

## *Dynamique d'internationalisation des PME Rhône-Alpes*

Bourcieu Stéphane  
Audencia Nantes Ecole de Management  
Nantes, France

SBourcieu@audencia.com

Salgado Melchior  
Université Claude Bernard Lyon  
Villeurbanne, France

salgado@iuta.univ-lyon1.fr

Thivin Stéphane  
Université Claude Bernard Lyon  
Villeurbanne, France

stef.thivin@free.fr

### **Résumé**

*L'objectif de cette communication est de présenter les résultats d'une recherche empirique effectuée auprès de cinq PME implantées dans la Région Rhône-Alpes.*

*D'une part, les cinq études de cas permettent d'illustrer la variété des approches retenues par les PME locales pour s'internationaliser, en insistant sur les modalités coopératives.*

*D'autre part, elles montrent la complexité du processus d'internationalisation des PME qui résulte autant des contraintes de l'environnement des entreprises que de ses propres choix stratégiques.*

*La revue de la littérature existante présentée dans la première partie de la communication fournit les principaux points d'ancrage nécessaires à l'analyse et à la compréhension des comportements stratégiques (volontaristes ou déterministes) des PME, des processus d'internationalisation et des modalités d'engagement à l'international.*

*Signalons enfin, que les éléments présentés dans le cadre de cette communication, constituent un « propos d'étape » d'un projet de recherche global qui porte sur la dynamique d'internationalisation des PME Rhône-Alpes, et dont l'objet final sera de voir comment les PME ont recours aux coopérations interentreprises pour assurer leur développement international.*

## **Introduction**

Le développement international des Petites et Moyennes Entreprises connaît un engouement croissant depuis les années 1980, et la plupart des travaux académiques s'accordent sur les deux conclusions suivantes. D'une part, ils tendent à affirmer le rôle majeur joué par les PME dans le tissu économique et social d'un pays ou d'une région. D'autre part, ils insistent sur l'importance du jeu concurrentiel de plus en plus mondialisé qui s'impose souvent aux PME, et qui devrait conduire les dirigeants de PME à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie de développement.

Le point de départ de ce travail est lié au constat effectué par le Secrétaire Général de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises de la région Rhône-Alpes, au cours de la négociation d'un projet de recherche qui porte sur la dynamique d'internationalisation des PME Rhône-Alpes : *« dans le cadre de l'intensification de la concurrence internationale, les entreprises et plus particulièrement les PME sont confrontées au double enjeu de rester compétitives sur leur marché intérieur, et d'acquérir des parts de marché à l'international. Or, on constate un faible taux d'engagement des PME à l'international, et une attitude plus souvent défensive qu'offensive »*<sup>1</sup>.

Ce constat nous a conduit à interroger la littérature existante sur l'internationalisation des PME. La synthèse effectuée est présentée en trois points dans la **première partie** de cette communication. Elle fournit des points d'ancrage sur les comportements stratégiques volontaristes ou déterministes des PME, les processus d'internationalisation et les modalités d'engagement à l'international. La **seconde partie** de la communication présente les premiers résultats issus de la recherche empirique. Ils permettent d'illustrer à partir d'études de cas qualitatives la **variété des approches** retenues par les PME locales pour s'internationaliser, et de mettre en lumière l'importance des **modalités d'engagement** dans le processus de développement international des PME.

Les éléments présentés dans cette communication constituent un « propos d'étape » d'un projet de recherche global qui porte sur la dynamique d'internationalisation des PME Rhône-Alpes, dont l'objet final sera de voir comment les PME ont-elles recours aux coopérations interentreprises pour assurer leur développement international. A partir de cette étude empirique, le projet visera ensuite à préciser les conditions de mise en place « d'un réseau des réseaux » (guichet unique) d'aide à l'internationalisation des PME.

## **1. Etat de l'art**

La revue de la littérature sur l'internationalisation des PME sera appréhendée à partir de trois questions clés.

Nous nous intéresserons dans un premier temps au "*pourquoi*". Cela nous conduira à analyser la nature même du développement international des PME sous l'angle du choix stratégique des entreprises.

---

<sup>1</sup> Entretien semi-directif effectué en janvier 2005.

Dans un second temps, nous verrons la manière dont les PME s'engagent à l'international. Pour étudier le "*comment*" du développement international des PME, nous nous appuierons sur l'approche par les stades d'internationalisation.

Enfin, nous verrons le "*comment faire*", c'est-à-dire quelles sont les modalités retenues par les entreprises pour se développer à l'international.

### **1.1. Développement international : stratégie volontariste ou déterminisme stratégique.**

Atamer et al. (1998) soulignent que "*depuis l'article de Child (1972), sur le "choix stratégique", la tension entre le déterminisme et le volontarisme managérial est un débat central dans l'étude des organisations*". Le développement international étant l'une des manœuvres stratégiques majeures (Paturel, 1997), il semble intéressant de l'étudier sous l'angle de cette opposition entre déterminisme et volontarisme. Voyons ci-après les idées-clés qui ressortent de ces deux approches.

#### **1.1.1. Déterminisme et stratégie des PME**

Dès l'origine, les auteurs en management stratégique (Chandler, 1962) se sont interrogés sur la question de la relation entre les entreprises et leur environnement. Différents courants théoriques ont régulièrement alimenté le paradigme déterministe. Citons, à titre d'exemples, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et al., 1978) ou celle de l'Ecologie des Populations (Hannan et al., 1989) qui adoptent une position très affirmée sur la domination qu'exerce l'environnement sur les organisations. Dans ces approches, les stratégies des entreprises sont qualifiées d'hétéronomes (Braguier, 1992), car conçues en fonction de pressions déterministes qui leur sont extérieures. Ces théories démontrent le rôle essentiel joué par l'environnement concurrentiel dans la formation des stratégies des entreprises. Dans ce contexte, les PME apparaissent tout particulièrement soumises au déterminisme de l'environnement concurrentiel et structurel. En effet, elles ne disposent par nature ni des ressources ni de l'organisation nécessaires pour faire face aux contraintes que l'environnement fait peser sur leur stratégie.

