

*Les PME et leurs importateurs : quelles relations dans un contexte  
d'économie numérique ?  
Etude exploratoire auprès de PME exportatrices*

Martine Boutary  
Ecole supérieure de commerce  
Toulouse, France

m.boutary @esc-toulouse.fr

## Résumé

*De nombreuses PME exportatrices utilisent, dans le cadre de leur développement international, les services d'importateurs à qui elles délèguent la commercialisation de leurs produits sur les marchés étrangers. Ces derniers présentent des avantages : la prise en charge de la commercialisation et des aspects opérationnels de la vente et de la logistique, le retour d'informations issues du marché local sur lequel ils sont implantés. Mais ils ont aussi quelques inconvénients au regard de la réactivité nécessaire ou de l'anticipation autorisée par une connaissance précise et rapide des évolutions de marchés.*

*Le développement des technologies de l'information offre peut-être de nouveaux éléments de la construction de cette relation importateur/ exportateur. Porteurs d'une promesse d'effacement des distances géographiques, elles permettent d'une part la multiplication des échanges, de façon économique, d'autre part la collecte facilitée de très nombreuses informations en un temps et à des coûts très limités. La question se pose alors de la place qu'elles prennent dans l'établissement d'une relation renforcée entre la PME et ses interlocuteurs étrangers. Peuvent-elles les remplacer ? Le temps des importateurs serait-il révolu ? Ou serait-ce plutôt leur rôle qui est en cours d'évolution ?*

*Nous mobiliserons différentes approches sur le rôle de l'importateur dans le processus d'internationalisation des PME, la place des TIC dans l'internationalisation des PME, ainsi que le cadre d'analyse de la modernité proposé par Giddens (1994) pour étudier la relation des PME à leurs intermédiaires étrangers. En tenant compte des spécificités de ces entreprises, nous aborderons la question de l'éloignement, de la mise à distance, de la standardisation, autant de thèmes qui ne sont pas toujours entendus lorsqu'on évoque la PME.*

## **1. L'importateur, relais ou partenaire de la PME ?**

### **1.1. L'importateur, un mal nécessaire pour atteindre le marché**

L'importateur est souvent défini de façon technique, comme un intermédiaire « *commerçant indépendant étranger qui achète les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend à son nom et pour son propre compte, donc à ses risques et profits* » (Meier O. et Schier G., 2005, p. 95). Il s'insère dans les différentes théories énoncées au sujet des processus d'exportation des PME, celles qui postulent la progressivité du processus comme celle qui s'appuient sur une approche stratégique des marchés.

Il est un des acteurs possibles des stratégies d'exportation indirecte, permettant à l'entreprise qui le choisit de déléguer son effort de commercialisation, d'apparaître rapidement sur le marché visé, sans investissement lourd. En revanche, un de ses inconvénients les plus souvent soulignés provient de la faible maîtrise par l'exportateur de la politique commerciale. Il existe un effet écran entre l'entreprise fournisseur et son marché, du fait même de la nature de la relation contractuelle qui lie les partenaires.

Dans le cadre des théories « par phase », l'un des cadres d'analyse très utilisé – puis très critiqué – pour caractériser le processus d'internationalisation fut le modèle d'Uppsala (Johanson J, Vahlne JE, 1977), identifiant le processus d'internationalisation des PME comme le produit de décisions incrémentales, notamment influencées par un processus d'apprentissage. Au fur et à mesure que l'exportateur comprend le potentiel et les rouages de son marché étranger, il devient plus ambitieux quant aux modalités de son développement et accentue son implication. La place de l'importateur correspond à une étape intermédiaire de l'ensemble de ce processus : « *l'engagement d'une entreprise sur un marché étranger se développe suivant un processus partant d'activités non exportatrices, prolongées par des exportations s'appuyant sur des intermédiaires indépendants, puis sur des filiales de commercialisation (...)* (Lemaire, 1999, p 107). Il représente, par son appartenance au marché de destination (dans la plupart des cas), une compensation à la faible maîtrise des caractéristiques du marché local et des problèmes logistiques par l'exportateur.

