

**CONSTRUCTION D'UNE CAPACITÉ DE RÉPONSE D'UNE PMI À
L'INTERNATIONAL : APPROCHE DESCRIPTIVE ET COMPRÉHENSIVE A
PARTIR DU MODÈLE DE BILKEY ET TESAR**

Blandine Ageron, Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche
UPRES-A 5055

IAE - Université Jean Moulin Lyon 3
15 quai Claude Bernard BP 0638
69239 Lyon cedex 02

Tél : 72 72 21 58 - Télécopie: 72 72 45 50
e-mail : Blandine.Ageron@univ-lyon3.fr

Résumé : L'objectif de cet article est de décrire et de comprendre à partir du modèle de Bilkey et Tesar du processus d'exportation de la PMI, la structuration du processus d'internationalisation d'une PMI. Ce travail s'appuie sur une étude empirique réalisée auprès d'une PMI exportatrice.

Abstract : the aim of this article is to describe and to understand, from Bilkey and Tesar's model on the export process of small businesses, the structuration process of international activity of a small company. This work rely on an empirical investigation, case study, in a small business.

INTRODUCTION

La plupart des études empiriques portant sur les processus d'internationalisation des PME cherchent à identifier les caractéristiques spécifiques qui permettent de différencier les différentes activités à l'export des entreprises. Rares sont celles qui essaient de décrire et comprendre la dynamique de structuration du processus d'internationalisation. Or un tel travail nous semble nécessaire dans la mesure où il peut permettre de comprendre comment les stades (du modèle) s'enchaînent. Nous suggérons ainsi de nous intéresser aux modifications structurelles, organisationnelles et industrielles conséquentes, mais également à l'origine de l'exportation d'une PMI.

Le point de départ de notre recherche est l'étude monographique d'une PMI, dont l'activité à l'export s'est intensifiée au fil des années. L'entreprise ayant construit son activité à l'international, au cours de son développement, affiche aujourd'hui un objectif en matière d'export : *"développer d'ici à deux ans l'activité internationale et que celle-ci atteigne 50% de l'activité du territoire national."* Cette exportation n'a pourtant pas été immédiate, elle est le résultat d'un long processus séquentiel construit au fur et à mesure du développement de l'entreprise. En d'autres termes, **l'activité d'exportation est le résultat d'une construction d'une capacité de la PMI à répondre à ces marchés à l'international.**

Si l'hypothèse selon laquelle l'exportation est un phénomène séquentiel n'est pas nouvelle (Reid 1981), l'idée de construction d'une capacité de réponse de la PMI à des marchés à l'international rompt avec les nombreux travaux qui ont été menés jusqu'à présent dans ce champ. Le processus d'exportation ou la performance à l'export ne s'explique plus par une relation causale entre ce phénomène et un ensemble de variables, managériales, organisationnelles, décisionnelles, mais dans la structuration de l'entreprise elle-même.

L'objectif du travail présenté est de rendre compte de la construction de cette capacité de réponse en croisant le modèle de Bilkey et Tesar (1977) sur le processus de développement de l'export et l'étude monographique d'une PMI.

I. La PMI et l'international : Une revue de la littérature

I.1. La PMI et l'exportation

La littérature sur le comportement exportateur de la PME renvoie à deux courants de recherche parallèles :

I.1.1. Le premier courant s'attache à étudier les relations causales existant entre le comportement exportateur d'une PMI et un ensemble de variables externes et internes.

Deux optiques de recherche s'inscrivent dans ce courant :

- une première qui s'attache à démontrer la prédominance d'une variable sur le comportement exportateur de la PMI (Roux 1991)
- une seconde qui cherche à cerner les différences existantes entre des PMI exportatrices et des PMI non exportatrices (Yaprak 1985, Keng et Juan 1989)

De par son travail de synthèse, Miesenbock (1988) propose une revue importante de la littérature sur le thème "PMI et exportation". Le travail de présentation et de comparaison des

études empiriques qu'il a pu recueillir sur ce thème, le conduit à discerner deux types de variables influençant la décision d'exporter : des variables-clés et des variables accessoires.

Les variables-clés, caractérisées par le décideur (Roux 1991), le produit (Kleinschmidt and Cooper 1984), le pays d'origine (Tesar and J.S. Tarleton 1982) et les stimuli à l'export (O'Rourke 1985), engendrent une relation causale forte avec le comportement exportateur ou non de l'entreprise.

Les variables accessoires correspondent aux barrières à l'exportation (Cavusgil, Bilkey et Tesar 1979), aux caractéristiques démographiques de la PMI (Yaprak 1995), aux caractéristiques managériales produit (Kleinschmidt and Cooper 1984), et aux variables marketing (Cavusgil, Bilkey et Tesar 1979). Elles n'ont qu'une relation positive ou négative, sans causalité explicite.

(a) les variables-clés

- **le décideur** ou les caractéristiques individuelles du décideur. Toutes les études empiriques sur le comportement à l'export du décideur distinguent les caractéristiques psychologiques du décideur (attitudes envers l'export) des caractéristiques objectives (voyages à l'étranger, langues parlées). Dichtl et al.(1984) suggèrent à ce propos que : l'exportation débute, habituellement, dans un pays proche culturellement ; l'exportateur parle plus de langues que le non-exportateur ; il est plus dynamique et réactif.

- **le produit** est certainement avec le comportement du décideur, la variable-clé prépondérante à la décision d'exporter. Traduction matérielle du comportement exportateur de la PMI, cet élément conditionne le succès ou l'échec de l'exportation. Dans un article sur les stratégies compétitives des PMI italiennes, R. Lanzara (1987) examine les facteurs qui leur ont permis d'atteindre et de conserver une compétitivité internationale. L'auteur montre comment ces entreprises ont su développer des stratégies (de prix faibles, de différenciation du produit, d'adaptation du produit et d'innovation technologique) adaptées à l'environnement pour accroître leur présence internationale.

