

Titre : Les déterminants de l'internationalisation de la PME : une analyse comparative portant sur deux pays à développement inégal.

Emmanuel Djuatio
Enseignant - chercheur
Laboratoire vie des Firmes
CLAREE-URA 936 CNRS.
IAE "Vie des Firmes".
Adresse : 19, Av. Frasez,
59100, Roubaix
e-mail : djuatio@zoe.iae.univ-lille1.fr
tél : 03 20 12 34 50

Titre : Les déterminants de l'internationalisation de la PME : une analyse comparative portant sur deux pays à développement inégal.

Résumé

Cette recherche s'interroge sur les facteurs qui déterminent la décision d'internationalisation de la PME. Elle s'inscrit dans la suite des travaux relatifs au processus d'internationalisation de la PME. La question centrale est de savoir si des entreprises situées dans des univers différents peuvent être influencées par les mêmes facteurs dans leur démarche d'internationalisation.

Summary

This research focuses on the factors which determine the decision of Small Medium sized firms internationalization. It comes within the framework of the studies relative to the process of Small Medium sized internationalization. The internationalization being the focal point, the study points out the common determinants between french and cameroonians Small Medium Sized Firms.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, l'approche mondiale des problèmes économiques est devenue une priorité pour tous les décideurs, publics ou privés. Parmi leurs préoccupations, les échanges internationaux tiennent une place de choix, puisqu'ils semblent être le principal vecteur de l'interdépendance des nations. Il est d'ailleurs devenu pratiquement banal de dire que l'internationalisation constitue pour bon nombre de pays une priorité et qu'elle joue un rôle capital dans leur développement (M. Boyer, 1994). Si des moyens d'incitation sont mis en place dans les pays pour favoriser le développement international des PME (Baudoux et Roncin, 1980 ; Boyer, 1994), on constate que les pays adoptent de plus en plus des législations capables d'attirer les investisseurs étrangers (Duboin et al, 1995 ; Ngwe et al 1996). De là découle l'hypothèse selon laquelle l'attrait du marché réduit le degré d'incertitude et la perception du risque par le dirigeant. La décision d'internationalisation est fonction des possibilités que lui offre le marché.

Si l'internationalisation des échanges a été favorisée dans la première moitié du siècle par les guerres de façon mécanique, elle est devenue au fil du temps, le résultat d'un processus volontariste, obéissant à des logiques stratégiques précises des entreprises (B. Guilhon et al.,1994).

Dans ce mouvement d'expansion internationale, les petites et moyennes entreprises, malgré leur poids considérable dans la population mondiale des entreprises (y compris les très petites entreprises), occupent une place relativement peu importante dans le commerce international. Même si leur rôle dans l'emploi et la production est plus prégnant que celui de la grande entreprise, elles restent encore largement repliées sur le marché domestique. En France comme au Cameroun, le tissu économique reste largement dominé par les très petites, les petites et moyennes entreprises. Rechercher les déterminants de l'internationalisation des PME dans ces deux pays suppose que l'on se préoccupe à la fois des variables internes et externes à l'organisation. Notre problématique part de l'organisation dans sa globalité et prend en compte son environnement. Il s'agit donc de se poser les questions suivantes : Pourquoi une PME décide t-elle de se lancer sur le marché international

? Pourquoi le fait t-elle en direction de certains pays plutôt que vers d'autres ? Quels sont les facteurs qui y contribuent ? Des entreprises situées dans des zones géographiques différentes peuvent t-elles être influencées par les mêmes facteurs ? Autant d'interrogations auxquelles notre article tentera d'apporter des réponses.

Nous présenterons dans une première section, le cadre de la recherche (les caractéristiques du tissu économique des deux pays, le cadre théorique de référence et la méthodologie utilisée dans cette étude). La deuxième section sera consacrée aux résultats de l'enquête effectuée auprès des PME françaises et camerounaises.

1- Cadre de la recherche

1.1- caractéristiques des deux pays

La France est le quatrième pays exportateur mondial. La part des exportations des TPE et des PME françaises hors service financier n'est que de 33%, alors que ces organisations représentent 99,89% (CEPME,1995) des entreprises. Comme on peut le constater, la France est un pays ouvert sur les marchés étrangers. Pour ce qui est du Cameroun, sa participation au commerce international est insignifiante et les PME ne sont pour l'instant que très embryonnaires. A l'image des autres pays sous développés, son industrie n'était jusqu'alors dominée que par les grandes entreprises publiques et parapubliques.

Après avoir présenté les caractéristiques des deux pays, qu'en est-il du cadre théorique de la recherche ?

