

1810007



SESSION 2018

UE 7 – MANAGEMENT

Éléments indicatifs de corrigé

Ce corrigé propose des pistes de correction et n'a aucune prétention d'exhaustivité ou de perfection.

1. Identifiez les traits de personnalité des fondateurs de Michel et Augustin (Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont). Évaluez la compatibilité de leurs personnalités. Montrez qu'ils sont des entrepreneurs au sens de Schumpeter.

○ **Préalable : Personnalité et traits de personnalité**

La personnalité est ce qui constitue la personne, qui la rend psychiquement, intellectuellement et moralement distincte de toutes les autres. Elle combine caractéristiques émotionnelles, attitudes et comportements.

Les traits de la personnalité peuvent être regroupés en cinq groupes (modèle des Big 5) : l'extraversion, l'affection, l'application, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience.

Dans les théories de psychologie sociale, un trait de personnalité est un adjectif qui décrit un comportement, des états affectifs, mais aussi des formulations sur la valeur des individus. Les éléments sur les traits de personnalité ne sont pas nécessairement attendus.

○ **Identification des traits de personnalité des fondateurs de Michel et Augustin**

Les deux fondateurs ont des personnalités complémentaires et semblent y trouver un bon équilibre :

- A. Paluel-Marmont, « c'est le feu » : fougueux, passionné, innovateur, créatif, proche du terrain, il est donc plutôt extraverti, altruiste, détendu, c'est le grand communicant du duo ; dans le modèle des Big Five, cela peut correspondre au trait de l'extraversion.
- M. de Rovira, « c'est la glace » : posé, analytique, bon connaisseur du monde de l'entreprise, il est le manager du duo, modérateur de l'enthousiasme de son acolyte, moins policé ; dans le modèle des Big Five, cela peut correspondre au trait de l'application.

○ **Compatibilité des personnalités**

La compatibilité de leurs traits de personnalité relève de la complémentarité de leurs profils respectifs : entrepreneurial, créatif, innovateur, communiquant pour l'un, et managérial, pour l'autre. Ces caractéristiques complémentaires leur ont permis de se lancer dans la création de leur entreprise.

○ **Concept d'entrepreneur au sens de Schumpeter et application à Michel et Augustin**

Pour J. A. Schumpeter (1911), l'entrepreneur est celui qui sait innover en prenant des risques. Il va initier l'action, briser la routine, engager ses fonds personnels, c'est-à-dire « entreprendre », en anticipant les besoins du marché, d'où la prise de risque.

M. de Rovira et A. Paluel-Marmont bousculent un marché établi en proposant des produits atypiques, dont la gamme est sans cesse renouvelée. Ils tentent régulièrement des expériences (recettes nouvelles, produits nouveaux dans la gamme, placements nouveaux auprès des consommateurs, etc.) plus ou moins couronnées de succès. Ils ne renoncent jamais, sauf devant un échec cuisant.

Ils ont une forte capacité de conviction auprès de leur personnel et de leurs partenaires et emportent (ou pas) l'adhésion à leurs idées ou actions.

On peut donc effectivement les qualifier d'entrepreneurs au sens de Schumpeter.

2. En vous appuyant sur le modèle des ressources et compétences et après avoir défini ces concepts, identifiez les ressources et compétences stratégiques de Michel et Augustin.

○ Préalable : Définition des ressources et compétences

Les ressources sont des actifs mobilisables par l'organisation pour assurer son activité, sa performance. Penrose distingue :

- les ressources tangibles : matérielles et financières ;
- les ressources intangibles : immatérielles.

Les ressources tangibles sont peu flexibles et donc moins susceptibles de créer de la valeur. En revanche, les ressources intangibles sont peu visibles mais présentent un potentiel stratégique plus important.

Les compétences organisationnelles sont le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences individuelles et de connaissances pour atteindre les objectifs de l'organisation, donc pour assurer sa performance. Les compétences organisationnelles ne sont pas maîtrisées par une personne ou un groupe de personnes mais résultent de la gestion et de l'interaction de plusieurs ressources. Elles se développent et se renforcent avec le temps.