- **le pays d'origine** de la PMI exportatrice. Certains systèmes légaux facilitent (avantages de taxe à l'export) ou compliquent (réglementation à l'export) les affaires internationales. De même, les infrastructures (facilités de distribution), le système éducatif, les mentalités ont une influence sur le comportement exportateur de la PMI. Tesar et Tarleton (1982) soulignent, à cet égard, dans une étude réalisée auprès de PMI des états du Wisconsin et de Virginie, les différences de comportements existant entre entreprises de ces deux états.

- **les stimuli à l'export** sont répertoriés selon deux catégories

- les stimuli internes : les excédents de capacité, les avantages technologiques et marketing, etc.
- les stimuli externes : les commandes spontanées, la saturation du marché domestique, la pression compétitive, etc.

(b) les variables accessoires

- **les barrières à l'export**. Généralement, deux types de barrières sont dissociés :

- les barrières internes : la capacité industrielle insuffisante, l'information insuffisante, les difficultés liées à la distribution, etc.
- les barrières externes : absence demande perçue de l'étranger, les coûts à l'exportation, etc.

- **les caractéristiques démographiques** de la PMI :

- la taille de la PMI, qui trop petite, est souvent perçue comme un handicap pour l'exportation (Bonaccorsi 1992, Reid 1982)
- l'âge de l'entreprise. Les entreprises jeunes sont plus actives à l'exportation.

- **les caractéristiques managériales de l'entreprise** : Certains auteurs ont trouvé une relation positive entre la planification à long terme et le comportement exportateur de la PMI. Ainsi qu'entre le personnel qualifié, le nombre de langues parlées par les responsables et le succès à l'export.

- **les variables marketing** comme la qualité, le design, la promotion, la publicité, la participation aux foires sont des variables mobilisées dans certaines études.

I.1.2. Le second courant est caractérisé par les modèles développés sur le processus d'internationalisation de l'entreprise. Les auteurs analysent l'évolution de l'exportation comme un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles passe l'entreprise.

- le premier modèle appelé modèle UPPSALA (Johanson et Vahlne 1977) décline le développement à l'export selon des modes d'engagement successifs et incrémentaux à l'étranger.

- le second modèle, appelé modèle Innovation, considère l'exportation comme une innovation au sein de la PMI.

(a) Le modèle UPPSALA, développé par l'école nordique d'Helsinki, distingue quatre stades successifs d'engagement sur des marchés étrangers :

stade 1 : absence activité à l'export régulière

stade 2 : une activité d'exportation étayée par la mise en place d'un réseau de représentants indépendants (agents)

stade 3 : l'établissement d'une filiale de vente à l'étranger

stade 4 : la mise en place d'unités de fabrication à l'étranger.

Chacun des stades successifs représente un degré supérieur d'engagement à l'international.

Pour expliquer l'exportation vers de nouveaux marchés, les auteurs font l'hypothèse que les entreprises pénètrent de nouveaux marchés avec, successivement, une distance psychique plus importante. Cette notion de distance psychique renvoie à des facteurs modifiant ou empêchant l'échange d'information entre le marché et l'entreprise (différence de langage, de système éducatif etc.).

Le caractère incrémental est expliqué par un modèle dynamique développé par les auteurs. La structure principale de ce modèle est fournie par une distinction entre

- un aspect statique représenté par l'engagement sur le marché (ressources engagées) et la connaissance des marchés étrangers
- un aspect dynamique renvoyant aux décisions pour engager les ressources et la performance des activités présentes.

(b) le modèle Innovation

La perspective d'innovation pour expliquer l'exportation a été retenue dans différents modèles, les plus connus étant ceux de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) et Reid (1981). Tous ces modèles traitent du comportement exportateur des PMI, les seules

différences se situent au niveau du nombre de stades, de la description de chacun des stades et du mécanisme initiateur du comportement exportateur de la PMI.

Le choix des deux modèles de Bilkey et Tesar et de Reid se justifie par le fait que chacun d'entre eux juge le processus d'exportation de façon différentes. On retrouve les deux conceptions traditionnelles du fait international : dans le modèle de Bilkey et Tesar, l'export développé en six stades, résulte d'un facteur externe (commande spontanée), alors que le modèle de Reid caractérise l'exportation comme une activité précoce du développement de la PMI engendrée par des agents internes (tableau suivant). Nous souhaitons également mentionner le fait que ces deux modèles nous semblent représentatifs des différents modèles développés sur le processus d'internationalisation de la PME/PMI (Leonidou 1995).

Bilkey et Tesar	Reid
Stade 1 : La PMI n'est pas intéressée par l'export. Elle ne répond même pas à une commande non sollicitée	Stade 1 : Connaissance de l'export. La PMI est consciente des problèmes de reconnaissance d'opportunités, de stimulation d'un besoin
Stade 2 : La PMI est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation	Stade 2 : Intention d'exporter. Il se développe au sein de la PMI des sentiments de motivation et d'attentes vis à vis de l'exportation
Stade 3 : La PMI explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation	Stade 3 : Tentative à l'export. La PMI développe une expérience personnelle d'opérations d'exportation limitées
Stade 4 : La PMI exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement	Stade 4 : Evaluation de l'exportation. L'entreprise récolte les résultats de l'engagement à l'international
Stade 5 : La PMI est une exportatrice confirmée et ajuste son niveau d'exportation de manière optimale en fonction du taux de change	Stade 5 : Acceptation de l'export. Au vu des résultats, la PMI accepte ou rejette l'export
Stade 6 : La PMI explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants	

Tableau 1 : Deux modèles de la décision d'exporter (source Bilkey et Tesar 1977, Reid 1981)

1.2. Les limitations

Des critiques sur les études concernant le processus d'exportation de la PMI, nous retiendrons deux aspects.