1.2- Cadre théorique

Plusieurs études ont été effectuées sur l'internationalisation des PME. Cependant on peut noter qu'elles ont pour la plupart porté sur une modalité : l'exportation. Or l'internationalisation ne peut se réduire à l'exportation qui n'est qu'un des aspects (A. Abiassi, 1989). Analyser le phénomène de l'internationalisation revient donc à prendre en compte les autres modes de présence à l'étranger que sont la cession de licence et l'implantation industrielle. Par ailleurs, si les chercheurs de langue française ont depuis peu entrepris des études sur l'internationalisation (Roux, 1986 et 1991 ; Abiassi, 1989 ; Chekki, 1992, Obrecht, 1992), il n'empêche que les travaux réalisés dans le domaine restent majoritairement anglo-saxons et scandinaves et ont été regroupés en deux catégories (E.Roux 1986 et 1991; Miesenbock, 1988 ; M. Gibiat, 1994) :

- ceux qui analysent le processus d'internationalisation (A. Abiassi, 1989 ; Wiedersheim et al, 1978 ; Welch and Wiedersheim, 1980 ; Wind, 1973 ...).

- ceux qui portent sur les déterminants de la décision d'internationalisation (Withey, 1980 ; Wood, 1982 ; Roux, 1991 ; Welch et al, 1980 ...).

Pour ce qui est de la seconde catégorie, les recherches ont retenu une classification des déterminants sur la forme suivante (Gibiat, 1994) :

- le marché national : la démarche internationale de l'entreprise est fonction de l'intensité de la concurrence, de la taille et du niveau technologique du marché, des attitudes de la demande et des incitations publiques à l'exportation.

- les marchés étrangers : l'intensité de la concurrence, de la demande, du risque pays et des barrières à l'entrée.

- l'entreprise : la démarche internationale est fonction des actifs stratégiques (savoir-faire, compétences distinctives, moyens financiers ...) de l'entreprise.

Si cette énumération des facteurs semble à première vue intéressante, il n'empêche que les études sont restées pour la plupart théoriques et n'ont pas été testées empiriquement (E. Roux, 1991).

Pour ce qui est de la PME, plusieurs auteurs (Marchesnay et al, 1988 ; Van Hoorne, 1979 ; M. Bauer, 1992 ; H. Mintzberg, 1991) ont tenté de lui donner une définition. Cependant on peut constater que le monde des petites et moyennes entreprises se caractérise par une très grande diversité et aucune PME, semble-t-il, quelle que soit son origine géographique, ne ressemble totalement à une autre. Notre but n'étant pas de revisiter les différentes définitions de la PME, nous renvoyons le lecteur à la littérature existante.

L'hypothèse centrale de ce travail peut être formulée de la manière suivante : « La décision d'internationalisation de la PME est fonction de la qualité et du degré de son exposition aux stimuli, de ses actifs stratégiques ».

Sous hypothèse n°1 : « Le niveau élevé de formation (ou de son expérience) du dirigeant de PME accroît sa capacité d'innovation et réduit le degré d'aversion au risque. Ce qui permet de prédire significativement qu'il engagera son entreprise dans l'aventure internationale ».

Sous hypothèse n°2 : « L'attrait du marché étranger réduit le degré d'incertitude et la perception du risque par le dirigeant. La décision d'internationalisation est fonction des possibilités que lui offre le marché ».

Sous hypothèse n°3 : « La qualité de la structure de la PME et son degré d'intégration (harmonie entre les services ou départements) sont fondamentalement prédictifs de sa démarche future d'internationalisation ».

Sous hypothèse n°4 : « Le secteur d'activité est une variable qui permet d'envisager un engagement futur de la PME sur le marché international ».

Enfin, l'approche comparative qui constitue l'une des originalités de cette étude exploratoire a été pour l'instant négligée par l'ensemble des recherches sus-citées.

1.3 Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette étude menée entre 1995-1997, nous avons utilisé l'analyse de contenu et l'AFM ciblée. -Pour l'analyse de contenu, un guide d'entretien a été élaboré et administré sur site auprès de nos différents interlocuteurs. Ceux-ci étaient essentiellement

constitués des dirigeants de PME. Au total, 52 chefs d'entreprises ont été interviewés : 32 responsables de PME françaises et 20 dirigeants camerounais. Chaque entretien a été entièrement enregistré. Dans certaines entreprises, lorsque cela était nécessaire, plusieurs personnes étaient individuellement interrogées, ce qui améliorait la pertinence des informations recueillies. Nous nous sommes intéressés aux documents (rapports, compte rendu des réunions, bilan et compte de résultat) des différentes entreprises retenues dans ce travail ; ce qui nous a permis de recouper les informations. Le choix des entreprises s'est fait sur la base de quatre critères principaux :

- la taille de la PME : ce sont des entreprises d'un effectif compris entre 10 et 499 salariés. Par ailleurs ce seuil est celui en vigueur dans la plupart des textes relatifs aux PME des deux pays.