Saporta (1997) synthétise cette perspective déterministe de modélisation des stratégies par les contraintes extérieures à l'organisation. L'innovation, présentée comme la première stratégie adoptée par les PME, vise à "*rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice à la PME*", face aux pressions exercées par l'environnement concurrentiel. Si cette stratégie n'assure pas la pérennité de la PME, celle-ci va chercher, dans des stratégies de "gestion de la dépendance" ou de spécialisation, à éviter l'affrontement direct avec les grandes entreprises. La "dépendance" place la PME dans une perspective totalement déterministe, sa stratégie n'étant que l'expression de la demande de l'entreprise dominante. Lorsque ces manœuvres ne garantissent pas la survie, c'est vers la diversification que la PME va orienter sa stratégie. Suivant le processus séquentiel, les diversifications de marchés (dont la stratégie de développement international) ou de métiers se forment également suivant une optique déterministe. Elles résultent d'un choix lié à des contraintes endogènes : "*la grande majorité des PME n'ayant pas les moyens de jouer la carte d'une diversification totale, c'est-à-dire l'exercice de métiers différents dans un grand nombre de pays différents*" (Saporta, 1997). Le développement international s'appuie alors sur le maintien de la stratégie de spécialisation en termes de métiers, comme le soulignent Liouville et Nanopoulos (1998), "*en phase de*

*globalisation de l'économie, les PME peuvent préserver leur compétitivité en optant pour une stratégie de spécialisation".*

Signalons enfin que le déterminisme stratégique (qui reflète la majorité des situations des PME) n'est pas nécessairement synonyme d'échec. Ainsi, dans un environnement turbulent, leur petite taille permet aux PME de saisir plus rapidement les opportunités qui s'offrent à elles sur des marchés dont le cycle de vie est de plus en plus court (Joffre, 1986). En conclusion, retenons que le positionnement déterministe prévaut dans de nombreuses analyses sur la relation entre les PME et l'environnement. Marchesnay (1992) résume ainsi cette position : *"la grande entreprise modèle son environnement, la moyenne l'aménage, la petite s'y intègre"*.

### **1.1.2. Le paradigme volontariste**

Cette conception déterministe de la relation entre l'entreprise et son environnement n'est toutefois pas systématiquement retenue dans les différentes approches de la stratégie des PME. Child (1972) a été parmi les premiers à avancer que les dirigeants ont certes pour mission d'adapter leur stratégie à l'environnement, mais aussi de tenter de manipuler l'environnement lui-même afin qu'il soit cohérent avec la stratégie. Le comportement volontariste cherche ainsi à modeler l'environnement concurrentiel par des actions stratégiques centrées sur les marchés ou la technologie. Le volontarisme implique donc la mise en œuvre par les entreprises d'actions délibérées, destinées à transformer l'environnement dans lequel elles évoluent.

En reprenant l'analyse de Métais (1999), nous considérons que l'entreprise développe une stratégie volontariste (ou, selon son propos, *"d'intention"* ou de *"subversion"*) *"lorsqu'elle a su transformer, voire même créer son environnement (...) et est parvenue à se développer, contre toute attente et dans un environnement défavorable, dans des proportions sans rapport avec ses ressources initiales"*.

Les travaux de Prahalad et al. (1994), Atamer et al. (1998) et Métais (1999), effectués auprès de grandes firmes, ont démontré la capacité des entreprises à développer des stratégies volontaristes en environnement international. Les environnements concurrentiel et structurel peuvent donc être transformés par des actions délibérées issues de la stratégie de grandes entreprises. Ainsi Birnbaum (1985, in Demil 1998) affirme la relation entre volontarisme et taille de l'entreprise par la plus grande capacité des firmes multinationales à absorber l'incertitude issue de l'environnement.

Avec la mondialisation des marchés, un nombre croissant de PME s'est engagé dans une stratégie de développement international. Saporta (1997) estime que ce choix est la conséquence du processus stratégique séquentiel visant à assurer la survie de l'organisation par un développement international, en réponse à l'émergence de contraintes nouvelles sur leurs marchés (jusque là) protégés. Pour d'autres, le choix de l'internationalisation résulte d'une stratégie délibérée. Les PME à orientation mondiale *"profitent ainsi de l'ouverture des marchés pour attaquer sur leur terrain des PME locales installées sur des niches qu'elles croyaient inaccessibles"* (Fernandez et Noël, 1994), en s'appuyant généralement sur un avantage concurrentiel technologique qui transforme le marché de la niche visée. D'autres études (Donckels et al., 1995 ; Julien et al., 1996 ; Bourcieu, 2000) confortent cette hypothèse de la capacité des PME internationales à développer des comportements volontaristes face à

l'environnement. Cavusgil (1984) souligne l'importance de l'expérience internationale et du degré d'engagement à l'export dans le développement de comportements proactifs. Biardeau et al. (2003) signalent l'existence d'un lien fort entre l'existence et nature du volontarisme stratégique d'une part et le contexte dans lequel les PME s'internationalisent : « *plus que les pays industrialisés ..., c'est vers les pays en transition ou des pays émergents que les PME se tournent pour développer des actions transformatives enracinant leur présence internationale* ».