Sur le plan des fondements théoriques,

- d'une part, les nombreuses études sur le processus d'exportation le considèrent comme une alternative d'expansion du marché domestique, un développement découplé de celui du marché domestique (Kamath, Rosson, Patton, et Brooks 1987). Or les réalités montrent la limite de cette affirmation dans la mesure où le partage des ressources d'une PMI exportatrice se fait entre son marché domestique et ses marchés étrangers.

- d'autre part, peu d'études s'intéressent à la capacité organisationnelle et industrielle de la PMI dans son comportement exportateur. Comme le soulignent Welch et Lusterinen (1988), *"le fait de n'étudier que l'activité actuelle sur des marchés étrangers occulte un ensemble de changements internes à la PMI. Ces changements sont à la fois le reflet du degré d'internationalisation de la PM et la conséquence directe du processus d'internationalisation."*

Ils servent également de bases au développement ultérieur du processus d'internationalisation ».

Sur le plan méthodologique, les approches sectionnelles croisées (mise en évidence de liens entre différentes variables) ne permettent pas de rendre compte d'un phénomène construit. Les relations causales établies dans ces études ne fournissent aucune compréhension de la dynamique de construction du comportement exportateur d'une entreprise. Cette lacune conduit à la nécessité de développer des études longitudinales afin d'introduire une dimension séquentielle, évolutive et construite du processus d'exportation. Cette notion temporelle explicative occultée dans les études sectionnelles croisées est ainsi réintroduite.

De ces limites, nous ne retiendrons avant tout que la limite sur le plan méthodologique qui nous semble la plus pertinente pour notre travail. En effet, l'impossibilité des analyses sectionnelles croisées à rendre compte du processus d'exportation comme phénomène construit, doit nous conduire à trouver une nouvelle forme d'analyse : les études longitudinales. Nous rejoignons Debourse et Vasseur (1985) qui préconisent de mettre en oeuvre une approche diachronique de l'évolution de l'entreprise face au fait international, plutôt que de rester dans la lignée de la plupart des travaux sur l'internationalisation qui s'appuient sur des méthodologies d'analyses synchroniques.

II Le choix du modèle et de la méthodologie

L'objectif de cet article n'est pas de construire un nouveau modèle du processus d'internationalisation, mais d'expliquer à partir d'un modèle existant, la construction du processus d'internationalisation au sein d'une PMI. Nous entendons le terme de capacité de réponse comme le fait pour une entreprise d'être sensibilisée aux stimuli et barrières que constitue la possibilité de marchés à l'international. Cette sensibilisation contribue à des processus d'apprentissage de ces stimuli et barrières qui permettent à l'entreprise d'être en mesure de construire et de saisir les possibilités que représente l'international. Les modifications ainsi apportées par l'entreprise en termes d'organisation sociale et industrielle caractérisent ces apprentissages. Cette idée de capacité de réponse reste donc complexe dans la mesure où elle concerne les perceptions d'acteurs et plus particulièrement du dirigeant du fait international (en termes d'opportunités et de contraintes) ; où elle intéresse également des processus d'apprentissages individuels et organisationnels ; et où elle participe à des modifications importantes de l'organisation de l'entreprise, ainsi que de son offre et de son processus de production.

L'hypothèse implicite de ce travail, hypothèse que nous retenons des études empiriques produites par Pellegrin et Ageron (1994) est que : la description et la compréhension du processus d'internationalisation ne peut se faire qu'en référence aux processus de structuration de l'entreprise elle-même. L'ensemble de ces processus de structuration portant sur l'organisation structurelle, industrielle et sociale de l'entreprise.

Le modèle que nous avons retenu, pour saisir et juger la dynamique du processus d'internationalisation, est le modèle développé par Bilkey et Tesar. Ce choix se justifie par les éléments suivants. D'une part l'objet de l'étude : la PMI. En effet, ce modèle a été construit pour les PMI, alors que le modèle U reste plus satisfaisant pour les grandes entreprises. Par ailleurs, ce modèle a été construit à partir de cas empiriques, ce qui lui donne une plus grande pertinence pour traiter de processus d'internationalisation concrets. D'autre part, remarquons le caractère « synthétiseur » du modèle qui correspond à la plupart des modèles issus d'études de PME/PMI (Leonidou 1995). Enfin, ce modèle construit à partir de cas empiriques. nous

semble bien rendre compte de la trajectoire à l'international de la PMI étudiée. L'engagement de l'entreprise à l'international ayant suivi un processus séquentiel, qu'il est possible de repérer au travers différents stades.

