

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

Jean-Claude Pacitto
Laboratoire IRG
Créteil, France
pacitto@univ-paris12.fr

Résumé

Le thème de l'internationalisation des PME a donné lieu à une littérature abondante. Pour autant et comme souvent lorsqu'il s'agit de la PME, les résultats des nombreuses études sur le sujet, sont souvent contradictoires. Ainsi de l'influence de la taille de l'entreprise ou du profil type de la PME internationalisée.

L'absence de définition commune de la PME pèse évidemment sur ce premier constat.

Toutefois, les contradictions révélées par la littérature peuvent être salutaires et cela pour deux raisons principales : en premier lieu, parce qu'elles permettent de battre en brèche un certain nombre de fausses évidences, comme par exemple la nécessité absolue pour les PME de s'insérer dans des processus d'internationalisation.

En second lieu, parce qu'elles permettent précisément de se poser des questions qui relèvent de l'ordre de la complexité et donc ne se laissent pas enfermer dans la catégorie des recettes.

Dans cette perspective, un état des lieux peut constituer le moment privilégié où les acquis se mêlent aux interrogations et où peuvent poindre les pistes de recherche pour l'avenir.

Les petites et moyennes entreprises (PME) comme les autres entreprises sont concernées par l'internationalisation des activités. La question ici est de déterminer l'intensité de cette internationalisation et d'essayer d'en montrer ses effets pour les entreprises. Comme souvent en matière de PME, il existe de nombreuses études sur le sujet, sans qu'il soit véritablement possible de présenter des résultats convergents. Les raisons sont multiples mais proviennent principalement de la manière dont on définit la PME, les définitions pouvant varier d'un continent à l'autre et de la façon dont on l'étudie, compte tenu de l'utilisation de méthodologies différentes (Coviello et McAuley, 1999; Fillis 2001).

De fait, il n'est pas aisé de dresser un bilan des études réalisées et les résultats sont souvent contradictoires.

Une autre question qui mériterait d'être plus débattue et développée est celle de la nécessité de l'internationalisation pour les PME. A vouloir présenter l'internationalisation comme une option indispensable pour les PME, on passe à côté d'une réalité : nombre de PME ont aucun intérêt à tenter l'aventure de l'internationalisation.

L'internationalisation n'est donc pas un phénomène de mode mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise de développer de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et cela en répondant à de nouveaux défis.

Dans cette perspective, l'internationalisation peut être le moyen privilégié de maintenir ou développer un avantage concurrentiel.

Pour autant, un bilan suppose que l'on soit d'accord sur le sens des termes employés et surtout sur les réalités qu'ils recouvrent. Ainsi, du terme international.

C'est ce que nous examinerons dans une première partie, avant de nous intéresser dans une seconde partie, au profil des PME internationalisées et enfin aux interrogations qui demeurent.

1. L'internationalisation des PME : délimitation et réalités

Quels critères prendre en compte pour conclure ou non à la prégnance de l'internationalisation des PME? Cette question constitue un préalable à toute tentative pour mesurer l'ampleur du phénomène.

1.1. L'internationalisation des PME: quels critères prendre en compte?

Certains auteurs définissent l'internationalisation comme un processus d'engagement croissant des entreprises dans des opérations internationales (Welch et Luostarinen, 1988). Selon cette perspective, ce processus est vu comme un ensemble d'étapes qui permet aux entreprises de

limiter les risques d'une internationalisation trop rapide¹. Il s'agit en somme d'aller du plus connu au moins connu et de profiter dans un premier temps des liens de proximité pour diminuer les « distances psychiques » (Brisoux *et al.*, 1992; Stottinger et Schleglclmilch, 1998) génératrices de perceptions négatives². Pour d'autres auteurs (Calof et Beamish, 1995), l'internationalisation peut être vue comme un processus d'adaptation de l'entreprise aux contraintes de l'environnement international. L'adaptation passe ici par une reconfiguration des ressources de l'entreprise, de sa structure et bien sûr de sa stratégie. Dans le premier cas, on envisagera le processus d'internationalisation comme un ensemble d'opérations qui engagent l'entreprise sur un mode graduel dans la voie de l'internationalisation; dans le second, on examinera aussi les processus qui peuvent révéler ces stratégies d'adaptation, comme la « désinternationalisation » par exemple³.

S'agissant des petites et moyennes entreprises, l'internationalisation, est plus dominée par des processus basés sur l'opportunité et le court terme, ainsi de l'exportation.

Traditionnellement, en effet, le taux d'exportation des PME est considéré comme un critère pertinent pour mesurer l'engagement actif des entreprises dans les processus d'internationalisation (Stottinger et Schleglclmilch, 1998). Ceci a ainsi conduit à examiner les caractéristiques des entreprises les plus exportatrices (Beamish *et al.* 1993, Bijmolt et Zwart, 1994, Naidu et Prast, 1994, Moini 1995, Katsikeas *et al.*, 1996, 1997; Chetty et Hamilton, 1996). De la même façon, l'importation de produits et de services est apparue comme un élément déterminant pour apprécier l'engagement des entreprises à l'international⁴. On peut remarquer que ces critères, bien que réducteurs, présentent l'avantage d'être « mesurables » et de fournir ainsi des indications précises quant au degré d'engagement des entreprises.

Une enquête menée en Suisse (Eco'Diagnostic, 1999) révèle ainsi que l'exportation demeure le vecteur privilégié de l'internationalisation des PME mais l'enquête révèle aussi que d'autres vecteurs comme les investissements à l'étranger et les partenariats avec des acteurs étrangers gagent de l'importance.

L'exportation et comme l'ont bien montré Leonidou et Katsikeas (1996), permet un engagement limité des ressources de même qu'elle ne remet pas en cause les stratégies de sécurisation de beaucoup de PME.

Elle est de ce point de vue souvent la modalité qui suscite le moins de réticences. Dans les différentes enquêtes menées sur le sujet, c'est surtout la question de l'opportunité qui ressort. La

¹ On retrouve ici les études qui se situent dans le courant dit des « Étapes » (stage theory ou Uppsala theory), pour qui l'internationalisation des PME suivrait la voie d'un engagement progressif permettant de doser dans le temps la prise de risque et donc de réduire la vulnérabilité des entreprises. Très critiquée, cette théorie n'en reste pas moins un cadre d'analyse utile.

² Perceptions qui du fait du rôle majeur joué par le dirigeant dans la gestion de la PME, ont toujours des répercussions sur les pratiques.