Cette analyse conduit à la conclusion suivante : l'émergence d'une classe de PME mondialisées (Fernandez et Noël, 1994), profitant des opportunités liées à l'ouverture des marchés, permet d'envisager les stratégies internationales des PME dans une perspective volontariste d'action sur l'environnement, conduisant au renversement du paradigme déterministe. Voyons, ci-après, les processus d'internationalisation de la PME.

## **1.2. Processus d'internationalisation : une approche par les stades d'internationalisation.**

A l'instar de Djuatio (2000) ou encore Bourcieu (2004), nous utiliserons l'approche par les stades d'internationalisation pour analyser le processus de développement international des PME. Développée au cours des années 1970 cette approche s'appuie sur deux courants : l'apprentissage international et les stades de croissance.

### **1.2.1. La théorie de l'apprentissage international**

Le premier courant concerne la théorie de l'apprentissage international (ou « U » Model) connue sous le nom de modèle d'Uppsala (Johanson et al., 1975) qui propose une approche progressive et incrémentale de l'engagement international. L'engagement d'une entreprise se développe par paliers : exportations ponctuelles, exportations, intermédiaires indépendants, etc. Dans ce cadre, le développement international repose sur la maîtrise progressive (« l'apprentissage ») des signaux en provenance des marchés et des opérations d'exportation. L'hypothèse expliquant le développement vers de nouveaux marchés s'appuie sur la notion de distance psychique (Vahlne et al., 1973), définie comme un ensemble de facteurs (parmi lesquels les différences de langues, de culture, de systèmes politiques et de niveaux d'éducation) favorisant ou défavorisant le flux d'informations entre l'entreprise et le marché.

Suivant des cercles géographiques concentriques (Joffre, 1986), les entreprises privilégient, dans un premier temps, les pays voisins pour minimiser l'impact des différences politico-économiques et culturels ainsi que l'éloignement géographique, avant d'élargir leur action en direction de pays plus éloignés. Pour expliquer le caractère incrémental de l'internationalisation, Johanson et Vahlne (1977, 1990) ont développé un modèle dynamique dans lequel les bénéfices d'un cycle constituent les inputs du cycle suivant.

### **1.2.2. La théorie des stades de croissance**

Le second courant concerne la théorie des stades de croissance (ou « I Model »). A la différence du modèle d'Uppsala, les travaux de Bilkey et al. (1977) et les différents courants qu'ils ont générés, reposent sur l'idée du développement des exportations comme résultant

d'une séquence de processus décisionnels émanant des orientations et des libres choix des dirigeants des entreprises. Ainsi, cette approche se centre sur l'étude de l'internationalisation en tant que processus d'innovation pour l'entreprise. De nombreux travaux ont défini les différents stades du développement international selon ce modèle. Leurs différences tiennent aux nombres de stades et aux facteurs explicatifs (les stimuli internes et externes) de l'engagement international.

Par rapport à la théorie de l'apprentissage international, qui s'intéresse à l'ensemble des entreprises internationales, les modèles de la théorie des stades de croissance s'attachent essentiellement au développement international des PME. Ils se traduisent par des recommandations aux dirigeants (Gibiat, 1994) :

- la nécessité de formuler clairement une stratégie d'exportation ;
- l'importance de la collecte d'informations sur les barrières à l'exportation ;
- l'engagement graduel à l'exportation.

De nombreux travaux (Pantin, 2005) se sont attachés à montrer les limites de ces modèles processuels<sup>2</sup>. Signalons en particulier la portée opérationnelle des stades et de leur enchaînement (Osborne, 1996, Saporta, 1993, etc.), la faible prise en compte du réseau de relations dans le développement international (Lemaire, 1997), le lien entre stade d'internationalisation et modalité d'internationalisation, ou le phénomène de globalisation qui « *tend à modifier radicalement la vision linéaire du processus d'internationalisation de l'entreprise qui prévalait dans les années 70* » (Sammot et al., 1997).

Malgré les limites de cette approche processuelle, des travaux récents exploitent encore ces théories (Ageron, 1998 ; Djuatio, 2000) qui présentent l'avantage d'insister sur le rôle central des modalités comme facteur d'analyse du développement international des entreprises à un niveau individuel.

### **1.3. Modalités d'engagement à l'international**

Les modalités d'engagement à l'international auxquelles recourent les PME pour aborder les marchés étrangers permettent de prendre en compte la question du « comment le faire ? ».

Les modalités sont définies comme les modes d'entrée et de réalisation des activités que développe une entreprise sur ses marchés internationaux. Elles vont être plus ou moins intégrées depuis l'exportation directe (forme la moins intégrée au marché) jusqu'à l'investissement direct industriel (forme la plus intégrée). Urban (1992) distingue trois grands types de modalités : les stratégies d'exportation directe, indirecte ou concertée, l'investissement direct industriel et les systèmes contractuels.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la théorie de l'apprentissage international accorde une place centrale aux modalités dans le processus de développement séquentiel des entreprises à l'international. En effet, les stades successifs d'engagement sur les marchés étrangers sont qualifiés par le type de modalités auquel recourent les entreprises. Johanson et al. (1975) associent à chaque stade une modalité d'internationalisation. Leurs travaux reposent sur

---

<sup>2</sup> Nous renvoyons le lecteur intéressé aux travaux de Pantin (2005) qui présente une très bonne synthèse critique de ces travaux.

l'hypothèse que plus l'engagement de l'entreprise à l'international est fort, et plus les firmes adoptent des modalités intégrées au marché.