- l'indépendance : les PME de notre échantillon sont toutes « indépendantes ». Nonobstant le mouvement de « PMISATION » de certaines grandes entreprises, les PME de notre échantillon n'appartiennent ni aux groupes nationaux, ni aux groupes internationaux. L'exclusion des filiales de notre étude s'explique par leur manque d'autonomie de décision, par leur quasi dépendance à la maison mère quant aux choix stratégiques.

- l'âge de la PME : elles ont au moins 10 années d'existence.

- la présence de la PME sur le marché international

Le choix du dirigeant comme interlocuteur principal a été guidé par un seul souci : dans la grande entreprise comme dans celle de petite taille, le pouvoir de prendre des décisions irréversibles ou stratégiques n'est très souvent le privilège que d'un seul stratège de la firme, "le sommet stratégique", même si celui-ci peut être par moment influencé par ses collaborateurs (H. Mintzberg, 1991). Ces acteurs clefs ne sont qu'une poignée dans une entreprise. Nous avons retenu comme interlocuteurs :

- le président directeur général ou "patron"
- le directeur général
- le directeur Marketing
- le directeur commercial
- le directeur de production

- L'AFCM nous a permis de mettre en exergue les spécifications ou thèmes fréquemment évoqués par nos interlocuteurs. Ainsi quatre groupes de variables constitutives de nos hypothèses ont été recensés. Un tableau de contingence de valeurs 1 (oui : lorsque la variable est citée) et 0 (pour le non : lorsque la variable n'est pas citée) a permis la codification des informations.

Pour chaque hypothèse, 4 axes ont été retenus . Ce choix s'explique par le fait qu'au delà, l'information n'est plus pertinente.

Sur chaque axe, n'ont été pris en compte que les valeurs ayant des contributions significatives. Cependant, les variables à faibles contributions ou variables complémentaires n'ont pas été négligées puisqu'elles permettent d'affiner l'information autour de l'axe.

Tableau 0 Exemple

Variables	Désignation	Contribution relative	Cos2	Signe
S1	D.G né en France	c'est le poids de l'information	valeur	+ ou - ou positionnement sur l'axe

Les entreprises ont été regroupées en deux groupes : les PME françaises portant le sigle **E1 à E32**, et leurs homologues camerounaises **C1 à C20**.

Une fois cette étape terminée, nous avons procédé au dépouillement et à l'analyse des plans factoriels.

2-Résultats de la recherche

Hypothèse 1 Le niveau de formation (ou expérience) du dirigeant

A la question quelles sont pour vous les caractéristiques sociodémographiques d'un dirigeant porté vers l'internationalisation en PME ?

Tableau1 caractéristiques sociodémographiques du dirigeant

Variables	Désignation	Contribution relative	Cos2	Signe
S41	D.G proactif	3,3	0,188	+
S21	produit différencié	3,4	0,193	+
S27	D.G né en France	3,7	0,212	-
S17	Innovateur	4,6	0,263	+
S37	D.G acquis exp. export ailleurs	5,8	0,330	+
S25	D.G a fait études sup.	5,8	0,330	+
S29	D.G parle plusieurs langues	6,5	0,370	+
S28	D.G parle une seule langue	6,5	0,371	-
S16	non innovateur	7,1	0,402	-

75% de dirigeants des 32 PME françaises présentes sur le marché international ont un niveau de formation supérieure. Ces formations ont été effectuées soit dans des écoles d'ingénieurs ou de commerce (45 %), soit dans des Universités (55%). Quant à leurs homologues camerounais, le pourcentage de ceux qui ont fait des études supérieures est à peu près identique (70%). Contrairement aux français dont les formations sont diversifiées, 99% de responsables camerounais interrogés n'ont fréquenté que les Universités.

Tableau 2 Niveau de formation et présence internationale de la PME

Niveau de formation du D.G	Présence internationale des PME			
	Afrique	Asie	Amérique du Nord	Europe hors CEE
Baccalauréat ou moins	12%	37,5%	24%	16%
Supérieure	88%	62,5%	76%	84%

Plus le niveau de formation est élevé, importante est la présence sur les marchés internationaux de la PME.

Tableau 3 : Niveau de formation du dirigeant et innovation dans la PME

Niveau de formation du D.G	Innovations depuis 5 ans	
	PME	
	françaises	camerounaises
Supérieure	82%	60%
Baccalauréat ou moins	18%	40%

Dans notre population des innovateurs, la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur semble dominante, quelque soit le pays.

Hypothèse 2 L'attrait du marché étranger réduit le degré d'incertitude et la perception du risque.