³ Notons que le développement des entreprises « nées globales » tend à sinon remettre en cause, du moins nuancer, les acquis de ces deux perspectives.

⁴ C'est souvent grâce aux contacts établis avec leurs fournisseurs étrangers que les entreprises tentent « l'aventure » de l'internationalisation.

majorité des PME s'engagent dans des processus d'exportation quand des occasions se présentent.

Plus difficilement mesurables sont les liens qu'une entreprise est susceptible de nouer avec d'autres entreprises situées ailleurs que sur son territoire, liens qui n'ont pas forcément une traduction économique mais qui peuvent avoir une forte influence sur la capacité de la firme à s'internationaliser ou non. Se trouve posé ici le problème des réseaux, réseaux qui comme l'ont montré de nombreuses études, expliquent souvent l'échec ou la réussite des stratégies d'internationalisation des PME (Axelsson et Easton, 1992; Johanson et Mattsson, 1988; Coviello et Munro, 1995; Coviello et McAuley, 1999). Qu'ils soient de nature formelle ou informelle, ces réseaux permettent d'insérer ou de favoriser l'insertion des PME dans les différents flux internationaux (Etemad, 1999, 2003, 2004). De fait, le réseautage⁵ (Julien et al., 2003; Julien, 2005) devient une option privilégiée, quand on s'intéresse à l'internationalisation des entreprises de surcroît petites et moyennes. Ce réseautage s'inscrit souvent dans le cadre d'un territoire mais pas exclusivement

Enfin et bien que marginaux, on ne peut occulter des critères tels que les différents types d'investissements qui vont du rachat d'entreprise à des alliances ponctuelles. La prise en compte de ces critères dépend naturellement en grande partie de la taille des entreprises et de leurs capacités de financement.

Ce qui apparaît admis aujourd'hui, c'est qu'au travers des processus d'internationalisation, quels qu'ils soient, beaucoup de PME essaient de recomposer leur chaîne de valeur (Observatoire des PME européennes, 2003) dans la perspective de renouveler les bases de leur avantage concurrentiel (Porter, 1990). Dès lors, ce qu'il importe de saisir, ce sont moins les révélateurs de l'internationalisation que les conséquences des processus en cours sur la compétitivité des entreprises (Spigarelli, 2003).

Puisqu'il s'agit ici de traiter de l'internationalisation des PME se pose par là même le problème de la définition de cette dernière catégorie.

C'est là un problème récurrent entre d'une part, des pays européens qui retiennent une conception assez restrictive, surtout au niveau de la taille, de la PME et les Etats-Unis et en général, les pays anglo-saxons, où l'on n'hésite pas à retenir dans les échantillons des entreprises dont l'effectif ressort plus dans les premiers pays, des moyennes ou des grandes entreprises.

Les comparaisons deviennent dès lors malaisées sinon impossibles.

Il faut aussi rappeler qu'en traitant de la PME en général, beaucoup d'études négligent les différences existant entre d'une part les très petites entreprises, d'autre part les petites entreprises et enfin les moyennes entreprises.

⁵ Le réseautage, peut se définir comme l'ensemble des interactions qu'une entreprise est capable de susciter pour mieux résoudre les problèmes qui se posent à elles et qui concernent souvent, mais pas exclusivement, les défis liés aux besoins d'information et les liens développés entre fournisseurs et acheteurs, comme dans le cas de la sous-traitance de moyen ou long terme.

Ce problème relatif à la taille de l'entreprise est important car les modes d'accès à l'internationalisation varient selon que l'entreprise est moyenne, petite ou très petite (CF 2.1).

1.2. Les PME sont-elles concernées par la mondialisation?

La mondialisation croissante de l'économie et surtout l'exacerbation de la concurrence ne permettent plus à beaucoup de PME de s'appuyer uniquement sur des stratégies de proximité territoriale (Torrès, 2003). Les PME doivent désormais affronter deux défis : la concurrence des grandes entreprises qui se sont adaptées au processus de segmentation des marchés et la recherche de nouveaux débouchés dans des espaces peu ou non familiers. En effet, comme le montrent Fraser et Oppenheim (1997) les PME sont de moins en moins à l'abri de la concurrence et la notion même de marché protégé n'a plus guère de sens.

Pour autant, et même si le discours sur la nécessité de l'internationalisation devient de plus en plus prégnant (Pacitto, 2002) qu'en est-il dans la réalité?

Selon des données fournies par l'OCDE (2002), les petites et moyennes entreprises représentent entre un quart et deux cinquièmes des exportations manufacturières mondiales et environ une PME sur cinq en Europe tire entre 24% et 32% de son chiffre d'affaires, de ventes transfrontières. Aux Etats-Unis, en 1999, les PME ont généré un tiers des exportations. Il est à noter que les deux tiers des entreprises exportatrices américaines ont moins de 20 salariés. Des études (Knight, 1997; McDougall, Shane et Oviatt, 1994; Reynolds, 1997) constatent que de plus en plus de PME mettent en œuvre des stratégies qui impliquent des processus d'internationalisation.

Une étude réalisée par l'observatoire des PME européennes (2003) a le mérite de répondre à la question sur une population d'entreprises européennes dont l'effectif est compris entre 0 et 250 salariés⁶.

⁶ On se rend compte que la définition européenne de la PME est différente de celle notamment des pays anglo-saxons où l'on retient plus aisément les entreprises de plus de 250 salariés voire de 500, ce qui rend le travail de comparaison extrêmement problématique.