Les modalités d'engagement international se caractérisent par une grande variété, comme le traduisent les différentes typologies réalisées (Biardeau, 1978 ; Martinet, 1983 ; Urban, 1992 ; Desreumeux, 1993 ; OCDE, 1997). La question de la **localisation** tient une place centrale dans ces typologies et la théorie des coûts de transaction est souvent utilisée pour analyser les choix de modalités. Selon la nature de la transaction, la firme peut recourir à des solutions de marché sans présence locale (exportation de biens ou transferts de licence), à des solutions d'internationalisation des activités (investissement direct) impliquant un engagement dans le pays visé (Coeurderoy et al., 1994) ou encore à des choix de coopération.

Ainsi, de nombreux critères peuvent être retenus dans l'élaboration de typologies des modalités d'engagement international. Du point de vue de la localisation les plus explicites portent sur la nécessité ou non d'investissements à l'étranger (Usunier, 1990) et la délocalisation ou non des opérations productives en dehors du pays d'origine de l'entreprise considérée (Desreumeux, 1993). Le tableau n°1 présente les différentes modalités internationales suivant ces critères.

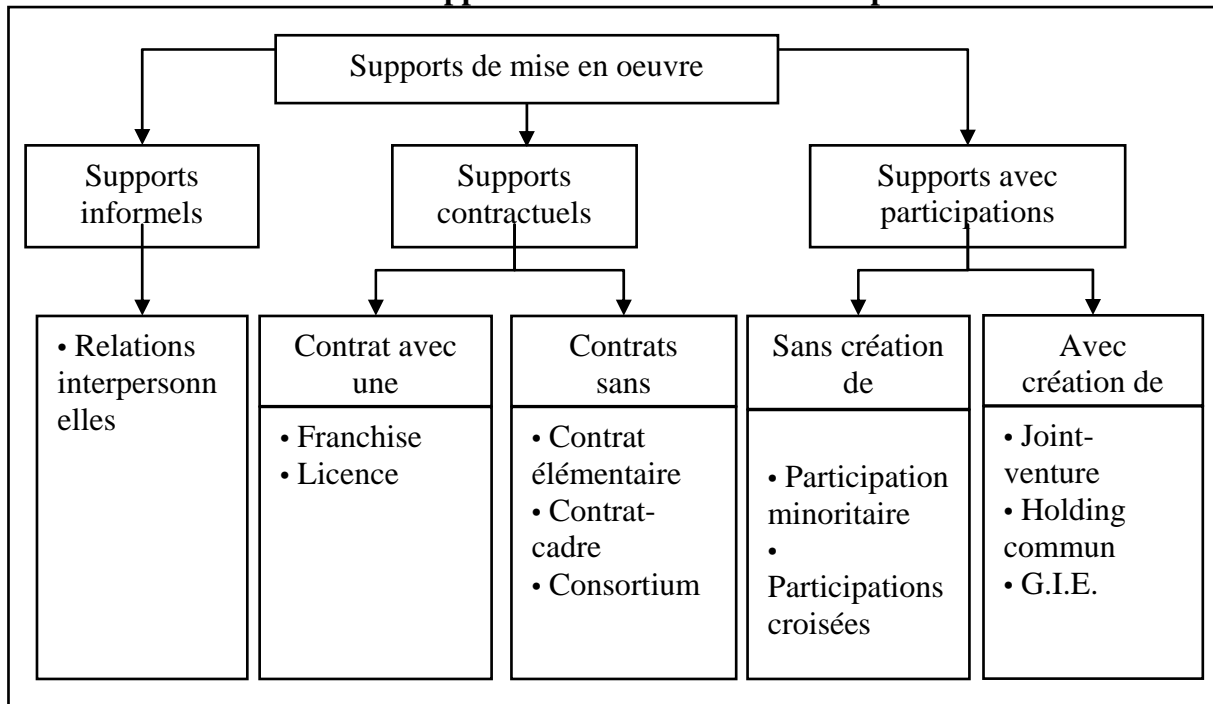
**Tableau n°1. Les modalités d'engagement international**

<i>Production à l'étranger</i> <i>Investissements directs à l'étranger</i>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>
<b>NON</b>	<b>Opérations commerciales <u>sans</u> investissement direct à l'étranger</b> <i>exportation indirecte de produits</i> <i>exportation directe de produits</i> <i>exportation de services</i> <i>exportation de know how (vente de technologie)</i>	<b>Opérations productives <u>sans</u> investissement direct à l'étranger</b> <i>licence</i> <i>franchise</i> <i>contrats de fabrication</i> <i>opérations "clés en main"</i>
<b>OUI</b>	<b>Opérations commerciales <u>avec</u> investissement direct à l'étranger</b> <i>filiales de vente</i> <i>unités de stockage</i> <i>unités de service</i>	<b>Opérations productives <u>avec</u> investissement direct à l'étranger</b> <i>unités d'assemblage</i> <i>unités de fabrication</i> <i>(en propriété totale, conjointe, participations minoritaires, sous-traitance internationale)</i>

Source : Desreumeux (1993)

Cette approche du développement international considère le développement uniquement sous l'angle du recours (ou non) aux investissements directs à l'étranger (IDE). Certaines modalités contractuelles (licence, franchise) de nature coopérative sont prises en compte, mais il apparaît toutefois que **les approches coopératives sont largement absentes** de cette analyse. D'autres typologies prennent en compte cette dimension et permettent de compléter le panorama des modalités du développement international des entreprises. Le tableau n°2 présente une synthèse des supports qui permettent d'utiliser des modalités coopératives telles que le portage, les groupements à l'export, les alliances stratégiques, les partenariats, etc.