Les limitations évoquées précédemment justifient le choix d'une approche longitudinale afin de nous permettre d'introduire une dimension temporelle dynamique dans l'étude du processus d'exportation : *"La plupart des travaux sur l'internationalisation s'appuient sur des méthodologies d'analyse synchronique, remarquent Debourse et Vasseur (1985). Ils étudient un échantillon de firmes à un moment déterminé dans le temps. La seconde approche, plus difficile à mettre en œuvre à savoir l'approche diachronique de l'évolution d'une entreprise face au fait international mérite d'être mise en œuvre. L'internationalisation est un processus qui se déroule dans le temps; l'étudier peut rendre opportune l'introduction du temps dans l'analyse. Ceci doit permettre de mieux comprendre comment s'effectuent dans une entreprise l'interaction entre son évolution internationale et les autres caractéristiques de son évolution et comment jouent de façon précise les déterminants ; de mieux mesurer les modifications de l'organisation et ainsi de suite."* Aussi, l'étude de cas a été retenue comme méthodologie. Notre ambition est d'expliquer la construction du processus d'internationalisation d'une PMI au travers les différents stades qu'elle traverse au cours de son engagement sur des marchés étrangers. La compréhension d'un tel phénomène (la construction d'une capacité de réponse) renvoie à trois méthodologies (Yin 1994) : l'expérience, l'histoire et l'étude de cas. La distinction principale entre ces trois stratégies est la suivante: la méthode historique traite d'un passé 'mort', comme par exemple, le cas où aucune personne pertinente pour l'objet de la recherche n'est plus en vie pour rapporter, même rétrospectivement ce qui s'est passé. Ce manque conduit l'investigateur à utiliser des archives, etc. A l'inverse, l'étude de cas permet, par l'intermédiaire d'entretiens et d'observations directes, de rendre compte de ce qui s'est passé, même si l'investigateur n'a pas la possibilité de manipuler ou d'influencer directement et consciemment l'objet étudié. Enfin, l'expérimentation permet à l'investigateur de manipuler le déroulement de l'action en isolant et modifiant un ou plusieurs variables pour constater l'incidence de la modification dans l'expérience.

Si l'étude de cas nous permet de répondre à la question du 'comment ?' et d'appréhender le processus d'internationalisation de façon dynamique, elle ne doit pas tomber dans les travers rencontrés par Bilkey et Tesar pour expliquer les passages successifs du modèle, à savoir le nombre trop élevé de variables qui influencent le comportement exportateur des PMI. Pour permettre à l'étude de cas d'être pertinente, il est nécessaire d'introduire un éclairage particulier qui nous permette de comprendre et d'analyser le processus dynamique et complexe d'internationalisation. L'histoire générale de l'entreprise nous pousse une fois de plus à considérer le produit comme élément central de cette construction. Nous rejoignons ainsi Lanzara (1987) qui au cours d'une analyse menée sur les facteurs qui ont permis aux PMI italiennes d'atteindre et de maintenir une position compétitive sur les marchés étrangers arrive à la conclusion suivante: *"la manière dont les entreprises et plus particulièrement les petites, gèrent leur système de production et leur technologie, est cruciale pour leur succès à l'exporte Ceci suppose que les explications sur le processus d'expansion sur des marchés étrangers sont incomplètes à moins que l'on prête une attention spécifique à l'environnement opérationnel qui conduit à une telle expansion."*

III La démarche méthodologique

La monographie présentée s'inscrit dans un projet de recherche au sein de l'ESA CNRS 5055, avec la Région Rhône-Alpes sur le thème: "Les conditions préalables au sein des PMI rhônalpines, aux processus de modernisation et internationalisation : cohérence entre logiques sociales et logiques industrielles." Elle s'appuie sur une étude réalisée auprès d'une PMI exportatrice, dont le choix s'est constitué à partir des contraintes suivantes : avoir moins de 500 salariés ; être totalement indépendante et produire un bien manufacturier

Pour l'étude de cette PMI, la démarche de recherche a été la suivante :

- un premier entretien a été conduit avec le PDG. Cet entretien, prépondérant pour la suite de la recherche, nous a permis de saisir l'histoire de l'entreprise (trajectoire des activités domestiques et internationales). De la création de la PMI à sa situation actuelle, il nous a conduit dans un premier temps à cerner les moments importants de l'entreprise et, à partir de ces moments-clés, à déterminer ses différentes phases de développement. Une fois traité, cet entretien nous a fourni une trame générale, base pour un second entretien avec le dirigeant.

- lors du second entretien, des points importants, obscurs ou non compris ont été précisés. Un peu plus directif, il nous a permis d'analyser plus finement chacune des phases définie lors du traitement du précédent entretien. On a commencé à saisir et à comprendre les articulations qui se sont mises en place tout au long du développement de l'entreprise entre la stratégie globale, la stratégie industrielle et l'activité d'exportation.

- Un troisième entretien avec le responsable de production et un quatrième avec le responsable achats ont conduit à cerner l'organisation industrielle et sociale en place. Beaucoup plus techniques, ces entretiens ont nécessité de notre part, une attention extrême pour éviter tout oubli d'informations.

A partir des quatre entretiens réalisés, nous avons constitué une monographie d'entreprise, base pour le travail d'analyse à suivre. Certains pourront reprocher à la démarche suivie l'absence d'entretiens avec par exemple le service du personnel ou le service export. Cependant, l'absence de structure au niveau du personnel et de l'export justifie les quatre seuls entretiens réalisés.

IV Les principaux résultats exploratoires

L'histoire de l'entreprise nous permet de mettre en évidence une trajectoire d'ensemble de l'internationalisation. La PMI qui n'exporte pas du tout (stade 1) au début de sa vie, va peu à peu réaliser des coups à l'international par l'intermédiaire d'autres entreprises (stade 2). De plus en plus sollicitée (stade 3), elle va rechercher à développer cette activité à l'international (stade 4) et à établir une véritable stratégie à l'international.

