre.</i>		
<b>Employé</b>		<i>Je pense que la formation en anglais ne fait pas gagner plus de client mais permet de renforcer les liens avec eux, favoriser la communication et permet de fidéliser les clients ils souhaitent avoir des réponses à leur demandes dans une langue qu'ils comprennent. Cependant, pour les commerciaux qui démarchent les clients, cela peut effectivement attirer de nouveaux clients puisque qu'ils peuvent avoir une meilleure approche de négociation en anglais.</i>	

	PME D	PME E	PME G
<b>Membre de la direction</b>			
<b>Responsable RH</b>	<p><i>La formation permet de monter en compétence. Avant, lorsque nous demandions aux employés de se former, ils se sentaient incompetents. A présent, ils ont conscience de la nécessité des formations afin d'être polyvalents, augmentant leur volonté d'être formé. Afin d'être sûre que la formation soit bien suivie, il y a des certificats ou un questionnaire.</i></p>	<p><i>La formation peut aider, mais les salariés à l'export se fient principalement à leur connaissance par rapport à leur expérience ou formation initiale.</i></p>	
<b>Manager</b>	<p><i>La formation c'est bien car nous apprenons de nouvelle chose et après nous essayons de les mettre en application, ce qui est toujours positif. La formation en anglais nous a permis de nous perfectionner afin de bien communiquer avec nos clients.</i></p>	<p><i>Nous nous développons très bien à l'international avec le minimum requis de formation.</i></p>	<p><i>La formation a un but de perfectionnement. En mon sens la formation est un booster : permet d'être plus performant plus rapidement et permet d'éviter les erreurs au début. C'est donc utile au début du développement à l'export/de la carrière. Après je pense que l'expérience acquise sur le terrain est utile et arrive par la suite, et elle permet tout autant la performance à l'export, mais cela prend un peu plus de temps. Tout ceci dépend donc du facteur temps.</i></p>
<b>Employé</b>			<p><i>La formation est utile car cela permet de remettre en mémoire les informations.</i></p>

	PME H	PME I	PME J
<b>Membre de la direction</b>		<p>Elle fait la différence entre la stratégie à l'export et les compétences interne à l'entreprise. <i>Oui bien évidemment que la formation c'est bien et efficace, mais la question est est-ce que cela est nécessaire. Une formation doit être justifiée par un besoin précis. Nous avons un personnel qualifié dans le domaine de l'export, qui ont eu une formation de commerce international. Cependant, pour des thèmes tels que les incoterms, s'il y a des changements nous devons suivre des formations appropriées car c'est primordial.</i></p>	<p><i>La formation c'est une aide importante, car les choses évoluent et il est très important de se mettre à jour afin de répondre correctement aux nouvelles attentes du marché.</i></p>
<b>Responsable RH</b>	Aucun commentaire ajouté à ce sujet.		
<b>Manager</b>	<p><i>Cela nous permet de prendre connaissance des nouveaux contextes géopolitiques et des nouvelles réglementations.</i></p>	<p><i>La formation des employés est importante pour le développement des compétences.</i></p>	<p><i>La formation c'est plus que nécessaire pour être performant, pour devenir un expert dans un domaine ou tout simplement pour se remettre à jour sur les informations liées à l'export. Notamment au niveau des incoterms, c'est primordial.</i></p>
<b>Employé</b>	<p><i>Cela permettrait de mieux appréhender le marché</i></p>		