Tableau n°2. Supports de mise en œuvre de coopérations



Source : Salgado (1998)

De nombreux auteurs ont montré que le **choix de ces modalités était influencé** par plusieurs facteurs parmi lesquels :

- les facteurs politiques et socioculturels du pays visé (Coeurderoy et al., 1994) ;
- la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays-cible (Donckels et al., 1995) ;
- le manque de ressources lié à la taille de la PME (Samiee et al., 1990) ;

A la lumière de cette analyse, il apparaît que les modalités d'engagement jouent un rôle central dans le développement international des entreprises, et en particulier des PME. Ainsi, la problématique générale du projet de recherche global consistera à voir quelle influence la variable « modalité d'engagement international » exerce-t-elle sur la compétitivité internationale des PME. Dans le cadre de cette première étape de la recherche, nous nous appuyerons sur la **revue de la littérature** présentée en première partie pour **développer une approche des comportements stratégiques des PME** engagées à l'international en nous focalisant sur les notions de **choix stratégiques** (§ 2.2.) et de **processus de développement** (§ 2.3.). Nous concluons sur la nécessité de développer l'analyse des modalités d'engagement à l'international et plus particulièrement celles des coopérations interentreprises.

Voyons ci-après les résultats de la recherche empirique que nous avons menée.



## **2. La recherche empirique**

### **2.1. Méthodologie de recherche**

Les résultats présentés dans le cadre de cette communication **constituent un propos d'étape** d'un projet de recherche global en cours de réalisation auprès des PME Rhône-Alpes. Comme nous l'avons déjà précisé (cf. supra) ce projet vise deux objectifs majeurs :

- voir comment les PME de la région Rhône-Alpes utilisent les différentes formes de coopérations (avec d'autres PME, avec de grandes entreprises, ou avec des organismes territoriaux) dans leur développement international ;
- analyser les conditions de mise en place « d'un réseau des réseaux » (guichet unique) d'aide à l'internationalisation des entreprises.

Le matériau mobilisé dans le cadre de cette communication a été recueilli à partir de données primaires (entretiens) et secondaires (presse et documentation spécialisée).

D'une part, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de cinq PME industrielles, entre la fin de l'année 2005 et début 2006. Les entreprises retenues ont toutes un engagement minimum et effectif à l'international. Les noms des entreprises qui figurent dans cette communication sont tous des noms d'emprunts afin de préserver la confidentialité. Le tableau n°3, présente les principales caractéristiques de ces PME.

**Tableau n° 3. Caractéristiques des entreprises en 2005**

	<b>Activité</b>	<b>Effectif</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>C.A. export Marchés à l'international</b>
Cas 1. UTON	Industrie textile Produits : tissus pour confection	50	3M€	C.A. export : 70% Moyen Orient, Asie, Etats Unis
Cas 2. ADE	Industrie Produits : flexibles	13	4.5M€	C.A. export : 23% Maghreb
Cas 3. LEC	Industrie Produits : fils et bobines électriques	160	9.4M€	C.A. export : 64% Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Asie, Amérique
Cas 4. OFI	Industrie Produits : robinetterie pour usage particulier et industriel	60	20M€	C.A. export : 75% 62 pays Russie , Maghreb
Cas 5. IONS	Industrie Produits : coffrets de protection informatique	11	1,6M€	C.A. export : 5% Espagne, Belgique, Suisse, Irlande

D'autre part, des entretiens semi-directifs ont également été réalisés auprès de certains acteurs dont la fonction est de soutenir l'exportation au niveau des PME de la région Rhône-Alpes

(chargés de mission export, Directeur Général de cabinets de conseil export, Secrétaire Général de Confédération Régionale, etc.).

Les entretiens ont été réalisés seuls ou en binômes et ils ont fait l'objet de prise de notes exhaustives. Les informations recueillies sont restituées sous la forme de phrases témoins présentées en italique dans cette communication.

Nous avons enfin exploité des sources d'informations secondaires telles que la presse, la documentation spécialisée académique et professionnelle.

Les résultats qualitatifs obtenus à ce stade de la recherche permettent d'identifier dans un premier temps les motivations qui ont conduit les PME à s'internationaliser.

## **2.2. Les motivations du développement international des PME**

L'étude réalisée met en lumière trois cas de développement international de PME **contraints** par **l'évolution de l'environnement** et/ou par le **cycle de vie du produit**. Afin, de mieux comprendre les motivations de l'entreprise, chaque étude de cas fait l'objet d'une présentation succincte des principaux éléments qui la caractérisent (historique, activité, etc.).

### **Cas 1 : PME UTON**

L'activité de l'entreprise UTON est la production de velours, historiquement son savoir-faire est lié à l'utilisation du métier à tisser. L'entreprise travaillait sur un marché de masse car l'utilisation vestimentaire du velours était très répandue, les concurrence était essentiellement européenne, et l'entreprise fabriquait des produits simples (faible variété d'unis basiques) vendus à des grossistes. Depuis les années 1960, le déclin du marché (lié à une forte de baisse de l'utilisation vestimentaire du velours) a conduit l'entreprise à racheter un 1975 un négociant de tissus, et à revoir sa stratégie. Ainsi, son savoir-faire qui combine l'utilisation du métier à tisser et la teinture des fils a permis à la société de trouver de nouveaux débouchés tels que la clientèle de la haute couture qui représente plus de 30% de son chiffre d'affaires aujourd'hui. Sur cette niche du prêt-à-porter de luxe, l'entreprise vend directement à de grands créateurs de haute couture en ne faisant pratiquement que du sur-mesure.