	Stade 1 : Absence d'export	Stade 2 : Coups à l'international	Stade 3 & 4 : Activité à l'international accrue
Organisation globale			
Structure	Artisanat	SARL	SA + agences
Dirigeant	Dirigeant fondateur	Fondateur + 2 frères	Fils du fondateur
Métier	Fabrication et installation de portes automatiques	Conception-Installation (fabrication sous-traitée)	Conception-Assemblage-Installation
Effectif	4 personnes	15 personnes	18 personnes + 17 agences
Marché	Régional	National et quelques coups à l'international	National et international
Concurrence	Faible	3 concurrents	Forte et internationale
Activité	5 portes	10/20 portes par mois	160 portes/mois
Facteurs clés	Créativité du dirigeant Portes piétonne	Niche secteur hospitalier	Scission fabrication-distribution : Création d'une agence
Organisation industrielle			
<u>Produit</u>			
Standardisation	Produit différencié	Adaptation améliorée	Standardisation complète
Variété	Importante	Spécialisation sur les portes automatiques	Spécialisation sur portes automatiques standards
Gamme	Portes électriques	Nombreux modèles + catalogue	Réduction des modèles + catalogue
Innovation	Importante	Incrémentale	Radicale
Complexité		Accrue	Accrue maîtrisée par la différenciation retardée
<u>Conception</u>			
Relation client	Centralisée autour du dirigeant	Centralisée avec coupure conception/fabrication	Répartie selon standards ou spécifiques
fournisseur	Prescripteur	Utilisateur	Utilisateur
<u>Fabrication</u>			
Automatisation	Artisanal	Artisanal + sous-traitance	Artisanal + sous-traitance
Investissements	Faible/ outillage	Modéré/ agrandissement locaux	Forte/ nouvelles technologies
Technologie	Hydraulique	Electrique + pneumatique	Electronique/informatique
Processus de fabrication	Satisfaire le client	Conception + Assemblage	Différenciation retardée avec sous-traitance
	Processus unitaire à la commande	Processus en faible lots à la commande	Processus en série à la commande
<u>Achats</u>			
	Absence de structure Réseau entreprises locales	Création d'un service achat et SAV	Politique d'achats active + réseaux de fournisseurs étrangers
<u>Distribution</u>			
<u>Clientèle</u>	En directe pour des entreprises locales et des particuliers	En directe + concessions pour des entreprises nationales et des particuliers	En directe + concessions + agences pour des entreprises nationales et internationales

	Stade 1 : Absence d'export	Stade 2 : Coups à l'international	Stade 3 & 4 : Activité à l'international accrue
Organisation sociale			
Tâches et rôles	Compagnonnage	Spécialisation. Création de postes de responsables achats, SAV, fabrication	Spécialisation accrue. Redéfinition des rôles dont celui du dirigeant
Compétences	Elevée pour le dirigeant, absence de spécialisation pour les ouvriers	Elevée pour les responsables	Elevée avec embauche de techniciens spécialisée
Polyvalence	Forte	Absentes. Cloisonnement, mode de contrôle par supervision directe	Forte avec mise en place d'atelier
Autonomie et responsabilisation	Forte		Modification des méthodes de travail : documentation, formalisation
Coordination	Paternalisme	Relativement faible entre les responsables et les ouvriers	Importante par la diffusion de plans

Figure 2 : Application d'une étude de cas au du modèle de Bilkey et Tesar : Le passage par les différents stades d'internationalisation d'une PMI

Remarquons que les éléments que nous proposons dans les colonnes ne sont pas sans rappeler ceux évoqués dans le modèle de Bilkey et Tesar. Nous avons ainsi caractérisé la qualité et la dynamisme du management via l'organisation sociale introduite par le dirigeant par l'intermédiaire des systèmes d'animation. Par ailleurs, la prise en compte de l'organisation industrielle rend compte des barrières et des stimuli mis en évidence dans ce même modèle. En effet, les auteurs insistent sur les rôles que peuvent jouer le produit (notamment en terme de différenciation), ainsi que la distribution (trouver un système adéquat) dans le processus d'exportation de la PMI.

Si le tableau précédent nous permet d'avoir une vue synthétique de l'histoire de l'entreprise, les discours offrent une autre richesse.

Stade 1 : la PMI n'est pas intéressée par l'exportation. Elle ne répond même pas à une commande non sollicitée

Au sein de l'entreprise, ce stade 1 est caractérisé par un dirigeant fondateur qui par son esprit créateur doté d'un savoir faire important tant au niveau électronique qu'au niveau mécanique, cherche à développer des automatismes. L'entreprise X est créée. **Développer des produits à la demande devient le métier du dirigeant.** Tous les produits conceptualisés sont ensuite développés par le chef d'entreprise. A travers cette créativité, **l'entreprise X acquiert une renommée au niveau régional par la simplicité et la "débrouillardise" de son dirigeant.**

L'activité de chantier commence réellement à naître et nécessite l'achat d'outillage, de véhicules, ainsi que l'embauche d'ouvriers. L'idée de compagnon est très importante dans la tête du dirigeant qui emploie des amis plus que des personnes qualifiées pour un certain type de travail.

La région d'implantation de l'entreprise a été un facteur de succès pour l'entreprise X, une ville riche où la demande en portail est importante. Le dirigeant souhaite saisir ce nouveau créneau

en développant des automatismes de portail. Pour ce faire, un nouvel automatisme est conçu : un automatisme hydraulique (pompe, vérins, huile).

L'entreprise se développe et le dirigeant crée les Ets X. Une équipe de 5/6 personnes travaille à temps plein sur la fabrication et l'installation de portails. Cette équipe, principalement composée de proches du père, possède peu de savoir-faire en matière d'automatisme. Mais **le dirigeant est un concepteur très averti qui dépose de nombreux brevets** : brevets d'alarmes, dispositifs de vérins, motorisation de portails et système d'ouverture par électrovanne.

Un événement va orienter le dirigeant vers la porte automatique piétonne : un ami miroitier a obtenu un gros marché et lui demande de fabriquer et d'installer des portes automatiques. L'installation et l'utilisation des portes sont difficiles (problèmes de fiabilité), mais la porte en elle-même est un succès. L'année suivante, 10 portes piétonnes sont fabriquées et installées. **Le brevet de la porte automatique piétonne est déposé en 1967**, les autres activités sont peu à peu abandonnées.