**Annexe XIII : La convergence des formations – Opinions, objectifs, bénéfices éventuels**

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>
<b>Membre de la direction</b>		
<b>Responsable RH</b>	<p><i>Cela dépend de la thématique. Il y a des thèmes seulement adaptés aux managers et d'autres plus techniques pour les employés. Une formation commune c'est fédérateur, c'est super intéressant car chacun à sa vision vis-à-vis de leur domaine d'activités et donc c'est très enrichissant et très intéressant sur l'idée de partage. Cela permet d'avoir une meilleure connaissance de ce que les employés font et de ne plus leur demander de réaliser des tâches sans comprendre tous les aspects.</i></p>	
<b>Manager</b>	<p><i>Le responsable du service peut proposer un sujet en particulier et comme il participe, ça donne une meilleure image. Les collaborateurs comprennent aussi implicitement que c'est sur cette thématique qu'il y a un besoin urgent d'amélioration. Cependant, le point négatif c'est que les besoins entre ces deux acteurs peuvent être différent. Si l'intérêt est divergent la qualité de la formation et son impact sera moindre. Par ailleurs, d'un point de vue plus managérial il faut aussi faire attention à certains thèmes délicats (gestion des horaires, déplacements) qui peuvent entraîner des conflits. Il ne faut pas qu'il y ait un terrain de conflit en mettant mal à l'aise le manager s'il a une faiblesse sur une thématique.</i></p>	<p><i>Une convergence des formations doit sûrement entraîner une performance de l'entreprise à l'export car chacun est au courant de ce que l'un et l'autre apprend, et connaît les conséquences. Il y a également une meilleure compréhension des compétences de l'employé et un niveau d'égalité sur l'information. Le manager peut aussi challenger son équipe car il sait ce qu'ils sont capables de faire ou non et donc peut obtenir le meilleur d'eux. Il peut aussi les aider à progresser. Le rôle du manager est d'accroître la performance et l'employé lui doit développer les compétences pour accompagner cette hausse de performance.</i></p>
<b>Employé</b>		<p><i>Je sais qu'il y a des formations communes entre les différentes personnes de l'équipe dirigeante (séminaire). La formation en anglais est un peu basée sur une convergence car il n'y aucune différence hiérarchique entre les collaborateurs, nous sommes classés en fonction de notre niveau en anglais. Cette convergence et disparition de la hiérarchie favorise effectivement l'entente entre chaque collaborateur et puis cette formation est réalisée dans un contexte plus détendu c'est donc plus facile de développer une bonne atmosphère. Je pense que oui ça peut être un atout à la suite de la formation, car les relations sont meilleures.</i></p>

	<b>PME C</b>	<b>PME D</b>	<b>PME E</b>
<b>Membre de la direction</b>	<i>Nous ne proposons pas ce type de formation. Mais si c'était le cas, je voudrais être sûre des objectifs et des résultats. Que ce soit motivant et justifié dans une logique de développement personnel. Cette approche peut être envisagée lorsque nous aurons une taille plus importante afin de rendre le mécanisme plus concret et efficace</i>		
<b>Responsable RH</b>		<i>Il y a une convergence des formations avec les différents services de l'entreprise ce qui permet de faire rencontrer des collaborateurs qui parfois ne se connaissaient pas, c'est quelque chose de plus agréable. Travailler ensemble pendant 8 à 10 heures c'est bien, surtout autour d'un projet commun, et dans un contexte plus détendu.</i>	<i>Le responsable RH n'a pas donné un avis concret sur cette approche. Le plus important pour elle, c'est vraiment la communication, la transmission des informations en interne, l'expérience et la formation sur le terrain.</i>
<b>Manager</b>		<i>Il y a une formation commune sur des aspects tels que la bureautique. C'est normal car ce n'est pas parce que les managers sont vu comme des employés plus important qu'ils ne doivent pas suivre les mêmes formations. On a tous besoin de se former. La formation commune, avec les services, améliore l'entente, la communication. Une fois que nous connaissons le collaborateur, nous allons aussi plus facilement le voir en cas de problème afin de le résoudre. Donc c'est aussi efficace pour la solution finale et le client. La convergence permet de partager un sujet commun, de monter en compétences, et de s'assurer que tout est compris. Ça permet de rebooster les équipes, et ne se sent plus comme un "chiffre" dans l'entreprise,</i>	<i>Je donne beaucoup plus d'importance sur la formation terrain et sur la présentation fréquente de nouveaux produits auprès de mes collaborateurs. Je ne pense pas que cette formation soit pertinente par rapport à nos missions et à notre organisation.</i>
<b>Employé</b>			