Les motivations qui ont conduit les dirigeants à exporter hors du territoire national sont clairement liées à la nécessité de développer le marché de l'entreprise, qui est devenu très spécialisée et n'a plus assez de débouchés en France. Par exemple, le dirigeant signale :

- *« c'est la baisse des autres marchés qui nous fait aller en Chine, la taille du marché qui nous a poussé à y aller » ;*
- *« l'international on y va contraints et forcés. Nous, on exporte 70% du CA mais c'est une obligation » ;*
- *« on y va, car on va chercher les sous là où ils sont ».*

## **Cas 2 : PME ADE**

La PME ADE est une société familiale créée en 1987. L'activité de l'entreprise correspond à l'assemblage et la distribution de flexibles (tuyaux) et de leur raccords principalement pour des machines agricoles ou de travaux publics. L'entreprise est un intermédiaire entre les producteurs de tuyaux flexibles ou d'embouts et les fabricants de machines ou de véhicules qui utilisent ces appareillages. Le produit est standard et correspond à une technologie éprouvée et stable.

Les motivations qui ont conduit l'entreprise à aller à l'international sont de deux ordres :

- la première est liée à la localisation géographique des producteurs de flexibles qui sont essentiellement présents en Russie et Italie ; cela a conduit l'entreprise à s'orienter vers les marchés africains pour ne pas entrer en concurrence avec ses fournisseurs ;
- la seconde est liée à la stagnation du marché national à partir de 1995, qui a poussé l'entreprise à exporter dans les pays du Maghreb.

Par rapport au premier cas OUTON, nous constatons qu'en plus de la stagnation ou déclin du marché, la localisation des autres parties prenantes de l'entreprise (tels que les fournisseurs), peut conduire les PME à s'internationaliser.

## **Cas 3 : PME LEC**

LEC est née en 1986 de la reprise par trois de ses cadres d'une partie de l'activité d'une entreprise créée en 1919 et qui était au bord du dépôt de bilan. La société fabrique du fil de bobinage électrique intégré à différentes catégories de transformateurs. La technologie utilisée est celle de l'enrubannage de fil. La société LEC est positionnée sur une niche dans laquelle il y a peu de producteurs en Europe, et elle est seule en France suite à la reprise de son principal concurrent français. Le produit fabriqué intègre un fort contenu de main d'œuvre (40%) ce qui renforce la concurrence sur les prix. Les clients sont les grands industriels du secteur électrique. L'avantage concurrentiel de la société se situe dans la flexibilité, les délais de livraison, la mise au point de contrats de performance avec les clients et la proximité géographique.

L'entreprise a commencé à exporter en 1988 pour réduire sa dépendance auprès des clients français qui représentaient une part très importante du chiffre d'affaires : *« nous étions dépendants de trois clients avec qui nous faisons 75% du chiffre d'affaires et c'était trop dangereux... et les clients eux-mêmes ne souhaitent pas représenter 70% du chiffre d'affaires. Un client au-delà de 25% du CA il rôle »*.

On constate ainsi, que l'internationalisation peut être une solution pour pallier les faiblesses li es   taille des PME **sp cialis es**.

Par rapport aux trois cas présentés ci-dessus, le cas de l'entreprise OFI permet d'illustrer l'aspect volontariste du processus d'internationalisation de l'entreprise.

#### **Cas 4 : PME OFI**

Cette société a été créée en 1985 par une personne issue du service export d'une grande entreprise. Initialement, OFI était une société commerciale grossiste en robinetterie pour particuliers et industrie (vannes, etc.). Progressivement, elle a mis en place sa propre filiale de fabrication en Chine en 2000 pour lancer sa propre marque. En parallèle, la société a investi en Russie, qui constitue aujourd'hui son principal marché.

L'internationalisation remonte au démarrage de la société, puisque l'idée même de la création repose sur un projet devant être réalisé au Maghreb et permettant d'assurer des débouchés pendant un an. Selon le créateur :

- *« la réussite de la stratégie export repose sur la capacité à ouvrir les yeux, connaître le marché, globaliser la stratégie » ;*
- *« la stratégie export doit être intégrée à la stratégie et non pas représenter seulement une opportunité ».*

Enfin, le dernier cas montre que le processus d'internationalisation d'une entreprise, peut relever **simultanément** d'un choix stratégique de la PME et des contraintes exercées par l'environnement dans lequel elle évolue.

#### **Cas 5 : PME IONS**

La PME IONS a été créée par son Dirigeant actuel. Son activité principale concerne la production et la commercialisation de matériel de protection informatique, et elle a effectué une tentative de diversification dans la production et la commercialisation de mobilier bureautique afin de proposer une offre globale à ses clients. Elle travaille sur une niche peu exploitée par les grands groupes.

Depuis 2003, l'international constitue un des axes de développement prioritaire pour l'entreprise qui vise un doublement de son chiffre d'affaires à l'export pour l'année prochaine. Elle a démarré cette phase de développement international par l'Espagne, et depuis 2005 la société continue son expansion en Belgique, Suisse, et Irlande. Cette orientation stratégique s'est traduite par l'embauche d'un responsable export.

Par rapport à cette orientation stratégique, le dirigeant de l'entreprise signale tout d'abord que la volonté d'aller à l'international est liée au cycle de vie du secteur d'activité: *« nous sommes sur un marché de niche, et on arrive à maturité sur notre domaine. Si on veut maintenir notre positionnement, la R&D est amortie et il faut chercher un surplus de CA (au moins maintien et développement) »*. De plus, il insiste sur les autres avantages de l'internationalisation : *« d'autre part, on a plein de choses à découvrir et la demande de nouveaux clients peuvent donner des signes pour le développement de nouveaux produits (ça a été le cas pour l'agroalimentaire) »*.

Voyons, à présent comment ces PME se sont internationalisées.

### **2.3. La démarche d'internationalisation**

Les cinq études de cas analysées permettent tout d'abord de confirmer et de mettre en lumière l'existence d'une forte variété dans les démarches suivies par les PME pour mener à bien leur internationalisation. De plus, elles montrent la perception des Dirigeants sur les critères de choix qui influencent le choix de la modalité retenue.