○ **Ressources et compétences mises en œuvre au sein de Michel et Augustin**

Ressources tangibles	Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - La production est sous-traitée, essentiellement en <i>co-packing</i>, donc les actifs physiques sont peu importants. - Deux « Bananeraies », constituent les sièges de la recherche et du test des produits.
	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - L'effectif comprend environ 90 salariés au service de deux activités opérationnelles : l'élaboration des recettes et le placement des produits auprès de distributeurs (magasins d'alimentation, cafés, sandwicheries).
	Ressources financières	<p>Peu de données ; les deux fondateurs sont en recherche permanente de moyens supplémentaires pour développer leur activité notamment à l'international (vente de parts à Artémis, holding de la famille Pinault) puis rachat par Danone.</p>
Ressources intangibles	Compétences humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés sont impliqués, ils relaient la culture <i>start-up</i> (jeunes diplômés pro-actifs). - Les salariés mobilisent des savoir-faire basés sur une formation de boulanger-pâtissier. - Les deux fondateurs sont diplômés d'une grande école de commerce (ESCP-EAP) et déploient des compétences en terme managérial du fait de l'expérience acquise dans de grandes entreprises (Crédit Lyonnais, Club-Med, Air France, LEK Consulting, etc.)
	Ressources organisationnelles	<p>Michel et Augustin est une petite structure, qui présente une grande flexibilité.</p>
	Ressources mercatiques	<p>Notoriété, capital-marque.</p>
Compétences		<p>Les compétences organisationnelles déployées sont relatives à une maîtrise exceptionnelle du fonctionnement en réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacité de nouer des partenariats profitables ; - maîtrise de la communication via les réseaux sociaux, sens inné du « buzz » dans les équipes ; - forte culture basée sur la prise d'initiative, l'expression directe, l'agilité (auto-organisation qui renforce l'adaptabilité, résilience et autonomie des équipes) ; - image ; - etc.

Les activités assurées par Michel et Augustin s'appuient sur ces capacités parce qu'elles sont susceptibles de permettre la construction d'avantages concurrentiels : la recherche et le développement, le marketing, la communication. Les autres activités ont été externalisées : production, distribution.

3. Après avoir rappelé les modalités de la croissance de l'entreprise, présentez les choix réalisés par Michel et Augustin. Justifiez ces choix au regard de la théorie des coûts de transaction.

○ **Préalables : Modalités de la croissance**

La croissance des organisations peut revêtir trois modalités :

- la croissance interne qui consiste en la création de nouveaux moyens de production ou en de nouvelles implantations ;
- la croissance externe qui consiste à racheter ou à prendre des participations dans des entreprises existantes ;
- la croissance conjointe qui peut prendre la forme de partenariats (avec une entreprise non concurrente) ou d'alliances (avec une entreprise concurrente) pour partager des moyens communs.

Michel et Augustin a recours à deux de ces modes de croissance :

- la croissance interne en créant une filiale à New-York, par exemple grâce aux moyens financiers apportés par un nouvel actionnaire (Artémis) ;
- la croissance conjointe pour deux types d'opérations en particulier :
 - la fabrication externalisée des biscuits et autres spécialités de la marque ;
 - la distribution des produits en partenariat avec des enseignes connues Starbucks, Delta Airlines, Uber, etc. ou encore d'autres organisations, universités, hôpitaux, aéroports, etc.

○ **Justification des modalités retenues à l'égard de la théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction développée par R. Coase puis par O. Williamson permet d'expliquer les choix d'intégration verticale et d'externalisation des organisations.

Coase explique l'existence des firmes par les imperfections des marchés. Ces derniers sont sollicités lorsqu'un agent économique cherche à se coordonner avec d'autres agents par un mécanisme de prix. Le recours à une coordination par le prix entraîne des **coûts de transaction**.

À l'inverse, la coordination administrative entraîne des **coûts d'organisation**.

Un agent économique rationnel choisira donc d'internaliser une activité lorsque les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts d'organisation et, dans le cas contraire, externalisera.

Pour rappel :

Williamson précise les cas où les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts d'organisation :

- l'incertitude externe (variabilité de l'environnement) et interne (complexité des processus permettant la réalisation de l'activité) qui accroît les risques d'opportunisme des agents ;
- la spécificité des actifs impliqués dans la prestation ;

- la fréquence des transactions.

Ainsi, lorsqu'il existe une forte incertitude, une forte spécificité des actifs et une forte fréquence des transactions, une firme a intérêt à opter pour l'internalisation et donc pour la croissance interne.