Le passage du stade 1 au stade 2

Le dirigeant sent qu'il faut développer encore plus cette activité qui est un créneau porteur. Mais il ne veut pas le faire tout seul. Il demande de l'aide à ses frères ; ensemble, **ils créent la SARL X. L'entreprise se structure : chaque frère se spécialise dans un domaine d'activité** (conception, études et production). **La standardisation du produit est recherchée, la production sur catalogue s'ajoute à la fabrication sur mesure.** L'entreprise cherche toujours à mettre à profit des nouvelles technologies pour l'ouverture de portes. La pneumatique est utilisée pour le développement de nouveaux systèmes d'ouverture elle remplace la motorisation par vérins hydrauliques.

Simultanément, **l'entreprise commence à répondre à des marchés étrangers de façon très sporadique et non organisée : l'internationalisation correspond à des opérations de prestige toujours en sous-traitance.** Selon l'expression du dirigeant, « *L'entreprise fait des coups à l'international.* » Le scénario suivi pour toutes ces actions à l'international est identique : une société française qui connaissait la SARL X et qui travaillait déjà avec l'entreprise sur le marché régional, décrochait un marché/chantier pour une haute personnalité ou une famille royale. Cette société qui devait traiter le marché de A à Z, s'occupait de trouver les sous-traitants nécessaires au bon déroulement des travaux. Pour les portes automatiques, l'entreprise X obtenait toujours le marché. Ce type de marchés à l'étranger était monopolisé par quelques entreprises qui avaient déjà réalisé des opérations de prestige et qui obtiennent toujours ces chantiers très spécifiques. Un effet de boule de neige s'était créé : une réalisation pour le roi du Gabon, entraîne une réalisation pour le roi du Maroc, et ainsi de suite. De ces chantiers, on retiendra deux caractéristiques principales :

- l'entreprise X ne fait aucune démarche pour obtenir ces chantiers : elle est prospectée et retenue pour la qualité et l'ingéniosité de la conception de ses produits. C'est la reconnaissance régionale qui permet à l'entreprise X de décrocher ces chantiers.

- Les produits vendus sont toujours des produits spécifiques, produits sur mesure qui représentent des opérations de prestige.

Le stade 2 : la PMI est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation. Simultanément à ces quelques coups à l'international, la société se déplace d'un marché régional sur le marché national, marché peu concurrencé à cette époque.

Un événement fait basculer définitivement l'activité de l'entreprise vers la porte automatique : la rencontre avec une société (société agenceur d'hôpital), qui en réponse à un appel d'offre d'un hôpital lyonnais, sollicite l'entreprise X pour la conception de systèmes d'ouvertures de portes. Ce système d'ouverture offre à l'entreprise X une niche peu concurrencée sur un marché en expansion, celui du secteur hospitalier dans une région où l'hôpital tient une place importante. **Cette demande va provoquer un nouveau dynamisme.** Le milieu hospitalier permet un développement massif de la porte automatique, il correspond à 80% de la production de l'entreprise à cette époque. Il faut en effet suivant les demandes et les possibilités des bâtiments, installer et, si nécessaire, créer de nouvelles portes. **De nombreux modèles de portes et une gamme de produits apparaissent** : portes en V, portes en panneaux coulissants, portes battantes... **L'entreprise X offre dès lors un catalogue de portes dont les principales variables sont la longueur et la couleur.** Ceci permet de satisfaire plus facilement la demande : on coupe à la longueur souhaitée et on assemble tous les éléments.

Après le décès de son père, le dirigeant actuel reprend l'entreprise avec l'un de ses oncles. **La technologie utilisée est une technologie maîtrisée. Le système industriel et logistique se développe. La standardisation du produit et la régularité des flux de commandes (50 à 100 portes par mois) permettent la production en série à des prix intéressants, la production à la commande restant cependant prépondérante. Une partie des composants est maintenant achetée à l'extérieur, l'assemblage et l'installation prennent le pas sur la fabrication. Le personnel devenu polyvalent est employé indifféremment à la fabrication, l'assemblage, l'installation et le dépannage.** Le dépannage devient d'ailleurs une nouvelle donnée pour l'entreprise : cette activité crée une relation de confiance avec le client et permet à l'entreprise X de se différencier des autres entreprises en créant son propre réseau de dépannage offrant ainsi un service rapide et de qualité favorisant sa fidélisation. De nouveaux modèles se créent toujours en tenant compte de l'installation qui en résulte ainsi que du service après-vente. *"Le produit en soi ne doit pas être une simple porte que l'on installe chez le client sans se soucier de ce que devient après, mais un bien qu'il faut chérir et surveiller"* rappelle-t-on déjà dans l'entreprise.

Le passage du stade 2 au stade 3 & 4

Le dirigeant actuel réorganise la SARL X. Son intention délibérée est de déléguer : *"un chef d'entreprise ne doit pas s'occuper de tout, il doit développer simplement le produit à installer demain. Il doit guider l'entreprise dans la trajectoire qu'il a choisie. Il est en fait le gardien de la bonne conduite de l'entreprise"*. Les mutations du monde de l'entreprise des années 80, le nouveau dirigeant les comprend bien : mieux définir le métier en concentrant l'activité de l'entreprise sur les études et le montage ; réorganiser en conséquence en créant le bureau d'étude (dont il est au départ le seul employé) ou en mettant en place un système d'information de façon à mieux cerner le coût des produits ; maintenir la culture du fondateur en déléguant, en favorisant la circulation de l'information et la responsabilité.