D'autres modèles comportementaux suggèrent des approches incrémentales par phase<sup>1</sup> (Bilkey WJ, Tesar G., 1977 ; Cavusgil, ST, 1980). Même si le nombre d'étapes varie et si leur agencement n'est pas toujours identique, l'importateur demeure l'acteur des phases de démarrage de l'exportation et semble correspondre, sur le plan théorique, à des stades que la PME dépasse, lorsqu'elle acquiert un niveau de connaissance suffisant de son marché et une expérience lui permettant de mobiliser de nouvelles ressources.

La théorie OLI (Dunning, 1988), non spécifique aux PME, intègre différents facteurs permettant de préciser les modes d'apparition et de structuration des entreprises à l'étranger à partir de 3 grandes catégories d'incitations :

- les avantages spécifiques à l'entreprise (Ownership) qui sont représentés par les actifs intangibles de la société, sa maîtrise technologique, la qualification de son personnel, sa capacité de financement
- les avantages d'une localisation (Location) mesurés par la nature du transport nécessaire, l'accessibilité de la main d'œuvre, les barrières culturelles et réglementaires, le potentiel du marché

---

<sup>1</sup> Pour une revue des théories de l'exportation, voir Ageron 1999

- et enfin les avantages de l'internalisation (Internalisation), création par l'entreprise, à l'intérieur de sa propre structure, de son propre système de transaction.

Pour ce qui concerne les avantages de l'entreprise, Erramilli, Agarwal et Kim (1997) montrent que la capacité à contrôler le développement international ainsi que la disponibilité des ressources influencent le degré d'implication sur le marché. Nakos (2002), à partir d'une recherche menée uniquement auprès de PME, insiste sur le fait que la capacité de mise sur le marché de produits très différenciés par rapport à la concurrence est corrélée avec la recherche de modes d'implantation plus directs et plus impliqués, une interprétation pouvant être la volonté de ne pas laisser à un intermédiaire la possibilité de copier ou de faire copier le produit présenté.

Quant à la localisation, Dunning remarque que l'intérêt de se développer sur un marché étranger est d'accéder à un potentiel de marché plus important, avec un degré de risques mesuré. Les modes d'implantation très impliqués, parce qu'ils nécessitent des investissements importants, sont réservés à des marchés à haut potentiel (Pan et Tse, 2000). L'importateur est alors un moyen d'intervenir sur les marchés d'intérêt plus faible, avec l'avantage de pouvoir, plus facilement que l'exportateur, dépasser l'obstacle que peuvent représenter certaines barrières à l'entrée comme des réglementations contraignantes.

Ces différents modèles montrent combien l'importateur est limité à la place de l'intermédiaire qui est là soit parce que l'entreprise n'a pas les moyens nécessaires à une plus forte implication, soit parce que l'intérêt du marché est faible, et ne peut justifier un investissement plus important pour un traitement en direct.

## **1.2. L'importateur, un partenaire commercial pour développer le marché**

Dans de nombreuses entreprises visitées dans le cadre de nos recherches, le lien à l'importateur ne semble pas soumis à d'aussi fortes contraintes négatives. Certains importateurs travaillent depuis longtemps avec l'entreprise exportatrice, et peuvent s'occuper de marchés stratégiques pour celle-ci. Dans d'autres cas de figure, ils ont une activité plus ponctuelle. Ce constat de diversité par rapport à l'idée d'un « lien intermédiaire » nous amène à élargir notre regard quant au rôle des importateurs et à la relation qu'ils ont avec leur fournisseur. Deux points d'ancrage supplémentaires vont être mobilisés : la place de l'importateur dans les ressources que la PME mobilise pour améliorer sa performance, et la place des technologies de l'information et de la communication dans cette relation « à distance ».