Williamson a également montré l'existence de formes hybrides de coordination, entre le marché et la hiérarchie, les « **arrangements institutionnels** » que les agents économiques peuvent utiliser pour se coordonner. Ainsi, les partenariats constituent des arrangements institutionnels.

La croissance interne peut être assimilée à l'internalisation tandis que la croissance externe peut être vue comme le recours au marché, les différentes formes de coopération constituent des arrangements institutionnels.

- o **Application aux modalités de croissance retenues par Michel et Augustin**

M. de Rovira et A. Paluel-Marmont veulent agir vite, avec peu de contraintes, tout en conservant l'esprit petite structure innovante et l'esprit d'une marque à part. **Il s'agit d'un actif spécifique.** De ce fait, le choix de la croissance interne paraît évident pour garder les mains libres sur les choix stratégiques et le développement de l'entreprise.

Celui de la croissance conjointe s'impose aussi du fait de la petite taille et au regard de ses ambitions de conquête mondiale du *snacking* « à la française ». **Il est alors possible de préserver la « marque » tout en bénéficiant de ressources et de compétences d'organisations existantes.**

(En revanche, le manque de moyens financiers par rapport aux mastodontes du secteur (Danone, Nestlé, PepsiCo, Unilever, etc.) explique l'absence de recours à une croissance externe qui nécessite de gros moyens financiers disponibles à court terme).

4. Présentez les bénéfices et les risques du rachat progressif de Michel et Augustin envisagé par Danone.

Ici, on est dans un cas où le « gros » (Danone) mange le « petit » (Michel et Augustin).

Bénéfices	Risques
-----------	---------

<ul style="list-style-type: none"> - Le rachat permet à Michel et Augustin d'assurer une croissance très rapide de ses activités car plus facilement financées. - Michel et Augustin bénéficiera du savoir-faire et des moyens d'un acteur dominant du marché, les compétences pourront être captées plus rapidement que si elles devaient être construites. - « Michel et Augustin » pourra bénéficier du réseau de Danone, ce qui accélérera l'internationalisation de la marque. - L'entreprise bénéficiera des capacités de production (ex : Copacking) de Danone. - (Pour les dirigeants, il s'agit d'une façon progressive de vendre l'entreprise). 	<ul style="list-style-type: none"> - Le rachat par Danone entraîne une perte de contrôle totale de la part des fondateurs sur l'entreprise (ils ne possèdent plus que 60 % du capital dans un 1^{er} temps, puis plus rien à terme). - Ils ne seront plus propriétaires de leur marque (qui porte pourtant leur nom !). - Comme le rachat est progressif, il y a un risque de retournement de situation : Danone peut être déçu sur les choix réalisés ou encore renoncer à cette opération. - Le risque principal réside dans l'incompatibilité éventuelle des cultures des deux entités, ce qui pourrait dégrader l'image de Michel et Augustin, c'est-à-dire sa compétence distinctive.
--	--

À noter que Ben & Jerry's (qui inspire ouvertement Michel et Augustin) a été rachetée elle aussi par un géant du secteur, Unilever au début des années 2000, tout en gardant une forte autonomie.

5- Décrivez le processus de recrutement mis en place par Michel et Augustin en en soulignant les spécificités. Justifiez les choix réalisés au regard d'un processus de recrutement standard.