Tableau 1

Fréquence des différents types d'internationalisation	
Type d'internationalisation	Pourcentage du total des PME
Fournisseur étranger (importation uniquement)	30 %
Exportation uniquement	18 %
Collaboration, principalement avec des PME étrangères	3 %
Filiale, succursale ou joint venture à l'étranger	3 %

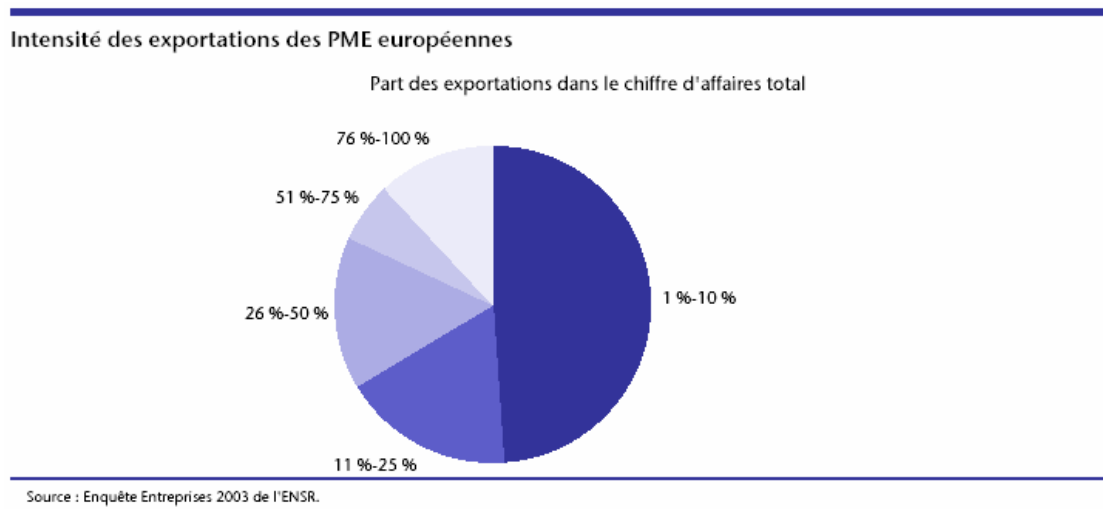
Remarque : Les pourcentages ci-dessus ne peuvent être additionnés, car une même entreprise peut figurer dans plusieurs catégories.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Selon cette recherche, pour 30% des entreprises, l'internationalisation est constituée par un processus « intrant ». Seules 18% des entreprises exportent. Enfin, une faible part des PME de l'échantillon (6%) déclarent collaborer avec des PME étrangères ou avoir développé des stratégies d'implantation à l'extérieur de leurs frontières.

Concernant l'exportation et la part du chiffre d'affaires générée par celle-ci, la même enquête révèle des résultats intéressants (tableau 2).

Tableau 2



Pour près de 50% des entreprises, la part du CA générée par les activités d'exportation est comprise entre 1 et 10% et pour près des 2/3 des entreprises cette part est comprise entre 1 et 25%. Ces chiffres tendent donc à relativiser certains propos sur l'internationalisation.

On se rend compte que pour beaucoup de PME, l'exportation n'a qu'un caractère sporadique. Julien (1996) distingue de la sorte trois catégories d'exportateurs : les opportunistes, les professionnels et les exportateurs éphémères. L'activité d'exportation n'est véritablement organisée que chez les seconds. Pour les opportunistes et les exportateurs éphémères, on est en

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

présence d'une activité peu organisée et dans tous les cas qui n'est pas pensée sur le long terme⁷. Les données de l'enquête européenne révèlent aussi que 63% des PME européennes ne sont pas concernées par les processus d'internationalisation.

Une autre enquête réalisée auprès de TPE françaises et ayant trait à l'exportation apporte des éclairages intéressants (Fiducial, 2004).

En premier lieu, on notera que la très grande majorité des TPE (82 %) n'a jamais exporté ni même envisagé de le faire.

En second lieu, 8% des TPE ont envisagé une activité d'exportation mais ne sont pas passées à l'acte pour des raisons sur lesquelles on reviendra.

Quand on sait que les TPE représentent l'immense majorité des entreprises en France et en Europe, les chiffres cités doivent faire réfléchir

Néanmoins et en troisième lieu, quand on s'intéresse aux seules TPE exportatrices, même si pour 25% d'entre elles le chiffre d'affaires réalisé à l'export ne représente que moins de 10% du chiffre d'affaires global, pour 32% des TPE interrogées il représente entre 10 et 30% du chiffre d'affaires global et pour 41% de ces entreprises entre 30% et plus de ce même chiffre d'affaires.

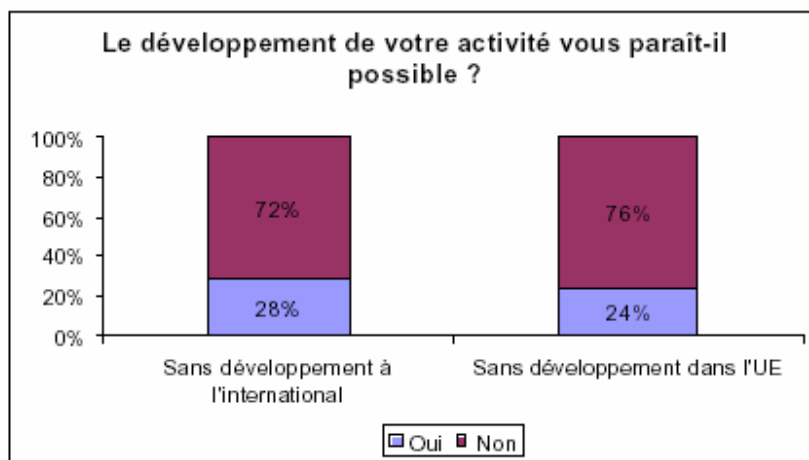
L'exportation n'est donc pas, pour ces entreprises, un phénomène marginal. Lorsqu'elles s'engagent dans l'exportation et comme le confirmera l'étude de l'observatoire européen des PME, les TPE y consacrent une partie importante de leurs ressources et l'exportation représente alors pour elles un défi important.

Enfin et concernant les zones géographiques, si l'Europe continue à être privilégiée, l'Amérique du nord et l'Asie ne sont pas négligées (plus de 20% des TPE exportent dans ces zones).

Paradoxe : même si les données disponibles pourraient faire penser que les PME en général ne se sentent pas concernées par les phénomènes liés à l'internationalisation, rien n'est moins sûr. En effet, l'internationalisation des PME est devenue une réalité à prendre en compte, comme en témoigne une enquête française menée par le MEDEF, où 72% des PME⁸ interrogées considèrent que leur développement passe par l'international (tableau 3).

⁷ Ce qui fait qu'à la moindre perturbation, les entreprises n'hésitent pas à se dégager.

⁸ Dont, précisent les rédacteurs du rapport, un certain nombre de TPE.



On retrouve, dans ces différentes études, une constante de la PME, à savoir la capacité à appréhender une situation nouvelle (ou un nouveau défi) mais sa difficulté à traduire en actes cette prise de conscience.

Dans tous les cas, on se rend compte que pour les PME l'exportation constitue la modalité privilégiée d'accès à l'internationalisation et que pour beaucoup des entreprises, celle-ci a un caractère ponctuel et qu'elle a donc en dernier lieu, rarement été planifiée.