De nombreuses recherches ont, sur ces 30 dernières années, souligné la faiblesse de l'engagement international des PME et identifié la nature des freins bloquant ou ralentissant le phénomène.

Pour améliorer les performances, certains auteurs développent l'idée d'une nécessaire cohérence entre les données opérationnelles et la vision stratégique de la PME. Proches de la théorie des ressources et de l'insistance qu'elle pose sur la nécessaire organisation des ressources d'une entreprise pour l'atteinte d'un objectif stratégique (Hamel et Prahalad, 1990; Grant, 1991), les travaux d'Ageron<sup>2</sup> relèvent dans les PME la complexité d'un processus

---

2

d'internationalisation non linéaire, non systématique, non réductible à une fonction de l'entreprise et ne mobilisant pas toujours les mêmes solutions opérationnelles. En s'appuyant sur une littérature large, qui intègre les travaux d'économistes sur l'ouverture internationale et ceux de gestionnaires insistant sur les caractéristiques de l'entreprise, Ageron met en évidence la nécessité de cohérence entre le projet stratégique d'internationalisation, l'organisation industrielle et organisation sociale de l'entreprise. L'internationalisation des PME s'apparente dans ces travaux beaucoup plus à une recherche de cohérence et d'organisation qu'à une recherche de marchés inconnus.

Le mode d'implantation s'inscrit ici dans le prolongement de la réflexion stratégique de l'entreprise, combinant les différentes capacités de la PME pour une optimisation de l'apparition sur le marché. Le rôle de l'importateur est plus complexe que celui évoqué précédemment. Il peut s'inscrire dans une action de long terme de la part de l'entreprise exportatrice, pour peu qu'il corresponde à un équilibre stable de sa volonté d'investissement, de ses besoins vis-à-vis du marché étranger sur lequel elle souhaite s'implanter.

Par ailleurs, apparaissent des ouvertures théoriques sur les apports des collaborations ou partenariats pouvant compenser les difficultés constatées (Boutary, 1998 ; St Pierre, 2003) et combler certains manques au profit d'un développement international plus important (Gemser et al. 2004) ; ce que reprend Hollenstein (2005) en insistant sur l'intensification de la compétition internationale, l'enrichissement des connaissances dans toutes les activités économiques et les innovations, et enfin la réduction du cycle de vie des produits. Si les PME sont trop petites pour investir suffisamment et suffisamment vite, elles peuvent en revanche avoir une offre plus large et plus complète si elles associent leurs différents savoir-faire (cas des réseaux d'entreprises) ou si elles associent à leurs pratiques les structures en charge de la commercialisation de leurs produits (cas des partenariats avec les distributeurs par exemple).

Les réseaux issus de ces collaborations sont aussi des lieux de collecte d'information riche, Riddle et Gillespie (in Etemad et Wright, 2003) et répondent en ce sens aux observations de Julien (1998). Ce dernier attire l'attention sur le fait que si la multiplication de données n'a pas d'incidence sur la performance des PME exportatrices, l'information riche améliore les résultats des PME sur les marchés étrangers.

Il nous semble alors intéressant de reconsidérer le rôle technique-juridique de l'importateur, non plus comme élément d'une chaîne linéaire et déterminée par le seul engagement juridique, mais comme élément d'un partenariat plus complexe, combinant formalité contractuelle et engagements plus informels et vecteur d'une nouvelle vision de la « géographie » de l'entreprise. Nous allons pour cela interroger et ce les apports sociologiques de Giddens, notamment son interprétation sur la modernité.

### **1.3. L'importateur, boîte noire ou partenaire de modernité ?**

Giddens définit le « dynamisme de la modernité » par la « *dissociation du temps et de l'espace (...)* et la « *délocalisation des systèmes sociaux* »<sup>3</sup>, le système social étant « *l'ensemble de pratiques sociales reproduites dans le temps et l'espace à travers les actions humaines* ». (Chevalier, 1996).