L'entreprise cherche à développer son activité à l'international et commence à exporter vers d'autres pays de la CEE. Deux événements constituent, dans l'esprit du dirigeant actuel, les premiers pas du développement à l'international de la société. Le premier, à l'époque de la SARL X n'est pas, à proprement parlé, une expérience internationale puisqu'il concerne une affaire à la Réunion : un client de la Réunion, demande à être le concessionnaire de l'entreprise X sur l'île. Ainsi, pour la première fois, loin de sa base, **X est amenée à vendre un produit non plus spécifique, mais issu de son catalogue.** Activité née d'une concession, conduisant à la vente de produits standards, cette expérience se renouvellera, en 1993, avec l'agence de Mulhouse qui obtiendra quelques chantiers en Allemagne. **Ainsi, pour la première fois, même si l'export n'a pas été recherché en tant que tel, X est à l'origine et à la réalisation, grâce à ses deux entités, d'une activité à l'international qui devient de plus en plus importante**

Le stade 3 & 4 : la PMI explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation. Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés psychologiquement proches.

L'année 1989 constitue un moment clé dans le développement de l'entreprise. Le dirigeant actuel crée en parallèle de la SARL une seconde société, la SA X. La SARL va s'occuper de l'activité de fabrication, mais les activités de conception et d'assemblage sont transférées au sein de la SA. Cette restructuration de l'entreprise met au jour 2 métiers complètement différents : un métier de fabricant et un métier d'installateur.

- la SA X, en charge de la fabrication de la porte automatique qui a fait sa renommée nationale, affirme la vocation internationale de l'entreprise à la recherche de nouveaux marchés. Le succès obtenu au salon BATIMAT 1993 (médaillé du concours de l'innovation) est à la fois un signe de la qualité de la nouvelle organisation et un tremplin pour le développement de l'entreprise à l'international.

- Dans le même temps, la cassure entre les activités de fabrication et d'installation est réalisée par la création de l'AGENCE X et le développement d'un réseau de 20 concessionnaires.

Peu à peu, la fabrication va être transférée de la SARL vers la SA, l'activité de fabrication s'efface (sauf pour les prototypes) au profit de la sous-traitance et en 1994, la SARL disparaît juridiquement. Dans le même temps, la société AGENCE X crée 3 nouvelles agences (Bretagne, Paris, Alsace) chargées d'accroître l'implantation des activités de distribution, d'installation et de dépannage.

Cette restructuration permet au dirigeant de changer sa politique à l'international. L'entreprise a la volonté de développer son activité vers l'export. Elle cherche "*à trouver des partenaires*" comme le souligne le dirigeant actuel. Mais la relation X - distribution à l'export sera différente de la relation X - distribution en France. Les partenaires étrangers ne seront pas de simples distributeurs et installateurs de portes automatiques, ils devront en plus de ces deux fonctions fabriquer les portes. **A ce stade, la fabrication signifie : stockages de matières premières et de composants (radars, cellules), de caissons filé-aluminium qui seront ensuite découpés à la longueur souhaitée et peints à la couleur demandée.** Les distributeurs étrangers deviennent ainsi des fabricants de produits conçus par X, produits qu'ils adaptent aux spécificités de la demande. Contrairement à ce qui se passe avec les concessions en France, X n'est plus le fabricant, mais le partenaire : des délais commande - livraison réduits et une proximité fabricant/client assurent une meilleure satisfaction. **Pour le dirigeant, cette**

volonté d'aller à l'export a été rendue possible grâce à l'industrialisation complète du produit. *"Jusqu'en 1993, insiste-t-il, de nombreux composants étaient déjà standardisés, mais la porte ne l'était pas complètement. Le passage du mécano-soudé au filé-aluminium a facilité la standardisation des caissons et a permis, en même temps, la standardisation du produit. Les caissons filé-aluminium ont ainsi pu être stockés à des longueurs standards pour être par la suite coupés à la longueur commandée, alors que précédemment chaque commande engendrait la fabrication d'un caisson spécifique".* **Ce passage à l'industrialisation rejette tout ce qui est spécifique :** *"l'entreprise, ajoute-t-il, ne veut fabriquer que du standard. Ce qui intéresse les clients, c'est qu'on leur propose un catalogue de produits et nous avons su intégrer les remarques des clients pour notre développement à l'export. Nombreux étaient, en effet, ceux qui nous disaient : le jour où votre produit sera industrialisé, revenez nous voir car ce produit nous intéresse mais pour l'instant vous ne vendez que du spécifique et c'est impossible pour nous".*

CONCLUSION

A partir de ce cas empirique, il nous semble important de revenir sur les deux éléments saillants qui semble s'en dégager : d'une part, nous remarquons que la logique de standardisation constitue l'élément majeur, le vecteur de l'internationalisation. En effet, le fait pour l'entreprise de proposer un produit standard lui permet de s'engager de façon active à l'international. D'autre part, la cohérence entre l'offre, le processus de production et l'organisation industrielle semble être également un élément notoire du processus de structuration de l'entreprise et donc de son engagement sur des marchés étrangers. En ce sens, nous rejoignons les travaux empiriques d'INTERSTATOS (1995) et de ALGOE (1993) qui insistent sur le rôle joué par cette cohérence dans le processus d'internationalisation de la PME/PMI.

La pertinence d'une telle recherche se situe à notre avis dans les prolongements que l'on peut en faire, en particulier en terme d'outil d'aide à la décision d'internationalisation. Le but poursuivi par un tel travail serait de permettre aux dirigeants de petite entreprise de conduire une réflexion sur les cohérences des choix industriels et organisationnels à opérer pour construire la capacité de réponse de leur entreprise à des marchés étrangers et ainsi concevoir son processus d'internationalisation. Ce travail semble largement se justifier du fait de l'intensification des échanges internationaux et de la difficulté de la petite entreprise à « tirer son épingle du jeu ». Néanmoins, beaucoup plus importante, cette tâche nécessite à notre avis un complément quant à la mise en évidence des variables structurant et permettant de juger du processus d'internationalisation de la PME/PMI.