Pour autant et quand une opportunité se présente, les PME ne sont pas réticentes à s'engager dans des processus d'internationalisation et pour beaucoup elles considèrent celle-ci comme un des clés de leur avenir.

2. A la recherche de la PME internationalisée

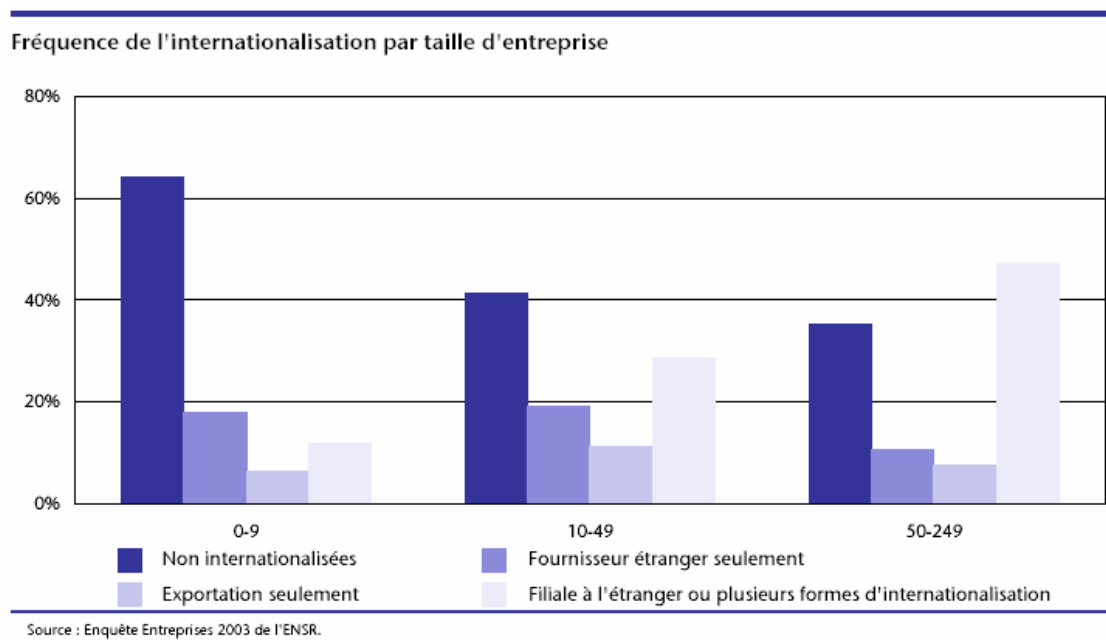
Qu'est-ce qui pousse les entreprises à s'internationaliser? Peut-on cerner un profil type de PME internationale? Est-il possible d'identifier des caractéristiques qui seraient prédictives de la plus ou moins forte propension de l'entreprise à s'internationaliser ? Comme souvent dans le champ de recherche de la PME, il faut se garder des fausses évidences.

2.1. Les évidences trompeuses

2.1.1. Le problème de la taille

Beaucoup d'études révèlent l'influence de la taille sur les processus d'internationalisation de la PME (Calof, 1993, 1994; Wagner, 1995, 2001). Comme on peut le voir tableau 3, l'enquête réalisée au niveau européen atteste de ce lien. Elle souligne l'influence indéniable de la taille sur le développement international des entreprises.

Tableau 3



De même, d'autres études ont pu montrer (Julien, 1996, St-Pierre, Audet, Mathieu, 2003) que les PME les plus internationalisées et les plus ouvertes aux défis de la nouvelle concurrence, avaient un effectif salarié supérieur aux autres entreprises.

Ces premières constatations doivent néanmoins être nuancées. Wagner (1995, 2001) fait remarquer que si l'impact de la taille est positif, il est décroissant. D'autres facteurs (intensité du capital humain, part de marché nationale, technologie avancée et nouveaux produits) se révèlent alors explicatifs de la propension de la firme à exporter ou non. De la même façon, l'impact de la taille variera en fonction des secteurs. De plus, d'après les résultats de l'étude de l'observatoire des PME européennes, il ressort que « Plus l'entreprise est petite, plus les chances que l'entreprise entreprenne des activités internationales sont faibles, mais lorsque l'entreprise commence par l'exportation, les plus petites entreprises exportent en moyenne avec une intensité quasi-égale à celle des plus grandes entreprises ».

On retrouve des conclusions analogues dans une étude antérieure menée par Wolff et Pett (2001) où les auteurs montrent que lorsque les TPE exportent, elles exportent proportionnellement plus que les petites entreprises et ces dernières exportent proportionnellement plus que celles qui sont plus grandes.

Pour Calof (1993, 1994) la petite taille n'est pas un handicap pour l'internationalisation, elle limite seulement les stratégies de pénétration à un petit nombre de marchés.

Le caractère limité des ressources peut ainsi permettre aux entreprises intéressées par l'internationalisation, à faire des choix et optimiser l'engagement de ces mêmes ressources.

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

Du point de vue des pouvoirs publics, le défi sera donc de faire accéder le plus grand nombre de PME sans « forcer » des processus qui peuvent s'avérer plus complexes qu'il n'y paraît et contre-productifs.

Plus fondamentalement, la taille de la PME est souvent révélatrice d'autres problèmes qui jouent un rôle déterminant dans la décision ou non d'exporter.

Il en est ainsi du rôle du dirigeant. Certains auteurs (Fillis, 2002; Pacitto et Tordjman, 2000) ont par exemple, montré que la difficulté des dirigeants de TPE à adopter une démarche marketing provenait pour une bonne part de leur conception particulière de la gestion, leur rapport au métier et la difficulté à percevoir le produit uniquement sur un plan commercial. De surcroît plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant est polyvalent (Pacitto, Julien, Meier, 2002) et se trouve posé ici le problème de sa capacité à mener de front des activités qui engagent le devenir de l'entreprise.

La taille de l'entreprise a aussi une influence sur les environnements dans lesquels s'insère l'entreprise. Torrès (2003) a pu de la sorte mettre en évidence que la relation de proximité qu'entretiennent les PME avec leur environnement était fortement tributaire de leur taille. Dans l'étude pré-citée, Pacitto et Tordjman (2000) montrent que les TPE du fait de cette relation de proximité territoriale, se montrent peu intéressées par la conquête de nouveaux clients. Une autre étude (Fillis, 2002) portant sur des entreprises artisanales et leurs barrières à l'exportation, met en évidence que le premier facteur extérieur mis en avant pour expliquer la décision de non-exporter est la « suffisance » du marché national.