A la question quels sont les facteurs pouvant déclencher la décision d'internationalisation vers un marché ? les réponses ont fait apparaître quatre principaux types de facteurs :

- 1° Le cadre juridique du pays
- 2° L'absence de risque politique
- 3° La compétence technique du pays
- 4° L'accès facile au marché

Tableau 4: Poids des variables retenues

Variables corrélées à la notion d'attrait	Pourcentage par pays	
	France	Cameroun
Cadre juridique du pays étranger	25 %	30 %
Existence d'un marché	30 %	35 %
Absence de barrière douanière	15 %	12 %
Potentiel des moyens de communication	12 %	15 %
Niveau de compétence technique du pays étranger 5 %	10 %	
La monnaie du pays étranger	8 %	3 %

2.1. Le cadre juridique

La petite taille de la PME ne lui permet pas de s'aventurer sur des marchés à fort degré de risque. Parmi les 32 responsables de PME françaises, seulement 25% de ceux dont l'Union Européenne constitue l'espace d'internationalisation ont retenu comme critère déterminant, le cadre juridique et la sécurité dans les affaires. Lorsqu'on aborde les marchés hors UE, la référence au cadre juridique devient systématique puisque près de 60% de dirigeants le considèrent dans ce cas comme fondamental.

Près de 78% de responsables de PME camerounaises rencontrés insistent sur la qualité du cadre juridique comme ayant présidé à la décision de conquête des marchés extérieurs. Elles sont 75% à le retenir lorsque leurs activités restent confinées dans la zone UDEAC (Union des états de l'Afrique Centrale) contre 82% lorsqu'elles débordent cette zone.

Pour nombre de ces dirigeants de PME, la législation sociale favorable du pays étranger a été l'élément déterminant dans la décision d'internationalisation. Cette position est illustrée par le cas de l'entreprise française E15 dont les dirigeants déclarent : "Depuis que nous avons décidé de produire au Maroc, nous sommes devenus très compétitifs. Dans ce

pays, le coût hebdomadaire du travail compense la contrainte de la distance géographique. Par ailleurs, les autorités administratives sont plus conciliantes”.

Pour certaines PME du Sud, les normes de production imposées en Occident freinent la pénétration de certains marchés. Aussi, le responsable de l’entreprise camerounaise, spécialisée dans la production de matelas déclare : “Nous ne sommes pas capables actuellement de répondre favorablement aux exigences techniques de la réglementation des pays industrialisés. Celles-ci constituent pour nous, un goulot d’étranglement”.

Nos interlocuteurs ont systématiquement associé à ce cadre juridique, le risque politique.

Le risque retenu ici se rapporte au coup d’Etat, aux troubles dans le pays, ainsi que l’impossibilité de transfert de fonds. La sécurité des investissements est un argument mentionné par l’ensemble des responsables (français et camerounais).

38% de dirigeants de PME françaises considèrent cette variable comme ayant conditionné leur décision d’internationalisation. Pour 50% de PME présentes en Afrique, le choix du pays d’internationalisation a été fortement influencé par cette variable. 66% des mêmes PME, absentes de ce continent pensent que l’instabilité politique y a grandement contribué. Ce risque n’est jamais mentionné, lorsqu’on évoque avec ces responsables les raisons de leur présence ou absence dans les pays de l’UE.

Le risque politique ne semble pas corrélér avec la distance géographique puisque 56% de PME françaises présentes en Europe hors UE ont retenu cette variable. Ce résultat contraste avec les réponses des dirigeants camerounais. En effet, 60% considèrent ce risque comme permanent dès lors qu’elles doivent s’engager dans une démarche d’internationalisation dans des zones autres que les pays industrialisés.

Cette différence de perception de l’environnement s’explique aussi par l’existence ou non de couverture dans les opérations du commerce extérieur. C’est ainsi que les dirigeants de PME françaises sont nombreux à reconnaître que les garanties COFACE ont été déterminantes dans le choix de certaines destinations. Et le dirigeant de E1 de déclarer :” Même si nous allons là où il y a un marché, nous exigeons un minimum de sécurité ; le marché iranien est demandeur de nos produits, mais sans couverture COFACE, pas question de s’y risquer”. Pour les responsables de PME camerounaises, l’absence d’un tel filet de protection n’est pas étranger à leur plus grande perception du risque.