---

<sup>3</sup> Giddens, 1994, page

## *Les PME et leurs importateurs : quelles relations dans un contexte d'économie numérique ?*

L'internationalisation des entreprises se situe dans ce contexte de dé-localisation, ce désancrage territorial pouvant toucher la commercialisation comme le processus de production, atténuant apparemment la gestion de proximité habituellement identifiée dans les PME. Les TIC s'inséreront dans ce processus en autorisant, via des communications asynchrones (les messageries par exemple) et non localisées (les sites Web par exemple), la dissociation du temps et de l'espace.

*Mais « tout mécanisme de délocalisation (...) repose sur la confiance (...) dans des instruments abstraits. Aux points d'accès, les engagements face à face qui incitent les acteurs profanes à se sentir en confiance comportent habituellement des démonstrations de fiabilité et d'intégrité, étayées par une habitude professionnelle, une espèce de tranquillité<sup>4</sup> ».*

Le rôle des importateurs peut se situer sur deux registres : celui de la « boîte noire », ou celui de la relocalisation.

L'importateur « boîte noire » est un point d'accès au marché, d'un point de vue strictement opérationnel. L'exportateur ne peut pas atteindre seul son objectif d'exportation, il a besoin d'un relais technique. La communication se limitera à ce qui rend possible le passage en douane, le paiement des biens ou services, l'accès aux réglementations obligatoires. L'exportateur et l'importateur ne représentent pas un système social, mais deux interlocuteurs très indépendants, sur deux marchés ayant des caractéristiques différentes. Il reste l'intermédiaire identifié par les théoriciens du développement international et ceux du marketing, validant alors la thèse de l'écran entre l'exportateur et le marché.

Pour ce qui concerne le registre de la création de confiance, du réancrage, de la re-localisation sur le marché étranger de l'entreprise, la relation liant les deux partenaires n'est plus seulement contractuelle. Elle est aussi destinée à créer un contexte favorable, d'une part à la relation de l'importateur avec son fournisseur, d'autre part de l'importateur avec ses clients, clients finaux de l'entreprise exportatrice. L'engagement anonyme cède la place à un face à face identifié, lequel devient garant de la confiance du système « exportateur-importateur ».

Face à la gestion de proximité souvent évoquée au sujet des PME, ce phénomène de dé-localisation et de re-localisation peut paraître mal adapté, d'autant qu'il exige d'une part la capacité à l'éloignement, d'autre part des « supports de confiance » destinés à favoriser la re-localisation. Ces supports peuvent aller de l'échange de simples documents (papiers ou électroniques) à la mise à disposition de personnel ou de services appropriés (appui à la commercialisation, à la promotion, hot line...). On voit apparaître des modalités de délocalisation/ relocalisation qui peuvent varier en intensité.

Les TIC interviennent alors dans l'analyse de cette relation et de l'intensité des échanges devenus nécessaires.

---

<sup>4</sup> Giddens, op. cit., page

## **2. Le rôle des TIC sur l'activité internationale**

Les technologies de l'information et de la communication<sup>5</sup> dans les PME et plus particulièrement le soutien qu'elles peuvent représenter pour les PME exportatrices, font l'objet, dans la littérature académique, de deux hypothèses, issues de deux courants de recherche.

Pour un premier courant, les technologies de l'information et de la communication, telles que décrites par leurs concepteurs, doivent effacer la difficulté de l'éloignement : « Tout devient possible, quelle que soit la taille de l'entreprise dont la zone de chalandise devient mondiale » (Desmet 2000, in Abidi 2001). La promesse d'un commerce international plus facile pour tous est alléchante... Le recours à l'Internet est une forme de réponse facile, rapide et économique à la question de l'information. La consultation des sites Internet permet d'avoir accès, avec très peu de moyens, à une information démultipliée, potentiellement pertinente pour une meilleure prise de décision stratégique (choix de marchés, d'interlocuteurs) (Boutary et Monnoyer, 2004). Les organismes d'appui aux entreprises de nombreux pays ont largement développé les sites sur les marchés extérieurs, mettant sur le Web de très grandes quantités d'information sur les marchés et leur fonctionnement.