Dans l'enquête Fiducial précitée, 51% des TPE non exportatrices interrogées estiment que l'exportation ne constitue pas une nécessité pour elles. De la même façon, elles sont le même nombre à considérer que leur activité/marché n'est pas adaptée à l'exportation. Pour ces entreprises, leur développement ne peut être envisagé que sur un plan local.

Enfin, et comme le soulignent Coviello et McAuley (1999), plus que le nombre de salariés c'est la faiblesse des ressources qui est ici en jeu. Ce sont les ressources (quelles que soient leur nature) qui font souvent défaut et qui ne permettent pas aux PME (surtout les plus petites d'entre elles) de s'engager dans la voie de l'internationalisation.

Il y a de ce fait de bonnes raisons⁹ (Boudon, 1990) qui poussent les entreprises à ne pas s'engager dans les processus de l'internationalisation et il faut se garder de tout jugement de valeur sur celles-ci.

Pour une TPE, notamment, la décision d'exporter engage tout le système de gestion de l'entreprise, elle peut en renforcer la cohérence comme elle peut le perturber durablement.

L'effet taille doit donc être ici relié au problème du degré de différenciation des PME. En terme de structuration des entreprises, l'internationalisation, quelles qu'en soient les modalités, emporte des conséquences pas toujours prévues par les dirigeants et par là même difficiles à gérer pour eux.

⁹ Comme par exemple, le désir de ne pas grandir pour ne pas perdre le contrôle de l'entreprise.

De fait, les études sur l'internationalisation au regard de la taille de l'entreprise, gagneraient à intégrer les états de différenciation des entreprises enquêtées.

2.1.2. Du profil du dirigeant au profil d'entreprise

Partant du constat que le dirigeant joue un rôle prédominant dans la gestion de la PME (Julien, 1997), on en est vite arrivé à la conclusion que des caractéristiques de ces dirigeants dépendraient la propension de l'entreprise à s'internationaliser ou non (Morgan 1997; Lloyd-Reason et Mughan, 2002). Ces caractéristiques tiennent à son niveau de formation, ses expériences à l'international, sa connaissance des langues étrangères.

Dès lors, l'attitude du dirigeant face aux défis internationaux devient un facteur clé de succès (Calof et Beamish, 1995). Knight (2001, p.159) peut ainsi écrire « l'orientation internationale de l'entrepreneur est une posture d'entreprise fondamentale et contribue fortement à la performance de l'entreprise ». Dans cette perspective, les croyances, les attitudes et les perceptions des dirigeants sont étudiées dans leur relation avec l'internationalisation de l'entreprise (Jaffe et Pasternak, 1994; Harveston, Kedia et Davis, 2002). Ce problème des perceptions est souvent lié à la taille de l'entreprise. Les barrières à l'exportation ne sont pas perçues de la même manière selon que l'on est une petite entreprise ou une entreprise plus grande (Ghaury et Kumar, 1989). L'attitude du dirigeant face au risque¹⁰ et l'attitude par rapport à l'innovation en général deviennent des facteurs inhibants et à contrario la créativité, l'ouverture à l'innovation des facteurs favorables (Fillis, 2000; Carson et Coviello, 1996). Par conséquent, les caractéristiques des dirigeants des PME deviennent autant d'obstacles à l'internationalisation de leurs entreprises (Fillis, 2000). Dans cette perspective, l'étude des visions des dirigeants trouve toute sa place et peut être dans une certaine mesure, prédictive de la plus ou moins grande propension des entreprises à s'engager dans des processus d'internationalisation (Allali, 2002).

Sans remettre en cause la portée de ces résultats, il nous semble important de préciser voire de nuancer certaines conclusions trop hâtives. En premier lieu et si en effet le dirigeant joue un rôle primordial, il faut ajouter que cela est surtout vrai pour les très petites entreprises et les petites entreprises et beaucoup moins par exemple pour les moyennes entreprises (Le Vigoureux, 1995, 1997). Si l'on peut confondre dirigeant et entreprise dans les premiers cas rien n'est moins sûr s'agissant de la moyenne entreprise, où les phénomènes de différenciation et la complexification des problèmes structurels amoindrissent la prégnance du rôle du dirigeant. En second lieu, il faut se garder de toute approche culturaliste, car bien souvent d'autres dimensions, comme l'expérience par exemple (Autio *et al.*, 2000), sont tout aussi explicatives des processus d'internationalisation et il n'est pas certain que cette capacité d'apprentissage soit toujours reliée au niveau de formation. Ainsi, si les caractéristiques du dirigeant (notamment l'âge de celui-ci) sont toujours présentes, des auteurs (Andersson, Gabrielsson et Wictor, 2004) soulignent que les caractéristiques de l'environnement, les expériences acquises et l'âge de l'entreprise sont aussi explicatifs du degré d'internationalisation des firmes. Notons que les auteurs distinguent les facteurs qui poussent les entreprises à s'internationaliser de ceux qui les poussent à croître une fois cette internationalisation initiée. Dans une autre étude portant sur la « mentalité globale » et sa contribution à l'internationalisation des entreprises, Nummela *et al.* (2004), montrent que si la

¹⁰ Le risque étant perçu comme une remise en cause de l'objectif de pérennité.

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

contribution de la mentalité globale au processus d'internationalisation des entreprises est indéniable, cette mentalité est aussi influencée par les caractéristiques du marché et l'expérience accumulée. En d'autres termes les connaissances accumulées et les défis de l'environnement influent sur les caractéristiques des dirigeants et les ressources de l'entreprise (Edemat, 2004).

Enfin, il ne faut pas négliger dans l'explication de la décision d'exporter le rôle de l'émergence, de l'imprévu etc...(Johnston et Czinkota, 1982). Dans une étude antérieure, Bilkey (1978) a montré que la plupart des PME qui se sont engagées dans des processus d'exportation l'ont fait à la suite d'un stimulus externe.

Plutôt que de s'intéresser aux seules caractéristiques de l'entrepreneur ne convient-il pas mieux de s'intéresser aux caractéristiques de l'entreprise?