Le premier relève d'une **démarche informelle basée sur la prise d'opportunités** sur des marchés extérieurs sans que cela se limite à une stratégie du « coup par coup » (« *one shot* ») puisque l'entreprise met tout de même en œuvre des moyens pour se développer à l'international ; mais les conditions économiques, de marché, ou structurelles de l'entreprise ne lui permettent pas de « faire mieux ». C'est le cas typique de l'entreprise UTON qui n'a pas un volume de ventes suffisant pour pouvoir intéresser un agent susceptible de s'investir pour l'entreprise sur les marchés extérieurs :

- « *le problème, c'est qu'avec notre chiffre d'affaires, qui on peut prendre comme agent ?* » ;
- « *Nous on livre celui qui paye le plus vite. On navigue à vue, 15 jours à trois semaines de carnet de commande* » ;
- « *Quand j'étais célibataire je voyageais 150 jours par an. Aujourd'hui on n'est pas sûr de pouvoir prendre un responsable export. Donc, on n'ira pas vers la Chine car la famille n'a pas un goût prononcé pour les voyages* ».

A l'autre extrême, d'autres PME ont mis en place une stratégie **d'internationalisation parfaitement formalisée**. Citons les deux cas suivants :

- la PME OFI travaille en direct avec ses clients par le biais de réponses à des appels d'offre. La société vend des « packages » (un service lié aux produits et des connaissances techniques) et prend conscience de l'opportunité de faire également de la production puisque des clients veulent travailler en direct avec les producteurs ce que n'est pas OFI. Cette stratégie se traduit par une première tentative pour monter une filiale en Espagne ; en 2000 elle crée sa propre filiale de production en Chine, et elle lance sa propre marque. Pour chaque marché export, l'entreprise mise sur des ressources humaines adaptées : un hispanophone pour Cuba, une russe qui travaille d'abord en apprentissage et qui est embauchée, etc. Signalons également, que la moitié de l'effectif est composé de commerciaux qui participent à plusieurs salons chaque mois. Enfin, les documents de l'entreprise sont réalisés en six langues pour toucher simultanément tous les marchés export.
- le dirigeant de la PME IONS précise que pour doubler son chiffre d'affaires à l'export, la stratégie mise en place pour toucher les revendeurs étrangers est la suivante : « *tout d'abord, on va sur place, on repère des entreprises potentiellement utilisatrices, on démarque, et on vend si possible* ». L'objectif de cette approche est de constituer une base de données sur les habitudes, les modes de fonctionnements des acteurs locaux, et de se familiariser avec les canaux de distribution. Dans un second temps, la société s'adresse au marché amont, c'est à dire les distributeurs ou prescripteurs : « *on ne fait pas la procédure à l'envers ... et quand on va voir les futurs revendeurs, on connaît leurs clients car on leur a déjà vendu !* ».

Enfin, ces études de cas confirment la pertinence et l'actualité de l'approche par les stades d'internationalisation, illustrée par la démarche d'internationalisation de l'entreprise LEC, sur deux plans :

- Le premier concerne l'apprentissage international qui permet une **maîtrise progressive des modalités utilisées pour le développement international**. En 1987, l'entreprise LEC reprend des contacts avec d'anciens clients en Allemagne pour commencer à **exporter** directement : *« on a fait par nous mêmes ... quelqu'un parlait allemand et moi je me suis remis à l'anglais ... c'est pas facile de réapprendre l'anglais à 40 ans ! »*. Dans les années 90-91 la société prend **un agent** *« on a été contactés par une société qui souhaitait nous représenter... »*. Et aujourd'hui, la société utilise d'autres modalités telles que les **coopérations** interentreprises : *« par rapport à la Chine, on a une étude en cours sur la possibilité de créer un groupement pour ouvrir un bureau de représentation en Chine ... »*.
- Le second porte sur l'approche par les **cercles géographiques concentriques** proposée par Joffre (1986). Le Directeur Général signale l'existence d'une segmentation qui prend en compte l'éloignement géographique ; par exemple l'Europe (Allemagne, France, Pays-Bas, Belgique, et Grande Bretagne) et l'Asie (Japon, Chine) : *« la proximité géographique est une variable importante »*, ou encore, *« en Belgique ou aux Pays-Bas on n'a pas besoin d'agent, on travaille en relation directe avec un ou deux fournisseurs »*.

A ce stade de la recherche, les résultats obtenus ont permis de recueillir la perception des Dirigeants de PME sur certains **critères de choix entre les modalités à retenir**. Citons :

Les **caractéristiques propres de l'activité** pour retenir l'exportation directe (souvent associée à l'internationalisation) ou le recours à un agent (exclusif ou multicarte) : *« tout dépend des pratiques du marché lui-même. De plus en plus, y compris les Allemands préfèrent traiter en direct. Pour eux c'est un gain car il n'y a pas de commission »*.

Le **rôle des aides régionales** qui peut conduire certaines entreprises à s'engager dans des stratégies de coopération (groupement d'entreprises) : *« le groupement lui même serait facile à réaliser car il y a les aides régionales à l'export... pour bénéficier de ces aides, il faut que les partenaires soient implantés dans la Région Rhône-Alpes et qu'ils soient de capitaux français »*.

La prise en compte de **l'importance des aspects informels** dans le cadre des PME, compte tenu de l'impact négatif des **coûts fixes** lorsqu'une structure est créée : *« pour les PME, c'est le réseau ; c'est à dire être capable de s'allier, de jouer des coups ensemble, c'est le réseau au sens maffieux : solidarité et mutualisation de moyens sans qu'il y ait forcément création de structures. Quand il y a des structures, y a des permanents, des contrats de travail, ... et là on a tous les problèmes des coûts fixes »*.