	<b>PME G</b>	<b>PME H</b>
<b>Membre de la direction</b>		
<b>Responsable RH</b>	<p><i>Je ne pense pas que nous l'envisagerons rapidement, surtout vis-à-vis de la notion de gestion d'équipe car les managers ont déjà eu un coaching qui a permis la mise en place de rituel (réunion, listing de problèmes/solutions) et des entretiens professionnels ont été mis en place pour sonder le salarié vis-à-vis de son poste.</i></p>	<p><i>Cela n'est pas très utile pour l'instant mais peut être intéressant dans le futur à mettre en place avec la CCI. Mais les formations proposées par la CCI ne sont pas en interne et que pour l'instant c'est beaucoup plus de l'information que de la formation.</i></p>
<b>Manager</b>	<p><i>Nous ne sommes que 3 à l'export et si nous nous absentons tous alors c'est problématique pour notre travail et nos clients. Donc éventuellement si l'équipe est plus importante.</i></p>	<p><i>A envisager oui, mais le problème c'est que vu la taille de notre structure cette formation devrait également impliquer le directeur de l'entreprise, vu comme le manager principal mais il n'a que très peu de temps, il nous laisse beaucoup d'autonomie en tant que "spécialiste" dans l'export et a une méconnaissance importante de la situation à l'export.</i></p>
<b>Employé</b>	<p><i>Les deux employés vont déjà ensemble aux formations - Nous suivons la même formation et c'est vrai que c'est bien car nous avons tous les mêmes informations au même moment, ça peut donc être quelque chose de pertinent pour après.</i></p>	<p><i>Ça serait une bonne idée et permettrait d'avoir un niveau de connaissance égal à l'export</i></p>

	PME I	PME J
<b>Membre de la direction</b>		<i>Je considère que le manager ne doit pas être spécialiste dans tous les domaines, il doit juste avoir une vision globale mais pas se spécialiser. Nous proposons des formations collaboratives à nos employés qui permettent effectivement d'améliorer l'efficacité du travail.</i>
<b>Responsable RH</b>		
<b>Manager</b>	<i>Je participe aux mêmes formations que mon équipe, surtout si cela concerne le développement des compétences de mes employés. J'ai envie de savoir ce qu'ils apprennent, même si ces compétences ne me sont pas forcément utiles. Pour moi c'est important que je reste informé et du coup dès que mon équipe suit une formation, assez général, je souhaite la suivre avec eux. Ces formations ont deux objectifs : une mise à niveau car généralement il y a un écart de niveau entre les collaborateurs, mais également le développement du team building. Cette convergence privilégie les interactions et les échanges entre les collaborateurs. C'est quelque chose de positif. Nous réalisons une formation par an.</i>	<i>Ça peut être utile oui, mais cela dépend grandement du thème. De plus une formation ne correspond pas à tout le personnel... Par exemple le manager ne s'occupe pas de tous les aspects et donc ça serait peut-être une perte de temps de se former sur quelque chose qu'il ne lui ait pas utile. Il y a une différence entre une démarche intellectuelle pour un besoin de curiosité et une démarche de formation visant à développer des compétences utiles pour les collaborateurs. De plus, une personne formée peut aussi très bien faire remonter les informations à sa hiérarchie.</i>
<b>Employé</b>		

**Annexe IVX : La perception de gestion d'équipe**

	<b>PME A</b>	<b>PME B</b>	<b>PME C</b>	<b>PME D</b>
<b>Membre de la direction</b>			<i>La coopération des équipes est indispensable, voire capitale à la réussite globale de l'entreprise</i>	
<b>Responsable RH</b>	<i>C'est le projet commun de l'entreprise qui favorise le travail d'équipe et vu la taille de l'entreprise il n'est pas possible de travailler de manière individuelle. Plus l'entreprise se développe plus il y a un besoin croissant de travailler en équipe. Les meilleurs succès c'est quand toutes les équipes de différents départements travaillent ensemble. Il faut partager les informations et communiquer entre chaque département.</i>			<i>La communication c'est l'un des aspects les plus compliqué. Il y a une différence entre ce que l'on veut faire comprendre et ce que les collaborateurs comprennent.</i>
<b>Manager</b>	<i>Le travail d'équipe est nécessaire et fonctionne seulement lorsque l'intérêt des employés s'y retrouve. Il y a besoin d'avoir un objectif commun. Et selon moi, ceci fonctionne moins bien lorsque les intérêts individuels sont plus fort que l'intérêt commun. Le projet de l'entreprise doit être vu comme un but commun.</i>	<i>L'entreprise c'est une équipe, un succès d'équipe. Par exemple si nous avons un bon produit à vendre c'est que derrière il y a des personnes qualifiées qui font un travail qualitatif. C'est donc quelque chose d'important et surtout incontournable et ce malgré la hiérarchie. L'équipe dirigeante est composée de 7 personnes qui doivent faire redescendre l'information, donc besoin d'une forte communication et partage des informations.</i>		<i>La gestion d'équipe c'est bien, c'est facile par rapport à l'organisation et les plannings, mais très compliqué humainement parlant. Car chaque personne est différente et le côté humain est très compliqué à gérer.</i>
<b>Employé</b>		<i>Heureusement qu'il y a un travail d'équipe au sein de l'entreprise, il est impossible de travailler individuellement. Le travail d'équipe c'est beaucoup mieux et permet d'être beaucoup plus efficace.</i>		