Julien et Martin (1996) distinguent de la sorte plusieurs types de PME. Pour ce qui concerne les PME les plus exportatrices, les auteurs remarquent que ce sont généralement des entreprises situées dans la moyenne ou haute technologie, qu'elles pratiquent la veille commerciale, concurrentielle et technologique et qu'elles sont plus formalisées que les entreprises moins exportatrices. C'est aussi dans ces entreprises que l'on trouvera le plus de dirigeants au comportement entrepreneurial.

D'autres auteurs (Hitt et Bartkus, 1997; Zucchella, 2000) révèlent que les PME qui réussissent le mieux sur les marchés étrangers semblent être celles qui adoptent des stratégies exportatrices basées sur la concentration et qui utilisent des structures organisationnelles et des processus managériaux leur permettant d'obtenir les informations nécessaires sur les marchés.

Notons que Wolff et Pett (2000) limitent cette stratégie de focalisation au cas des très petites entreprises.

Chetty et Campbell-Hunt (2003) aboutissent à des conclusions voisines. Ils distinguent en effet, les entreprises globales des entreprises régionales et remarquent que les premières sont plus ouvertes à l'innovation et qu'elles développent des stratégies de produits plus focalisées. Pour autant et de manière surprenante, elles tiennent à garder le contrôle de leur processus de production et n'ont que peu recours à la délocalisation et à la sous-traitance en général.

Il est certain et comme le montrent de nombreuses études que le type d'environnement que doivent affronter les entreprises a une influence sur la trajectoire des entreprises et ce n'est pas un hasard si les entreprises les plus exportatrices se trouvent souvent situées soit dans des environnements à forte intensité concurrentielle, soit dans des environnements très marqués par la technologie.

Au delà du seul problème du dirigeant, se trouve posé le développement ou la création de ressources organisationnelles propres à permettre à l'entreprise de gérer les défis engendrés par l'internationalisation. Si le dirigeant continue à jouer un rôle important dans cette activation ou cette création, il n'est plus tout seul.

On peut aussi différencier les PME internationalisées selon leur degré d'engagement dans ces processus.

Cavusgil (1984) distingue de la sorte trois degrés d'engagement : engagement expérimental (experimental involvement), engagement actif (active involvement) et engagement à fond (committed involvement).

On notera que ces trois degrés renvoient aussi à des types d'attitude face à l'internationalisation. Les différentes enquêtes montrent que le premier degré est fort répandu, on a innové suite à une opportunité mais la décision d'exporter, par exemple (cas le plus répandu), n'a pas toujours fait l'objet d'une réflexion préalable et l'exportation cesse quand l'opportunité disparaît. Toute la difficulté et notamment pour les pouvoirs publics consiste à transformer cet engagement expérimental en engagement actif et à long terme en engagement à fond.

Une autre question touchant à la caractérisation des entreprises internationalisées tient à leur degré de performance. Comme on le verra (3.2), les résultats sont contradictoires et il ne faut confondre deux choses : la performance financière à court terme de l'entreprise et sa compétitivité qui elle s'évalue plus sur le long terme.

3. Interrogations et pistes de recherches

Concernant le domaine de recherche sur les processus d'internationalisation des PME, on note depuis maintenant plus d'une décennie, un intérêt marqué pour des thèmes comme la contribution des réseaux à ces processus de même que l'on s'interroge de plus en plus sur l'impact de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise.

3.1. Réseautage et processus d'internationalisation

Diverses études (Coviello et Munro, 1995, Julien et Martin, 1996) ont montré que la capacité des PME à nouer des contacts était explicative de leur propension à s'internationaliser.

Qu'ils soient formels ou informels, ces contacts permettent à l'entreprise à la fois de bénéficier d'opportunités¹¹ mais aussi de mobiliser des compétences¹². Du fait de ces contacts, les entreprises vont pouvoir bénéficier de l'information et en même temps pouvoir capter de nouvelles ressources. Dès lors, la compétence distinctive d'une PME doit s'examiner par rapport à sa capacité à s'insérer dans des réseaux et à les enrichir (Julien, 2005).

Le problème de l'opportunité est de notre point de vue capital et est mis en évidence dans nombre d'enquêtes.

Ainsi dans l'enquête française Fiducial déjà citée, ont été interrogées des TPE qui malgré le fait qu'elles n'exportent pas ont néanmoins à un moment ou un autre envisagé cette possibilité.

¹¹ Dans l'étude de Coviello et Munro, la décision liée à l'internationalisation doit beaucoup plus aux contacts formels et informels des entreprises qu'à une quelconque stratégie pro-active des entreprises.

¹² Notamment par le biais des fournisseurs.

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

Si elles ne sont pas passées à l'acte, c'est pour 39% d'entre elles, parce qu'elles n'en n'ont pas eu l'opportunité. C'est la première raison mise en avant s'agissant des freins au passage à l'acte.

Wolff et Pett (2000) montrent bien que la décision d'exporter dépend en partie de l'existence d'opportunités. Toutefois, une opportunité ne vaut que si l'entreprise est en mesure de la saisir (Fletcher et Vyakarnam, 1999; Reid, 1981).

Le problème souvent pour les PME provient du fait que l'information pertinente n'est pas toujours fournie par les réseaux institutionnels habituels des entreprises.

Dans l'enquête Fiducial (2004), seuls, respectivement 9 et 1% des dirigeants des TPE exportatrices estiment avoir été aidés par les organismes consulaires (chambres de commerce et d'industrie et de métiers).

Par contre, 13% d'entre eux estiment avoir été aidés par un autre chef d'entreprise et 12% par des proches. Développer leur avantage compétitif dépendra alors de leur aptitude à se relier à des réseaux plus « riches »¹³. Des études menées sur le long terme sur des PME québécoises ont révélé l'incidence de ces réseaux riches sur le développement des entreprises et notamment sur leur développement international. Pour Julien (2005), « les entrepreneurs qui veulent améliorer leur compétitivité doivent mieux organiser leurs réseaux et s'insérer dans des réseaux plus intelligents, capables de soutenir, c'est-à-dire de les aider à développer leur savoir et de leur fournir régulièrement de l'information riche, porteuse d'innovation et d'opportunités nouvelles ». Cette distinction nous paraît importante car si la contribution des réseaux au processus d'internationalisation est unanimement soulignée, encore faut-il savoir de quels réseaux il s'agit. Dans une même perspective, la capacité à activer de nouvelles ressources est elle-même tributaire des potentialités de l'entreprise, comme le montre une étude sur l'innovation technologique dans la TPE (Pacitto et Kaminski 2000) : selon cette étude, cette capacité est largement tributaire du niveau de formation du dirigeant.