## **Conclusion**

Les résultats de la recherche empirique ont permis d'illustrer par des études de cas, les courants théoriques développés dans la littérature existante sur les **choix stratégiques et les processus de développement** des PME à l'international. Il en ressort que l'internationalisation de la PME est un **processus complexe**, qui résulte autant des

**contraintes** de l'environnement de l'entreprise que de ses **propres choix stratégiques**. En ce sens, les études de cas réalisées montrent que le développement international des PME n'est pas autant marqué par le déterminisme que les principales théories du management stratégique le laissent à penser.

De plus, il apparaît que le comportement à l'international relève du **choix stratégique** des entreprises, qui voient dans les marchés internationaux des opportunités de croissance. Néanmoins, au cours des entretiens, les Dirigeants ont également insisté sur les nombreuses contraintes de ressources, telles que les difficultés de financement ou le manque de compétences linguistiques, qui affectent négativement la capacité de développement international des PME.

Dans ce contexte, la question du « **comment faire** » devient cruciale pour les PME, et les organismes de soutien à l'international ont un rôle essentiel à jouer, sans que cela soit toujours fait de manière systématique. Citons à titre d'exemple, le développement de modalités coopératives utilisées par les PME à l'international (portage, alliance) qui implique souvent un travail préalable de mise en relation des parties prenantes. Les organismes de soutien devraient logiquement être le rouage principal de cette mise en relation ; or, les premières observations issues de l'analyse empirique montrent le manque d'implication des organismes dans cette démarche.

Ces constats permettent de préciser deux perspectives de développement des résultats présentés dans le cadre de cette communication :

- l'utilisation des coopérations interentreprises comme vecteur d'internationalisation des PME ;
- la mesure de l'efficacité perçue des organismes de soutien à l'export et l'étude des conditions de mise en place « d'un réseau des réseaux » (guichet unique) d'aide à l'internationalisation des PME.

## **Bibliographie**

- ATAMER, T.; CALORI, R. et NUNES, P. (1998). "Stratégies internationales, changer les règles du jeu", *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, no 19, p. 77-100.
- BIARDEAU S., BOURCIEU S., SALGADO M., (2003) « Conséquence du volontarisme stratégique sur le développement international des PME », *6<sup>o</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 23 et 24 octobre 2003, Agadir, Maroc, 26p.
- BILKEY W.J. et G. TESAR, (1977), "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 93-98
- BOURCIEU S. (2000), "L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique", *GESTION, Revue Internationale de Gestion*, vol. 25 n°1, pp. 11-22.
- BOURCIEU S., (2004), *Le développement international des PME par l'action sur l'environnement institutionnel : "La stratégie d'ascendance institutionnelle"*. Application aux Pays en Transition, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, 599 p.
- BRAGUIER, I. (1992). "Etude empirique de l'influence du contexte sur le comportement stratégique des PME", *Cahier de Recherche n°107*, IAE de Poitiers, 12 p.
- CAVUSGIL, T. (1984). "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization", *Journal of Business Research*, no 12, p. 195-208.
- CHANDLER, A. D. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, traduit de "Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise", (1962), Massachusetts Institute of Technology.
- CHILD, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, 6, p. 1-22.
- DEMIL, B. (1998). "Le pionnier et les suiveurs", *Revue Française de gestion*, juin-août, p. 107-116.
- DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. (1995). "La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement", *Revue Internationale PME*, vol. 8, no 1, p. 9-29.
- FERNANDEZ, G.; NOEL, A. (1994). "PME, mondialisation et stratégies", *Revue Internationale PME*, vol. 6, no 3-4, p. 145-163.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1989). *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- JOFFRE, P. (1986). "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 68-76.
- JOHANSON J., WIEDERSHEIM P.F., (1975), "The internationalization of the firm - Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, pp. 305-322.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., (1977), "The internationalization Process of the Firm : a model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments" *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.
- JOHANSON J. et Mattson L.G., (1988), "Internationalisation in Industrial Systems –A network Approach", in *Strategies in global competition*, Neil hood and Jan-Erik Vahlne, 1982, London: Croom Helm, 287-314.
- JULIEN, P.-A. et al. (1996). "Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices", *Revue Gestion*, vol. 21, no 1, p. 29-37.



- MARCHESNAY, M. (1979). "La dépendance des firmes individuelles", *Sciences de Gestion*, n°1, p. 698-733.
- MARTINET, A.-C. (1983). *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill.
- METAIS, E. (1999). "Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du groupe SEB", *Gestion*, volume 24, no 1, p. 12-20.
- PANTIN François (2005), La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences organisationnelles, 14<sup>o</sup> conférence AIMS, Angers, 2005, 28p.
- PATUREL R. (1997), "Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises", *Economies et Sociétés* série Sciences de Gestion (n°7-8), pp. 93-118.
- PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. (1994). "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm ?", *Strategic Management Journal*, Special Issue-Summer, 15, p. 5-16.
- SAMMUT S. et TORRES O. (1997), "Le démarrage international : entre contraintes et opportunités", VII<sup>ème</sup> Conférence AIMS, Montréal, 19 p.
- SALGADO, M. (1998), *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*, Thèse de doctorat, Université Jean-Moulin, Lyon 3, 323p.
- SAPORTA, B. (1993). "Les enjeux de l'ouverture internationale des PME-PMI", *Travaux de recherche* n°I.9307, Université Bordeaux 1, 15 p.
- SAPORTA, B. (1997). "Stratégies des petites et moyennes entreprises", dans P. Joffre et Y. Simon, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p. 3105-3128.
- URBAN, S. (1992). "Stratégies d'internationalisation", dans J. P. Helfer et J. Orsoni, *Encyclopédie du Management*, p. 896-906.