2.2 Les conditions d’ordre économique et technique :

Les PME recherchent les pays qui présentent à leurs yeux, les conditions économiques et techniques idéales. N’ayant pas les mêmes moyens que la grande entreprise, elles exigent des conditions qui les rendent opérationnelles dans les délais les plus brefs. Parmi ces conditions on peut retenir :

- Le niveau de compétence technique du pays

La prise en compte du coût d’adaptation du produit ou du service dans le pays étranger permet à la firme de mesurer son avantage distinctif par rapport aux firmes concurrentes. Ces compétences peuvent être technologiques, industrielles, organisationnelles

et/ou managériales. Il s'agira donc de savoir s'il existe une main d'oeuvre qualifiée ou encore si le consommateur ne sera pas trop éloigné des produits ou services proposés par la firme.

33% de PME françaises enquêtées et absentes du marché africain ont retenu ce critère. 17% de celles qui ont une présence sur ce marché affirment avoir choisi les pays qui présentaient un niveau de compétence technique satisfaisant pour leur éviter une perte de temps.

5% seulement de responsables de PME camerounaises pensent s'internationaliser vers des pays à compétence technique appréciable. Ce taux relativement bas traduit certainement l'absence d'innovation dans ces firmes.

- l'accès facile au marché

La décision d'internationalisation de la PME est aussi liée à la facilité d'accès au marché choisi. Une PME n'acceptera que très difficilement de s'implanter dans un espace où elle a des difficultés à pénétrer. La volonté de tenir les délais de livraison a été évoquée par 37% de dirigeants qui considèrent cette variable comme essentielle. Ceux-ci sont 50% à penser que les délais sont un point fort de la PME par rapport aux grosses structures. Investir à l'étranger suppose que l'on s'y rende facilement pour contrôler, affirment 55% de responsables rencontrés. Les moyens de communication rapide vers les pays d'internationalisation semblent déterminants dans le choix des dirigeants de PME. C'est ainsi que le dirigeant de E6 déclare : "Nous n'avons plus peur d'aller dans les pays de l'Est. Avant la chute du mur de Berlin, les procédures d'entrée dans ces pays étaient trop contraignantes. Même si on n'y va pas comme dans les pays de l'Union européenne, il n'empêche que les choses ont beaucoup évolué et nous y avons établi un courant d'affaires".

Hypothèse 3 La qualité de la structure de la PME et son degré d'intégration sont fondamentalement prédictifs de sa démarche d'internationalisation.

Les quatre grandes valeurs propres donnent sur les axes factoriels les informations suivantes :

Tableau 5 Axes factoriels retenus

Axes	Valeurs propres	Contributions des axes principaux à l'inertie totale	pourcentage cumulé
Axe1	0,25	25%	25%
Axe2	0,20	20%	45%
Axe3	0,15	15%	60%
Axe4	0,10	10%	70%

Quatre catégories de variables ont semblé fondamentales dans cette hypothèse.

- La première série de variables était relative à la gestion quotidienne de l'entreprise (nombre de réunions mensuelles), symbolisée par l'**Axe 1**.

- La seconde catégorie s'est focalisée sur l'existence de la veille informationnelle (service documentation, service après vente) et technologique (service de recherche) dans l'entreprise ou **Axe2**.

- La troisième sur la taille et l'indépendance de l'entreprise, représentée par l'**Axe3**.
- l'**Axe 4** concerne le mode distribution;

Parmi les dirigeants français rencontrés, 6% ont estimé que la taille importante de leur entreprise avait eu un rôle déterminant dans la décision d'internationalisation. Alors que 94% affirmaient le contraire. 70% de ces 6% sont à la tête d'entreprises dont les effectifs sont compris entre 100-499 salariés.

Le taux est sensiblement le même chez les entrepreneurs camerounais de notre échantillon. En effet, ils ne sont que 5% à affirmer que la taille de l'entreprise a été l'un des éléments déclenchant de la décision d'internationalisation. 66% de ces responsables sont à la tête de structures de plus de 100 salariés.

- Existence d'une Veille technologique, veille informationnelle et internationalisation

Tableau 6 comparatif système de veille

	PME françaises	PME camerounaises
Service recherche et développement	71%	20%
Service documentation	40%	5%

On constate que les PME françaises, contrairement à leurs homologues camerounaises, ont mieux compris l'importance de la veille technologique et informationnelle comme fer de lance du développement international. Ce qui peut expliquer aussi le fort taux des innovations et une forte présence sur les différents marchés internationaux chez les uns et le contraire chez les autres.