En ce qui concerne la méthode de recherche retenue, nous avons cherché à prendre en compte les conclusions de nombreux chercheurs qui s'accordent tous pour dire qu'une étude longitudinale permettrait de valider (et d'expliquer) l'enchaînement des phases du processus d'engagement à l'export. Pourtant, le fait de réaliser une étude longitudinale n'est pas une simple juxtaposition d'études menées à des dates et périodes distinctes, mais la conduite de nombreux entretiens pour reconstituer une histoire de l'entreprise aussi fidèle que possible, même si nous restons conscients des nombreux biais induits par une telle analyse. Nous restons cependant conscients des nombreux biais que peut introduire une telle démarche de recherche. En effet, le recueil d'information par entretiens, parce qu'il s'appuie sur des discours d'acteurs à propos d'événements passés a deux biais majeurs. Le premier est celui de la mémoire et de l'oubli. Le second est celui des problèmes d'interprétation et de jugement. La prise en compte de ces biais nous a d'ailleurs conduit à diversifier nos sources d'information en procédant à des

entretiens auprès de différentes personnes et ce à travers des récits historiques (tel que l'histoire s'est réellement passée dans l'entreprise). Cette double précaution nous a permis de faire des croisements et des recoupements qui nous ont conduit à réduire sans les éviter certains de ces biais.

Pour terminer, nous souhaiterions noter que le travail présenté dans cet article, n'est encore qu'au stade exploratoire. L'objectif a été de montrer que les modèles sur la théorie de l'internationalisation de la PMI, loin d'être dépassés, représentent une recherche substantielle et pionnière dans le domaine de l'internationalisation. Même si nous restons conscient des nombreuses limites (l'internationalisation ne peut se réduire à la seule exportation, l'internationalisation n'est pas toujours ni un processus séquentiel, ni un processus prédéterminé et ordonné, ni un processus irréversible) auxquelles le modèle de Bilkey et Tesar et plus généralement les modèles d'internationalisation sont confrontés.

Références bibliographiques

- Ageron B et Pellegrin C., (1994) "Les conditions préalables au sein des PMI rhônalpines, aux processus de modernisation et internationalisation : cohérence entre logiques sociales et logiques industrielles." Rapport région Rhône-Alpes
- Bonaccorsi A., (1992), "On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 605-635
- Bilkey W.J. et Tesar G., (1977), "The export Behavior of Small Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 9, 1, 93-98,
- Ca-vusgil S.T., Bilkey W.J. et Tesar G., (1979), "A Note on The Export Behaviour of Firms Export Profiles", *Journal of International Business Studies*, 10, 1, 91-97
- Cavusgil S.T., (1980), "On the Internationalisation Process of Firms", *European Research*, 8, 273-281.
- Czinkota M.R., (1982), "Export Development Strategies : US Promotion Policies", New York, Praeger Publisher,
- Dichtl E., Kondo F., Koleglmayr H.G., et Muller S., (1984), "The Foreign Orientation of Managers : A Key Variables - Export Promotion and Export Results", *The Ritsumeikan Business Review*, Kyoto, 23, 2, 1-33
- Johanson J. et Vahlne J.E., (1977), "The Internationalization Process of the Firm : a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32
- Kamath S., Rosson P.J., Patton D., et Brooks M., (1987), "Research on Success in Exporting : Past, Present and Future", dans *Managing Export Entry and Expansion*, J. Rosson and S.D. Reid, Praeger
- Kaynak E. et Kothari V., (1984) "Export and Behavior of Small Sized Manufacturers : Some policy Guidelines for International Marketers", *Management International Review*, 24, 2, 61-69
- Keng KA et Juan T. S., (1986), "Differences between Small and Medium Sized Exporting and Non-exporting Firms : Nature or Nurture", *International Marketing Review*, 6, 4, 27-40
- Kleinschmidt E. et Cooper R.G., 1984, "A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firms", dans *International Marketing Management*, E. Kaynak, New York, 217-231
- Lanzara R., (1987), "Strategic Differentiation and Adaptation Among Small-and MediumSized Italian Exporting Manufacturers", dans *Managing Export Entry and Expansion*, J. Rosson and S.D. Reid, New York, Praeger,
- K.J. Miesenbock, *Small Businesses and Exporting : A Literature Review*, *International Small Business Journal*, 6, 2, pp
- O'Rourke A.D., (1989), "Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm", *American Journal of Small Business*, 9, 3, 25-29
- Reid S.D., (1982), "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms", dans *Export Management: An International Context*, Czinkota M. R. and Tesar G., New York, 18-3
- Reid S.D., (1981), « The Decision-Maker and Export Entry and Expansion », *Journal of International Business Studies*, 12, Fall, 10, 1, 1-12
- Tarondeau J.C., (1993), *Stratégie Industrielle*, Gestion Vuibert
- Tesar G. et Tarleton J.S., (1982), "Comparison of Wisconsin and Virginia Small-and Medium-Sized Exporters : Aggressive and Passive Exporters", dans *Export Management : an International Context*, Czinkota M.R. and Tesar G., New York,
- Welch L.S. et Luostarinen R., (1988), "Internationalization : Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, 14, 2, 3 4-5 5

Yaprak A., (1 98 5), "A Empirical Study of the Differences between Small exporting and Nonexporting US Firms", *International Marketing Review*, 2, 2, 72-83
Yin R.K., (1 994), "Case Study Research : Design and Methods", Sage publications