	PME E	PME G	PME H	PME I	PME J
<b>Membre de la direction</b>					<i>La gestion d'équipe c'est hyper important. Le collaboratif est primordial, sans un bon partage des informations on ne peut pas être efficace.</i>
<b>Responsable RH</b>	<i>Importance d'une forte communication dans les deux sens (bottom-down et top-down). La cohésion d'équipe est primordiale afin de transmettre correctement toutes les informations en interne.</i>	<i>Pour ce que je vois de leur équipe export, je pense qu'il y a une bonne cohésion et une bonne communication. Le service export fonctionne bien entre le manager et les employés. C'est un management plutôt positif et participatif, la hiérarchie est non visible et les employés sont investi et fidèle. Ce n'est pas un management directif.</i>	<i>Le travail d'équipe est important et présent, cependant il y a un minimum d'ancienneté de 20 ans au sein de l'entreprise et donc le rôle et les tâches de chacun sont bien définis, chacun reste dans ses tâches. Il y a une bonne cohésion et une bonne entraide.</i>		
<b>Manager</b>	<i>Nous donnons beaucoup d'importance à la gestion d'équipe à travers la mise en place de réunion régulière, teamworking, de salons professionnels internationaux.</i>	<i>La gestion d'équipe c'est prépondérant. On est une équipe de 3, on "réfléchit tout haut ensemble". Nous travaillons dans le même bureau justement pour avoir une bonne communication et être mutuellement au courant des avancées, des besoins et nous nous entraisons. Il est nécessaire de combiner au quotidien l'aspect technique avec l'aspect stratégique.</i>	<i>De manière générale la hiérarchie est assez plate et il y a une bonne synergie cependant il y a un manque de réunion et de temps pour discuter, venant des supérieurs.</i>	<i>Je manage de la même manière l'équipe de France que celle à l'export, même s'il y a quelques spécificités, mais la forme est la même. Je donne autant que possible de l'importance au travail d'équipe.</i>	<i>De base il y a une très bonne entente, pas de cloisonnement, donc il y a une bonne proximité entre chaque collaborateur.</i>
<b>Employé</b>		<i>La gestion d'équipe, c'est primordial pour travailler efficacement. Nous partageons beaucoup nos connaissances avec le manager.</i>	<i>La communication est très importante afin que tout le monde soit au courant des mêmes informations au même moment</i>		



## **EXECUTIVE SUMMARY:**

Over the last few years, the number of French SME's trading with foreign market grew but currently remains unstable due to several difficulties faced by a SME trading in a foreign market. By nature, a SME has less advantages than a bigger company while facing the different issues of the internationalisation. Therefore, this report aims to analyse and understand if the development of training programs, especially a collaborative learning between the manager and the employees, can be advantageous to the SME's overall performance.

In order to better understand the importance of the training within the organisation, a small outline of the stakes has first been developed. Throughout this dissertation, an analysis of the importance of individual training for the employees and the manager as well as the potential benefits of a common training program between both parties is made, including the concept of team management.

The results of the research show that two main themes are developed into the training export program. French SMEs give importance to the development of customs regulation skills. Regarding this skill, the results showed that only the employees were concerned about it as they imperatively need it in the day-to-day operations. On the other side, the managers are less concerned by the training, and mainly trust their experiences. However, the SME's aim also to develop the language skills of both its manager and employees. In this way, the learning process is mainly realised in a collective way. Through conducted interviews, different advantages created by this approach such as the development of a common vision, the sharing of knowledge and improvement of relationships, which all together participate to improving the performance of the company, have been noticed. Moreover, the notion of team management is indirectly present in this training approach, which is highly appreciated by the employees due to the improvement of the relationship into the workplace. However, the notion of team management is not deeply developed, and could probably be a bigger advantage for the company's performance if it was.