Les réseaux peuvent donc pallier les déficiences structurelles des PME mais qu'à certaines conditions. Du point de vue des politiques publiques, le véritable défi est alors de réfléchir aux conditions d'insertion des PME dans ces réseaux, surtout des PME les plus nécessiteuses¹⁴. Dans tous les cas, lorsque cette insertion est opérée, les résultats se traduisent par une amélioration de la position compétitive de l'entreprise.

Dans l'enquête du MÉDEF pré-citée et s'agissant des contacts noués par les entreprises avec des partenaires étrangers, 80% de celles-ci estiment que ces contacts ont eu des répercussions positives sur leur activité. C'est dans et par les réseaux que l'entrepreneur va évaluer la faisabilité de projets, réfléchir à des solutions. Les idées émergent ici du contact et de la confrontation avec d'autres expériences. Constituant un défi aux fortes implications financières et entrepreneuriales, l'internationalisation peut activer les stratégies de réseautage. La recherche d'informations va de pair avec un enrichissement des connaissances et donc en dernier lieu des compétences de l'entreprise. Dans cette perspective, le réseau apparaît comme le seul moyen pour les PME, d'affronter le risque inhérent à l'internationalisation. On se rend compte dès lors, que l'évaluation

¹³ Surtout lorsqu'il est question de politique d'internationalisation.

¹⁴ Notamment au niveau des stratégies de localisation et plus particulièrement dans les districts industriels.

a priori des ressources d'une PME est toujours réductrice et ce qu'il importe de diagnostiquer c'est sa « capabilité »¹⁵, c'est à dire sa capacité à acquérir des ressources et les transformer en compétences (Marchesnay, 2002), ce que d'autres appellent capacité combinatoire de la PME (Julien, 2005). Dans cette perspective et comme l'a bien montré Marchesnay (2002), c'est cette dynamique de transformation des ressources qu'il faut saisir car c'est elle qui est à la base de la compétitivité des PME.

De ce point de vue, l'internationalisation même si elle est souvent positivement perçue, apparaît plus comme une opportunité dont il faut se saisir sans pour autant qu'il y ait projection sur le long terme et volonté de transformer cette opportunité en ressource susceptible d'alimenter une nouvelle combinatoire (Julien 2005). Peut-être qu'à ce niveau les effets de proximité jouent-ils leur rôle.

Le véritable défi pour les PME est de comprendre que l'internationalisation même si elle révèle souvent les limites entrepreneuriales de ces entreprises, n'en constitue pas moins un moyen privilégié pour tester de nouvelles combinaisons et susciter de nouvelles compétences.

Comme l'ont bien montré Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994), pour surmonter le défi de l'internationalisation, il faut à la fois disposer de ressources et des capacités organisationnelles susceptibles de supporter les contraintes liées aux processus qui en découlent. Mais ces capacités sont dynamiques et dépendent de l'intérêt que porte l'entreprise à leur développement et c'est souvent dans la confrontation avec des problèmes peu maîtrisés que ces capacités se développent. Dans cette perspective, plus que les ressources c'est l'attitude des dirigeants qui devient déterminante. C'est elle qui détermine en partie sa capacité d'apprentissage.

3.2. L'internationalisation influe-t-elle sur la compétitivité?

Il ne sert à rien d'exhorter les PME à s'internationaliser si cela ne se traduit pas pour elles par un surcroît de compétitivité.

Diverses études révèlent l'influence de l'Internationalisation sur l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises. Mais qu'en est-il de la rentabilité?

Une étude portant sur 323 PME manufacturières canadiennes (St-Pierre, 2003) apporte des éléments de réponse intéressants et nuance des assertions tranchées. Si l'exportation est en effet liée à une rentabilité des ventes supérieure, elle ne procure pas des taux de rendement plus élevé (fonds propres et actifs) étant donné les besoins plus grands dans certains éléments d'actifs (comptes clients et stocks). Plus globalement et au delà des seuls critères quantitatifs, plus les entreprises sont confrontées à des processus d'internationalisation complexes, plus de fait leur compétitivité se trouve accrue.

Comme on l'a dit précédemment, les défis nouveaux que doivent affronter ces entreprises, les nouvelles compétences qu'elles doivent développer rétroagissent de façon positive sur la compétitivité globale de l'entreprise (Majocchi et Zuchella, 2003).

¹⁵ Seule traduction possible de capability.

Il est à penser aussi que les processus d'internationalisation poussent pour diverses raisons les entreprises à plus de rationalisation. Ainsi deux auteurs (Biscourp et Kramarz, 2003) ont pu montrer que les entreprises constamment internationalisées ont perdu plus d'emplois que celles qui le sont moins.

Plus positivement on remarque que les entreprises les plus internationalisées sont aussi celles qui innover le plus et qui font le plus de recherche-développement¹⁶ (St-Pierre, 2003; Wolff et Pett, 2000). On retrouve les mêmes constats s'agissant des très petites entreprises industrielles françaises (Kaminski, 1995), les TPE les plus innovantes étant les plus exportatrices. Dans cette perspective, l'internationalisation est indéniablement un facteur de contingence.

Toutefois, il faut prendre garde de généralisations hâtives qui peuvent s'avérer contre-productives. En effet souvent les entreprises les plus exportatrices sont aussi celles qui au départ étaient le mieux dotées en ressources (Moen, 1999). Inciter des PME moins dotées à s'internationaliser peut donc s'avérer fatal. En effet, dans les premières phases de l'internationalisation, les entreprises doivent mobiliser des ressources importantes pour des résultats qui peuvent s'avérer décevants et mettre en péril l'équilibre, souvent fragile, de ces entreprises.

Comme on a tenté de le montrer (CF 3.1) et s'agissant des PME, la compétitivité doit s'évaluer par rapport à la capacité de ces entreprises à transformer des ressources en compétences singulières. Mais cette capacité peut être durablement altérée par la mise en œuvre de stratégies hasardeuses, où une anticipation trop optimiste des résultats se heurte à la contingence des moyens et à la permanence des systèmes de gestion.

Comme souvent en matière de PME, les phénomènes observés s'avèrent beaucoup plus complexes que prévu et il ne suffit pas d'exhorter les PME à l'internationalisation si on ne saisit pas les bonnes raisons (Boudon, 1990) qui font que beaucoup d'entre elles n'envisagent pas une démarche, même minimale, d'internationalisation.