○ **Le processus de recrutement chez Michel et Augustin**

Présentation des choix spécifiques	Justification de ces choix
<p>Profil du poste et du candidat En grande partie titulaires d'un diplôme d'une grande école, présentant des traits de personnalité (brillant, malin, sympathique, passionné, enthousiaste), présentant un profil d'intrapreneur, compatibles avec les besoins de l'entreprise en termes d'engagement dans le travail (hyper-exigence) et d'intégration dans un collectif décontracté et décalé (fun/délire, entrer dans une famille de « trublions »).</p>	<p>Recherche de l'adéquation entre la personnalité du candidat et la culture marquée et singulière de l'entreprise pour un recrutement efficace à court et long terme ⇔ recherche du « fit-culturel ».</p>
<p>Choix des modes et sources de recrutement...</p> <p>Un recrutement externe caractérisé par l'omniprésence des outils numériques (e-recrutement)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ direct : annonce du recrutement sur les réseaux sociaux, <p>candidatures spontanées liées à la notoriété et à l'image de la marque dépôt de dossier numérique sur le site de l'entreprise.</p>	<p>... à analyser au regard des critères suivants : coût, délai, audience, pertinence/affinité</p> <p>Canal de communication rapide, peu coûteux, moderne, véhiculant une image conforme à celle de l'entreprise, permettant d'atteindre le profil de candidat recherché.</p> <p>Gain de temps, réduction des coûts, ciblage de profils utilisant les outils numériques, accessibilité pour le candidat dont on veut favoriser l'intégration future.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ intermédié : Cooptation intermédiée par des sites spécialisés, des start-ups spécialisées dans le recrutement affinitaire. 	<p>Ciblage des profils recherchés d'autant plus nécessaire que l'entreprise s'intéresse particulièrement à la personnalité des candidats. Cela permet de limiter le nombre de candidatures non-pertinentes.</p>
<p>Choix des techniques de recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire numérique comportant 6 questions ouvertes au lieu de la lettre motivation. ▪ Rencontres avec les salariés, avec l'équipe de « trublions » dans un cadre informel. 	<p>Obtenir des informations plus fines sur la personnalité du candidat.</p> <p>Évaluer la capacité du candidat à se fondre dans l'ambiance de l'équipe, donner des informations plus précises au candidat sur l'entreprise et son poste, favoriser son intégration future.</p>
<p>Sélection du candidat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pré-sélection par le responsable en RH. ▪ Sélection à laquelle sont associés les salariés à l'issue des rencontres avec les candidats pré-sélectionnés ⇔ forme de « cooptation collective ». 	<p>Identification plus fine du profil du candidat par ses éventuels pairs.</p> <p>Favoriser l'intégration du candidat et la création d'un nouvel équilibre dans le groupe.</p>
<p>Intégration du candidat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant la prise de poste : participation à un projet, communication des adresses électroniques de l'équipe. ▪ Après la prise de poste : première semaine de « célébration » avec aménagement des locaux en cuisine, présentation gratifiante des succès de la semaine... 	<p>Rapidité de l'intégration, salarié rapidement opérationnel.</p> <p>Convivialité et visibilité du travail de l'équipe pour favoriser l'efficacité du nouveau salarié et son bien-être.</p>

6- Montrez en quoi l'entreprise Michel et Augustin est engagée dans une démarche de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

○ **Concept de RSE**

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes des préoccupations sociales, environnementales et économiques.

Elle vise la responsabilité des entreprises à l'égard de l'ensemble de leurs parties prenantes internes (salariés, dirigeants, actionnaires, etc.) et externes (fournisseurs, clients, partenaires, banquiers, collectivités, etc.).

○ **Michel et Augustin, une entreprise socialement responsable ?**

Dès sa création, l'entreprise Michel et Augustin s'est inscrite dans une démarche de responsabilité sociétale.

Sur le plan environnemental :

- les matières premières utilisées respectent l'environnement, l'humain (« faire du naturel, comme à la maison ») pour la fabrication de leurs biscuits ;
- la communication particulièrement axée sur le naturel : leurs bureaux sont des « Bananeraies », leur logo reprend les tâches d'une vache, à l'instar de leur 1^{ère} opération commando, etc.

Sur le plan social :

- L'entreprise fonctionne comme une start-up, reposant sur une forte proximité des dirigeants avec leurs salariés, qui sont jeunes, diplômés et donc aptes à fonctionner de façon autonome, faisant preuve de responsabilité, d'initiative et d'auto-contrôle.
- Les « Bananeraies », vastes espaces de travail où chacun (y compris les dirigeants) se trouve une place pour travailler avec son ordinateur portable et échanger.
- Le processus de recrutement intègre les problématiques du développement de la carrière sur le long terme des nouveaux arrivants et de l'équilibre de l'équipe...
Une large place est donc accordée aux salariés.
- Relations avec les parties prenantes : échanges avec les consommateurs intégrés dans « l'aventure » Michel et Augustin (portes ouvertes des bananeraies, opération « un trublion dans ma vie »)...

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

« PME et stratégie d'internationalisation »

❖ Un raisonnement structuré

On attendra une copie présentant :

- une introduction avec une accroche, les définitions, une problématique et l'annonce du plan ;
- un développement correspondant au sujet avec des parties distinctes ;
- une conclusion ;
- une expression écrite (syntaxe et orthographe) et une présentation satisfaisantes.