D'autres chercheurs soulignent une réalité économique et managériale plus nuancée : les TIC participent à des améliorations dans la gestion des entreprises, notamment parce qu'elles permettent de resserrer les liens de la PME avec son environnement, autorisant une meilleure exploitation de ce qui est perçu comme un avantage concurrentiel (Boutary, 2001). Il s'agira alors d'orienter et/ou conseiller des clients potentiels ; de rassurer, par une réponse personnalisée, le client et ainsi de le fidéliser en dehors d'une seule logique de prix ; de donner des informations et de l'aide à la vente à des distributeurs étrangers. Nous sommes alors dans une logique de service « à distance » qui va conforter les stratégies de niche choisies.

Cette relation –qu'il est possible de considérer comme une modalité de « re-localisation »- peut être facilitée grâce à un contact qui peut être asynchrone, moins chronophage et économiquement plus avantageux que ce qui existait auparavant –déplacements et conversations téléphoniques-.

Si les enjeux des TIC semblent bien perçus, en revanche le paysage des outils et de leurs usages possibles reste encore très flou. La satisfaction de pouvoir démultiplier l'un des avantages concurrentiels des PME attaché à la relation avec l'environnement (client-fournisseur, exportateur-importateur notamment) par un contact rendu facile par les TIC masque la difficulté d'élaboration d'une plus ample « reconfiguration d'entreprise » (Venkatraman, 1986) pour une meilleure performance. Malgré de forts potentiels techniques, les outils peuvent être initiés par des enthousiasmes individuels et peuvent rester limités aux personnes directement utilisatrices ou à celles qui ont envie de les adopter, n'ouvrant la porte qu'à des reconfigurations partielles et mises en œuvre au sein d'activités opérationnelles existantes mais isolées les unes des autres.

La question se pose de la place occupée par les TIC dans la relation de l'entreprise avec son importateur. En tant qu'outils de recherche d'information, peuvent-elles réduire le rôle des importateurs dans leur capacité à transmettre l'information marché ? Avec ce statut d'outils,

---

<sup>5</sup> Dans la suite du document, nous utiliserons le sigle « TIC » en lieu et place de « Technologies de l'Information et de la Communication ».

peuvent-elles enrichir ces relations par la multiplication facilitée de contacts et d'échanges ? Malgré ce statut d'outils, peuvent-elles améliorer et pérenniser la relation ? Les TIC amènent-elles l'importateur à devenir un partenaire plus qu'un simple relais ?

### **3. Etude exploratoire : une mobilisation diversifiée des TIC vis-à-vis des importateurs**

Nous avons rencontré, dans le cadre d'une recherche sur les PME, leur activité internationale et leur utilisation des TIC, 10 PME manufacturières, situées dans le Tarn et Garonne et toutes exportatrices, à des degrés différents, mais utilisant des importateurs.

Nos entretiens se sont déroulés de façon ouverte, sans questionnaire mais avec un guide d'entretien portant sur les caractéristiques de l'entreprise, les modalités de son développement international, l'existence des TIC et leurs usages. Nous avons prêté attention à la construction dans le temps de la démarche d'internationalisation (les raisons, les modalités pratiques, l'évolution) comme d'intégration et de déploiement des TIC (investissements et usages). Nous voulions éviter une appréciation trop binaire sur, par exemple, l'existence ou non d'un site. Il nous était important de comprendre les usages du site, son niveau d'intégration dans l'entreprise et les différents partenaires concernés. Tous les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits. A l'issue d'une analyse de contenu par catégorisation, nous avons identifié 3 groupes de comportements.