L'internationalisation n'est en effet susceptible d'influer sur la compétitivité des entreprises qu'à certaines conditions et il ne faut surtout pas sous-estimer le surcroît de complexité que peut engendrer un engagement dans des processus liés à l'internationalisation.

Pour autant, lorsqu'elles s'engagent dans de tels processus, les PME en retirent beaucoup d'avantages et notamment une capacité plus grande d'apprentissage et en dernier lieu une capacité plus grande à repérer les opportunités.

C'est donc en dernier lieu leur « capacité » qui s'en trouve accrue.

¹⁶ Étant plus demandeurs de produits différenciés, les marchés extérieurs obligent les entreprises à redéfinir leur offre.

Bibliographie

- Andersson, J, Gabrielsson, J et Wictor, I (2004) International activities in small firms- examining factors influencing the internationalisation and export growth of Sme's, *Canadian Journal of administrative Science*, 21 (1) : 22-34.
- Allali, B (2002) Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, Actes du deuxième congrès international francophone sur la PME, octobre 2002, HEC Montréal.
- Audretsch, D.B (2003) *SMEs in the age of globalization*, Edward Edgar eds, 615p.
- Bilkey, W.J (1978) An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, 13 (2), 21-30.
- Boudon, R. (1990), *L'art de se persuader*, Paris, Fayard
- Brisoux, JE, Perreault, JD et Pâquet, D. (1992) Le processus décisionnel des PME en marketing international, Actes de l'ASAC 1992, 13 (10), Québec, 10-20.
- Calof , JL (1993) The impact of size on internationalization, *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 60-69.
- Calof , JL (1994) The relationship between firm size and export behaviour revisited, *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 367-87.
- Cavusgil, ST (1984) Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation, *Journal of Business Research*, 12, 195-208.
- Chetty, S et Campbell-Hunt, C. (2003) Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach, *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.
- Coviello, N.E et HJ.Munro (1995) Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29, 7, p.49-62.
- Coviello, N.E et A.McAuley (1999) Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research, *Management international Review*, 39, 3, p.223-257.
- Etemad, H (2004) Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded framework and an overview, *Canadian Journal of administrative Sciences*, 21, 1, p.1-22.
- Fiducial (2004) Baromètre des TPE, focus sur l'export, Février 2004.
- Fillis, I. (2002), « Barriers to internationalisation : an investigation of the craft microenterprise », *European Journal of Marketing*, vol. 36, no 7/8, p. 9120927.
- Fillis, I (2001) Small firm and internationalisation: an investigate survey and future research directions, *Management decision*, 39, 9, p.767-783.
- Fletcher, D et Viakarnam, S (1999) Enacting globalisation and mapping growth in small entrepreneurial firms, *Entrepreneurship research conference*, South Carolina, 11-15 May, Babson College/Kauffman.
- Ghaury, PN et Kuman, P (1989) An empirical investigation of factors influencing export behaviour of smaller Swedish firms in Avlonitis, *Marketing thought and practice in the 1990's*, Papavasitiou and Kounemeds (eds) Vol.353-372, Athens: the Athens school of economics and science.

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

- Harveston, PD, Kedia, BI et Davis, PS (2000) Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager, *Advances in competitive research*, 8(1), 92-99.
- Jaffe, ED et Pasternack, H (1994) An attitudinal model to determine the export intention of non exporting small manufacturers, *International marketing Review*, 11 (3), 17-32.
- Julien, PA (2005) *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec, 395p.
- Julien, PA (1996) Globalization: different types of small business behaviour, *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 1, p.57-74.
- Julien, PA et M.Morin (1996) *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Presse de l'Université du Québec, 204p.
- Johnston, WJ et Czinkota, MR (1982) Managerial motivations as determinants of industrial export behavior, dans Czinkota, MR et Tesar, G (eds) *Export management*, NY, Praeger, 3-17.
- Khayat, I, (2004) L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative, Actes du CIFEPME, Montpellier.
- Knight, GA (2001) Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management*, 7(3), p.155-171.
- Leonidou, LC et Katsikeas, CS (1996) The export development process: an integrative review of empirical model's, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p.517-551.
- Le Vigoureux, F (1995) Essai de définition de la moyenne entreprise, IAE de Caen, cahier n°1/95.
- Le Vigoureux, F (1997) « Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de gestion*, nov-déc, p.71-94.
- Lloyd-Reason, L et Mughan, T (2002) Internationalization within SME's: the key role of owner-manager, *Journal of Small business and enterprise development*, 9(2), 120-130.
- Marchesnay, M (2002) *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences-Essai de praxéologie*, Adreg, 2002.
- McDougall, PP, Shane, S et Oviatt, BM (1994) Explaining the formation of internationalisation of new ventures: the limits of theory from international business research, *Journal of Business Venturing*, 6 (6), 469-487.
- MEDEF (2004) PME et mondialisation, Medef, 26p.
- Nummela, N, Saarenketo, S et Puumalainen, A (2004) A Global mindset- a prerequisite for successful internationalisation, *Canadian Journal of Administrative Science*, 21 (1), 51-64.
- Observatoire des PME européennes (2003) L'internationalisation des PME, Commission européenne, 74p.
- OCDE (2002) *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, OCDE, 278p.
- Pacitto, JC (2005) La problématique du diagnostic d'entreprise en PME, dans Meier, O, Diagnostic d'entreprise, Dunod eds.
- St-Pierre, J (2003) Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, *Revue internationale PME*, 16,2, p.61-82.

L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux

- Tallman, S et Fladmoe-Lindquist (1994) A resource-based model of the multinational firm, Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Paris.
- Tallman, S et Fladmoe-Lindquist (2002) Internationalization, globalization and capability based strategy, *California Management review*, 45 (1), p.116-135.
- Torrès, O, (2003) Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de Gestion*, Vol.29, N°144, Mai-juin, p.119-138.
- Wagner, J (1995) Exports, firm size, and firm dynamics, *Small Business Economics*, 7, p.29-39.
- Welch, LS et R.Luostarinen (1988) Internationalisation: evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14,2, p.34-55.
- Wolff, JA et Pett, TL (2000) Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance, *Journal of Small Business Management*, 38, 2, p.34-47.
- Zucchella, A (2000) Firm size and internationalization, dans *ASAC-IFSAM 2000 Conference proceedings*, 21 (8), 67-78, Montreal.