Hypothèse 4 Le secteur d'activité de l'entreprise

A la question sur l'importance du secteur d'activité quant à la décision d'internationalisation de la PME, l'analyse des quatre premiers axes fait apparaître les valeurs propres ci-après :

Tableau 7 des axes factoriels retenus

Axes	Valeurs propres	Contributions relatives aux axes	Pourcentage cumulé
Axe1	0,25	25%	25%
Axe2	0,20	20%	45%
Axe3	0,12	12%	57%
Axe4	0,11	11%	68%

- **Axe1** appartenance à un secteur innovant,
- **Axe 2** l'entreprise possède un produit spécifique,

- **Axe3** secteur très concurrentiel,

- **Axe 4** Taille des entreprises du secteur

Les PME de notre échantillon appartiennent à 10 grandes catégories de secteurs selon la nomenclature NAP 100 :

Tableau 8 Secteurs d'activité des PME de l'échantillon

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	
	françaises	camerounaises
Textile	9	1
Agro-alimentaire	2	4
Chimie	2	3
Matière plastique	3	2
Emballage	4	3
Machines industrielles	2	2
Commerce inter-industrie	2	1
Equipements industriels	3	2
Bâtiments et génie civil	2	1
Commerce non alimentaire	3	1
Total	32	20

Qu'est ce qui justifie cette surreprésentation ? L'analyse factorielle nous fournit à partir des données extraites du tableau de Burt , quelques éléments de réponse :

Tableau 9 Secteur d'activité et innovations réalisées depuis 5 ans.

création de produit		Néant	<5 produits	>5<10produits	>10produits
Secteur d'activité	Nbre d'Eses				
Textile	10	1	2	6	1
Agro-alimentaire	6	1	2	3	0
Chimie	5	2	1	0	2
Matière plastique	5	0	3	2	0
Emballage	7	1	1	4	1
Machines industrielles	4	1	2	1	0
Commerce inter-industrie	3	3	0	0	0
Equipements industriels	5	2	1	2	0
Bâtiments et génie civil	3	0	3	0	0
Commerce non alimentaire	4	2	2	0	0
Total	52	13	17	18	4
	100%	24%	33%	35%	8%

L'innovation ici concerne avant tout les produits. Elle va des petites transformations opérées sur les produits à la création de produits totalement nouveaux, et, le dépôt de brevets. Pour les responsables rencontrés, innover est la condition nécessaire pour résister face à la concurrence.

Secteur d'activité et spécificité du produit

75% des dirigeants camerounais et 80% des dirigeants français interrogés affirment avoir choisi l'internationalisation à cause de la spécificité de leurs produits. L'un des responsables de PME spécialisée dans les appareils de jeux dira : " L'international est un chemin obligé pour la pérennité de notre exploitation. Nos principaux clients sont les Etats ; or, rares sont les pays qui nous achètent plus de deux appareils par an voire tous les deux ans".

Secteur d'activité et concurrence

pour certains dirigeants rencontrés (40% PME françaises et 25% PME camerounaises), la perte des parts de marché sur le plan local du fait de la concurrence dans le secteur d'activité a été le principal moteur de la décision d'internationalisation.

Secteur d'activité et taille de l'entreprise :

La taille est le facteur qui revient très souvent chez les responsables (70%)qui ont retenu la concurrence comme facteur déclenchant dans la décision d'internationalisation. Pour eux, l'internationalisation permet d'atteindre la taille critique sans laquelle la pérennité de leur exploitation serait menacée.

Conclusion :

Apports et limites de cette étude

Les apports

Sur le plan **théorique**, bien qu'ayant un caractère exploratoire, l'étude qui vient d'être réalisée nous semble intéressante à plusieurs titres.

Elle présente la particularité de faire la synthèse des travaux réalisés sur le domaine depuis une vingtaine d'années. Elle traite de l'internationalisation alors que les travaux antérieurs ont très souvent abordé le développement de la PME au delà de ses frontières sous un seul angle : l'exportation. L'approche behavioriste qui les caractérise ne retient pratiquement que le dirigeant comme centralité dans les déterminants de la décision d'internationalisation. Excluant d'autres variables comme : l'environnement, l'entreprise. Par ailleurs, ces études n'éclairent pas suffisamment sur les variables caractéristiques du dirigeant favorable à l'internationalisation (comme par exemple : le niveau de formation, nombre de langues étrangères parlées...). Les variables managériales explicatives de la décision d'internationalisation en PME retenues par la plupart des études sont plutôt les conséquences de l'engagement international que des déterminants.

Il ressort des résultats de nos hypothèses que la décision d'engager l'entreprise sur le marché extérieur ne saurait obéir à un seul facteur.

Enfin, les résultats de cette étude confirment l'ensemble de notre questionnement de départ, ainsi que les travaux existants sur les déterminants de l'internationalisation de la PME.

Sur le plan **méthodologique**, la démarche suivie présente une certaine originalité. Hors mis les difficultés inhérentes à toute recherche empirique, il s'agissait d'identifier au travers d'une approche comparative, les déterminants communs ou non de la décision d'internationalisation des PME, situées les unes dans un pays industrialisé, ouvert au monde et de tradition exportatrice, et, les PME d'un pays en développement, frappé par la crise de liquidités, apparemment moins ouvert aux mutations environnementales.