#### **3.1. Les Débrouillards**

Face à une concurrence très dispersée, les 3 entreprises de ce groupe privilégient des comportements d'adaptation. C'est en fonction de la demande du client qu'elles orientent l'offre. Au fil du temps, cette attention permanente aux besoins des clients doublée d'une capacité technique très pointue et d'une excellente connaissance du secteur (les secteurs concernés ici sont ceux de la mécanique agricole, des produits de beauté, et de la réfrigération) a rendu ces entreprises capables d'anticiper les besoins, puis de proposer de nouveaux produits. Poussée à l'extrême, cette capacité à s'adapter apparaît alors comme une forme pro-active d'intervention sur le marché, mais le regard sur la construction de la démarche montre qu'il s'agit, de fait, d'une démarche réactive. La relation au produit est toujours très affective.

La prise de décision est très centralisée, le travail en équipe n'est pas valorisé. Les TIC ne sont que très peu mobilisées, de façon ponctuelle. Dans l'une des entreprises, nous avons ainsi constaté que la responsable export communique avec son assistante (qui se situe physiquement à l'étage en-dessous) comme avec ses clients sans courrier électronique, le seul accès au Web étant à un autre étage, et supporté par une adresse collective empêchant tout personnalisation, voire toute appropriation.

Le projet de ces entreprises est de rester indépendantes et de proposer toujours plus à leurs clients.

Ces entreprises hésitent, pour leurs marchés étrangers, entre la vente directe – mythe d'indépendance- et la vente par des importateurs. Via des salons, elles ont souvent connu d'abord leurs clients finaux, et ensuite seulement quelques importateurs. Ces derniers sont

identifiés comme des intermédiaires, facilitant la mise sur le marché mais grevant le coût d'achat des clients finaux. L'argument du prix et des coûts est très présent dans les discours entendus. Malgré leur forte politique d'adaptation, ces entreprises évoquent la pression concurrentielle sur les prix, et ne semblent pas être rassurés par leur capacité d'innovation et de différenciation. L'idée de passage à un stade suivant d'exportation serait plutôt de développer des compétences (celles autour des TIC posent question) afin de revenir à la vente directe. L'importateur est pour ces entreprises la boîte noire. La promesse technique des TIC, la multiplication d'informations, tant sur les marchés que sur les procédures, la facilité de relations (par écrit, de façon économique et asynchrone) leur laissent penser qu'un jour, ils pourront évoluer vers des systèmes de distribution plus directs et moins coûteux.

Ce comportement peut conforter les résultats de Nakos (2002) : le développement de produits spécifiques est corrélé avec des modes d'implantation directe. Mais plutôt que de développer des joint-ventures, ces entreprises ont pour objectif, aidées par les TIC, de reconquérir la proximité de leurs clients. La théorie des phases de plus en plus complexe d'internationalisation est ici battue en brèche.

Notre analyse est que, tant que la technologie n'est pas « saisie » et intégrée, elle reste porteuses, pour les PME, des rêves des concepteurs. Il est alors possible de tout envisager, y compris de remplacer, par les TIC, le réseau de distribution. Il y a une forme de confiance abstraite dans le potentiel technologique, alors que, lors des premiers choix d'usage, les craintes sont très grandes. Les premiers usages sont fortement modérateurs –pour ne pas dire inhibiteurs- de la promesse technologique.

### **3.2. Les Défensifs**

Les quatre entreprises de ce groupe se situent dans un univers très concurrentiel (secteur de la chaussure, du vin -production ou embouteillage-, du fruit). Pour se différencier de la concurrence –notamment étrangère-, d'une façon réactive, les dirigeants ont pris des décisions d'investissements lourds sur l'outil de production, autorisant un degré fort de standardisation possible des produits fabriqués.