❖ Définition des termes du sujet

La stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation est le processus par lequel les entreprises développent leurs activités à l'étranger.

La stratégie d'internationalisation se traduit par le développement de l'entreprise hors de son marché national. C'est une stratégie globale.

On peut considérer que la stratégie d'internationalisation relève de la diversification. C'est généralement une diversification liée, elle s'appuie sur des synergies technologiques et concerne de nouveaux marchés, en dehors des frontières nationales.

On peut repérer différents degrés d'internationalisation :

- Du simple développement du portefeuille d'activité hors de la zone géographique d'origine (exportation directe) ;
- à la définition d'une stratégie à l'échelle mondiale (firmes multinationales).

Petites et moyennes entreprises (PME)

La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

La réglementation française distingue les micro-entreprises de moins de 10 salariés (également appelées très petites entreprises (TPE)), les petites et les moyennes entreprises (PME) de 10 à 249 salariés, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui en comptent entre 250 et 4 999, et les grandes entreprises (GE) dont l'effectif est supérieur ou égal à 5 000.

Les PME recouvrent donc des réalités très diverses mais elles présentent néanmoins certaines caractéristiques spécifiques : la petite taille, la centralisation et personnalisation de la gestion autour du dirigeant qui en est souvent le propriétaire et qui met en œuvre une stratégie qu'il formalise peu, une structure relativement plate et donc une proximité de la base et du sommet hiérarchique, etc.

❖ Problématiques possibles

La problématique résulte de la mise en tension des termes du sujet.

La mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation dans les PME pose-t-elle des problèmes spécifiques ? Est-elle souhaitable ? Envisageable ? Incontournable ?

Tout comme les entreprises de plus grande taille, les PME sont confrontées à la turbulence de l'environnement, au ralentissement de la croissance, à la saturation des marchés, à la volatilité de la demande, aux évolutions technologiques...

Elles se révèlent souvent plus fragiles que les grandes entreprises et leur pérennité dépend de leur capacité à trouver des débouchés. L'internationalisation constitue donc une solution pour elles.

Le candidat pourra dès lors se poser les questions suivantes :

Quelles spécificités revêt l'internationalisation des PME ?

Quels sont les avantages recherchés et les modalités de mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation pour une PME ?

Quels atouts les PME présentent-elles à l'international et quels écueils ont-elles à contourner ?

❖ **Axes de développement pertinents au regard du sujet**

Axe 1 : les gains attendus par les PME dans le cadre de leur internationalisation

Axe 2 : les difficultés rencontrées et les risques liés à cette stratégie pour les PME

Axe 3 : les modalités spécifiques de l'internationalisation des PME

❖ **Connaissances théoriques et factuelles mobilisables**

Pour développer ces axes, il est possible de s'appuyer sur les connaissances suivantes.

Il importera de vérifier que ces références seront appliquées au cas des PME et non présentées de manière générale.

• **Les théories économiques des organisations**

- Matrice d'Ansoff : la stratégie d'internationalisation correspond à une extension de marché.
- Théorie des coûts de transaction et arrangements institutionnels pour le développement à l'international par coopération avec d'autres firmes.

• **Les différentes modalités de l'internationalisation**

On attendra du candidat qu'il montre que les PME privilégient certaines modalités dans le cadre de leur internationalisation : exportation, partenariat, alliances avec des entreprises de nationalités différentes, créer des partenariats avec des entreprises étrangères (joint-venture, croissance conjointe).

Pour rappel :

- L'exportation directe consiste à vendre dans un pays ou plusieurs pays étrangers sans y être implanté ;
- L'implantation commerciale à l'étranger d'une entreprise revient à ouvrir des points de vente à l'étranger, soit des filiales de distribution, ou alors des réseaux de franchises internationales ;