Ce travail s'inscrit dans la suite de nos travaux réalisés dès 1989 sur le processus d'internationalisation des PME (échantillon de 31 entreprises) de la région Nord Pas de Calais. L'approche longitudinale de ce précédent travail nous a permis de mieux appréhender les acteurs de l'entreprise que sont les dirigeants afin de mieux préciser nos attentes.

Limites

La première tient à la faiblesse de l'échantillon d'entreprises interrogées dans les deux pays.

La seconde vient de ce que circonscrire un cadre de recherche en fonction d'une littérature constituée et connue, pousse d'emblée à déterminer son champ d'action et par conséquent, à limiter son apport. Dès lors que l'on choisit une approche centrée sur un type d'entreprise, ici la PME internationale, on écarte du coup, les PME qui ne le sont pas.

Nous pensons étendre notre échantillon sur un nombre plus important d'entreprises. Notamment essayer de faire une étude comparative entre les PME françaises et suédoises. Le choix de ce pays s'explique par l'étroitesse de son marché, et la tradition exportatrice de ses entreprises.

Bibliographie

1. ABIASSI A., "Processus d'internationalisation de la firme", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE-Lille, 1989.
2. ALI A. & SWIERCZ P.M., "Firm size and export behavior : lessons from the midwest", Journal of Small Business Management, April 1991, p.71-78.
3. ALLIOT A., "Les opportunités en Europe de l'Est", in "Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe", Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.55-61.
4. AXINN C.N., "Export performance : do managerial perceptions make a difference ?", International Marketing Review, vol. 5., Summer 1988, p. 61-71.
5. BARDIN L., L'analyse de contenu, 7ème édition, P.U.F., Paris, 1993, 291 p.
6. BAUERSCHMIDT A., SULLIVAN D. AND GILLEPSIE A., "Common factors underlying barriers to export : studies in the U.S. papers industry", Journal of international Business Studies, March, 1985, p.111-123.
7. BEAMISH P.W and MUNRO H.J., "Exporting for successes as a small canadian manufacturer", Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.4, n°4, 1987, Spring, pp. 38-43.
8. BIJMOLT T.H.A. & ZWART P., "The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms", Journal of Small business management, April 1994, pp.69-83.
9. BILKEY W., "Variables associated with export profitability", Journal of International Business Studies, vol.13, Feb. 1982, p.39-55.
10. BILKEY W.J. and TESAR G., "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", Journal of International Business Studies, vol.8, n°1, Spring/Summer, 1977, pp.93-98.