- L'implantation industrielle d'une entreprise consiste à ouvrir des sites de production à l'étranger, qui vont à la fois produire et vendre dans le pays d'accueil.
- La délocalisation, qui se rapproche de l'implantation industrielle, mais qui consiste en la suppression d'une unité de production du pays d'origine vers un pays étranger ;
- La multinationalisation, qui correspond à une stratégie planétaire, visant à tirer parti des avantages des pays d'accueil et des opportunités de la division internationale des processus productifs (chaînes de valeur mondiales).
- La sous-traitance permet à l'entreprise d'externaliser, de déléguer une partie de son processus de production à une entreprise étrangère extérieure ;
- Rachat ou prise de participation du capital d'une société étrangère (croissance horizontale), c'est-à-dire d'absorber une entreprise du même secteur d'activité, afin d'augmenter ses parts de marché au niveau international et d'imposer une taille critique dite mondiale ;
- Des alliances avec des entreprises de nationalités différentes, ou importations indirectes, consistant à créer des partenariats avec des entreprises étrangères afin de « s'approprier » certains avantages tels qu'un réseau de distribution.

Il convient de s'interroger sur ce qui est accessible aux PME.

- **Les raisons de l'internationalisation**

Bien qu'un certain nombre des motifs de l'internationalisation soient communs à tout type d'entreprises, on vérifiera que le candidat s'efforce à les replacer dans le contexte spécifique du sujet, en faisant référence explicitement aux PME.

- Échapper aux risques liés au cycle de vie des activités/produits.
- Échapper aux risques liés à la conjoncture.
- Échapper aux risques liés à la dépendance à un marché trop étroit : sécurisation des débouchés (en lien avec une stratégie de focalisation privilégiée par les PME) et des approvisionnements, concurrence, etc.
- Baisse des coûts, économies d'échelle.
- Accès à des ressources/compétences nouvelles par le biais de l'internationalisation : productivité du travail, qualifications spécifiques de la main d'œuvre, incitations financières et fiscales...
- Proximité des lieux de commercialisation, meilleure adaptation à la demande.

Les entreprises qui s'engagent à l'international tentent d'assurer leur devenir et de rechercher des avantages concurrentiels.

- **Risques et inconvénients de l'internationalisation**

- Nécessité de s'adapter aux contraintes légales imposées par le pays d'accueil.

- Coût financier et humain important.
- Coûts d'organisation : frais de transport, gestion de la logistique...
- Nécessité de mobiliser d'importants capitaux.
- Adaptation à la culture du pays d'implantation.
- Risques de change, politique, de perte de contrôle...

Il convient de réfléchir aux raisons (avantages recherchés) et aux risques spécifiques aux PME.

- **Les caractéristiques des PME**

Les atouts

- La petite taille permet une relation privilégiée entre le dirigeant et les personnels, d'où une meilleure capacité d'adaptation au marché et notamment à un marché nouveau, une plus grande créativité (du fait d'une ligne hiérarchique réduite).
- La petite taille génère fréquemment de la flexibilité et de la réactivité.
- Les PME sont dynamiques, elles sont innovantes.
- ...

Les faiblesses

- Les PME connaissent des contraintes financières fortes (capital de départ limité, recours à l'emprunt difficile...).
- Les PME ont des difficultés à attirer les talents (nécessité de contenir les frais de personnel).
- Elles peuvent souffrir d'un manque de formation à la gestion de certains chefs d'entreprise et de la difficulté à déléguer ses pouvoirs pouvant conduire à une organisation inadaptée.
- ...

❖ **Propositions de plan**

Figurent ici des exemples de plan ni exclusifs ni exhaustifs. Toute proposition pertinente avec le sujet et la problématique sera acceptée.

Proposition 1 :

I. Les enjeux de l'internationalisation pour les PME

1. L'internationalisation, une nécessité pour les PME et les atouts spécifiques de ces dernières pour mener à bien cette stratégie.
2. L'internationalisation, une stratégie risquée et les faiblesses des PME à l'international.

Transition : la réussite d'une stratégie d'internationalisation au sein d'une PME dépend de ses conditions de mise en œuvre.

II. La mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation dans les PME

1. Se doter des ressources permettant l'internationalisation.

2. Opter pour des modalités spécifiques permettant de minimiser et partager les risques.

Proposition 2 :

- I. **Les PME ont de bonnes raisons de se développer à l'international**
- II. **... mais pour y parvenir, elles doivent adopter des modalités qui leur sont spécifiques.**
- III. **Si elles présentent des atouts certains pour réussir dans leur stratégie d'internationalisation, elles doivent surmonter certaines faiblesses**

Conclusion :

On attendra une synthèse des idées développées et une ouverture proposant une ou plusieurs pistes de réflexion.