11. BOYER M., "La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE", Revue Internationale PME, vol.7, n°2, 1994, p59-83.
12. BRICOUT J.L., "S'implanter à l'étranger : les PME aussi", Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p. 65-77.
13. BROOKSBANK, "Defining the small business : a new classification of company size", Entrepreneurship and Regional Development, Janvier-Mars, 1991, vol.3, n°1
14. CAVUSGIL S.T. & NAOR J., "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity", Journal of Business Research, Vol.15, 1987, pp.221-235.
15. CAVUSGIL S.T., "differences among exporting firms based on their degree of internationalization", Journal of Business Research, vol.12, 194, p.195-208.
16. CAVUSGIL S.T., "Success factors in export marketing : an empirical analysis", Journal of International Marketing and Marketing Research, vol.8, February 1983, p.63-73.
17. CAVUSGIL S.T., ZOU S., "marketing strategy-performance relationship : an investigation of the empirical link in export market ventures", Journal of Marketing, vol. 58, January 1994, p 1-21.
18. CAVUSGIL S.T., and NEVIN J.R., "Internal determinants of export behavior : an empirical investigation", Journal of Marketing Research, vol 18, n°1, 1981, February, pp.114-119.
19. CHEVALIER A. et HIRSCH G., "Le choix de l'investissement à l'étranger", Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.15-24.
20. CHRISTENSEN C.H., DA ROCHA A. and GERTNER K., "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms", Journal of International Business Studies, vol.18, Feb. 1987, p.61-77.
21. COVA B. et SALLE I., "L'analyse de milieu au service du mode d'entrée à l'étranger : leçons de la grande industrie", in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février/Mars, 1996, p.23-34.
22. CZINKOTA M.R. and JOHNSTON W.J., "Segmentation U.S. firms for export development", Journal of Business Research, vol.9, 1981, p. 353-365.
23. DEYSINE A., DUBOIN J., "S'internationaliser : stratégies et techniques", éd. Dalloz, Paris, 1995, 795p.
24. DGXXIII/EUROSTAT, "Les PME à l'échelle mondiale", 1993.
25. DICHTL E., LEIBOLD M., KOGLMAYR H.G. and MULLER A., " The export-decision of small and medium-sized firms : a review", Management International Review, 24(2), 1984, pp;49-60.
26. GARCIA A., "Le risque politique international", in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février/Mars, 1996, p.65-76.
27. GIBIAT M., "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans", Revue Internationale PME, vol.7, n°2, 1994, p10-
28. GUILHON A., GUILHON B. et PEGUIN D., "Innovation et exportation : quelle compatibilité pour les PME", Revue internationale PME, vol.7, n°2, 1994, pp.85-103
29. JOHANSON J. and VAHLNE J.E., "The internationalization process of firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of International Business Studies, vol.8, n°1, 1977, Spring/Summer, pp.23-32.
30. JOHNSTON W.J., CZINKOTA M. R., "Managerial motivations as determinants of industrial export behavior", in export management : an international context, Czinkota and Tesar, editions, New York, Praeger publishers, 1982.
31. JOYAL A., JULIEN P.A. et DESHAIES L., "L'exportation des PME québécoises et l'accord de libre-échange avec les Etats-Unis", Revue Internationale PME, vol.6, n°1, 1993, p.67-85.
32. JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., La petite entreprise, Vuibert Gestion, Paris, 1988, 288p.
33. KAISER V.J., "Obstacles rencontrés face à l'internationalisation", in Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe, Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p. 49-53.
34. KAYNAK E., GHAURI P.N. and OLOFSSON-BREDENLÖW T., "Export behavior of small swedish firms", Journal of Small Business Management, April 1987, pp.26-32.
35. KAYNAK E., KOTHARI V., "Export behavior of small and medium sized manufacturers : some policy guidelines for international marketers", Management International Review, vo.24, February, 1984, p.61-69.
36. LEE W.J and BRASCH J.J., " The adoption of exports as an innovative strategy", Journal of International Business Studies, vol.9, n°1, Spring/Summer, 1978, pp.85-93.
37. MacDONALD P., "La PME québécoise et l'exportation", Revue de Gestion des PMQ, vol.1, n°1, 1990, p.3-38;
38. MATA J.E., Les unions douanières Africaines : quel bilan ?, éd. Presse Flamande, 1995, 71 p.
39. MIESENBOCK K.J., "Small business and exporting : literature review", International Small Business Journal, vol.6, (2), 1988, p.42-61.
40. MONARDO J., "L'internationalisation des entreprises de taille moyenne", in "Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe", Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.29-35.
41. O'ROURKE D., "Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firm", American

- Journal of Small Business, vol.9, n°3, Winter 1985, pp.25-29.
42. REID S.D., “ Information acquisition and export entry decisions in small firms”, Journal of Business Research, vol.12, n°2, April 1984, pp.141-157.
 43. REID S.D., “ Managerial and firm influence on export behaviour” Journal of Academy of Marketing Science, vo.11, n°3, Summer, 1983, pp.323-332.
 44. REID S.D., “ The decision-maker and export entry and expansion”, Journal of international Business Studies, vol.12, n°2 , Autumn, 1981, pp. 101-112.
 45. REID S.D.,”The impact of size on export behavior in small firms”, in export management : an international context, Czinkota and Tesar, editions, New york, Praeger Publishers, 1982.
 46. ROUX E., “Les modèles intégrés de la décision d’exporter en PME/PMI”, Recherche et Applications en Marketing, n°3, 1986, p.27-42.
 47. Roux E, “ Les facteurs explicatifs de la décision d’exporter en PMI : Rôle de l’attitude du dirigeant envers le risque“, Thèse de Doctorat d’Etat en Sciences de Gestion, Université d’Aix-MarseilleIII, 1991.
 48. SIMMONDS K. and SMITH H., “ The first export order : a marketing innovation” British Journal of Marketing, n°2, 1968, pp. 93-100.
 49. SIMPSON C. JR. and KUJAWA D., “The export decision process : an empirical inquiry”, Journal of International Business Studies, vol.5, n°1, Spring 1974, pp.107-117.
 50. WELSH J.A. AND WHITE J.F., “A small business is not a little big business”, Harvard Business Review, Vol.59, n°4, p.18-32.
 51. WICKHAM S., “Entreprises moyennes”, Chroniques du SEDEIS, Février1995, n°2, p.69-79.
 52. WIEDERSHEIM P.F., OLSON C.H. and WELCH L.S., “ Pre-export activity : the first step in internationalisation”, Journal of International Business Studies, vol.9, n°1, Spring/Summer 1978, pp;47-58.
 53. WITHEY J.J., “Differencies between exporters and non)exporters : some hypotheses concerning small manufacturing business”, American Journal of Small Business, vol.4, n°3, Winter 1980, pp.29-37.