La gestion est très centralisée entre les mains du dirigeant qui prend, de façon assez solitaire, l'ensemble des décisions. En matière de réflexion sur les TIC, cette forme d'isolement a parfois des conséquences surprenantes ; dans l'une des entreprises par exemple, le dirigeant a très envie de développer l'usage du site Web et de la messagerie, mais le comptable s'oppose à cela, pour des raisons de sécurité. Le dirigeant, bien que regrettant de ne pouvoir faire « ce qu'il veut », se plie à la contrainte, car il n'a, ni dans l'entreprise, ni dans son réseau, personne pouvant équilibrer ce seul avis.

On constate une sous-utilisation des capacités de production ainsi dégagées, dans les 4 cas. Les raisons de l'investissement sont pressantes, mais la réflexion à long terme des sources du retour sur investissement est insuffisante. De même, la recherche de clients étrangers reste une contrainte, imposée par la difficulté du marché domestique ou par la recherche obligatoire de débouchés pour une capacité de production accrue. L'intérêt stratégique de certains marchés n'apparaît pas dans les discours.

La relation aux clients comme aux fournisseurs est très affective. Non soutenue par la rationalité d'études, le développement des contacts extérieurs va s'orienter vers d'éventuelles



opportunités. La mise en relation et la prise de contact se font souvent via des salons professionnels grâce à un intérêt commun pour le produit. La confiance naît alors, dans la PME, de la reconnaissance du savoir-faire par celui qui achète. Du côté des acheteurs, qui sont tous des importateurs, la confiance se fonde sur la reconnaissance du produit et sur la perception d'une écoute forte de la part de l'entreprise exportatrice à des besoins qui seront satisfaits, au-delà parfois de l'intérêt financier de l'exportateur. Les invitations sur le lieu de production et autres rencontres consolideront la relation.

Les stratégies de développement international sont « à l'étude ». Les dirigeants ont compris l'intérêt des marchés étrangers pour la survie de leur entreprise, mais n'ont pas encore formulé clairement de stratégie d'exportation. Les importateurs sont des intermédiaires.

Internet est alors un outil basique, soumis à de nombreuses restrictions. Les contraintes rencontrées, non identiques pour les 4 entreprises, sont les suivantes : refus du comptable pour une question de sécurité ; manque total d'intérêt de la direction malgré un intérêt très fort du responsable export ; manque de temps pour « regarder » Internet ; manque d'outils.

Les sites sont pauvres, peu animés, parfois hébergés, non référencés. Ils servent à regarder, à réagir, à économiser. Bien qu'intéressé par le projet technologique, le dirigeant comme les salariés n'ont pas de temps à consacrer à cet outil non prioritaire. Les usages sont donc mobilisés de façon très opportuniste, pour répondre à la pression environnementale qui suggère que les TIC constituent un élément favorable à la meilleure gestion des entreprises, et pour profiter de petits avantages opérationnels propres à ces outils : contacts plus faciles, moins chers, asynchrones, collecte d'informations facilitée.

Il n'y a pas d'appropriation des TIC, qui restent des outils d'efficience sans objectif d'efficacité. Il n'y a dans ces conditions que des modifications mineures de la relation à l'importateur. La communication se fait un peu plus dense de façon écrite, mais s'appauvrit par téléphone. L'objectif visé n'est pas un changement. Il n'y a pas de projet autour des TIC, autre qu'un projet d'économie. L'importateur est un intermédiaire obligé, les TIC le deviennent, le système n'est pas remis en cause. La modernité n'est pas au rendez vous, d'une part parce que la délocalisation est faible par absence de confiance suffisante, d'autre part parce qu'il n'y a pas de re-localisation. La confiance dans la relation éloignée –et donc l'abstraction- est difficile. Le seul support possible de la confiance repose sur le produit. L'éloignement ne fait pas peur, l'importateur est indispensable, mais reste un élément extérieur au système social de l'entreprise, une boîte noire » dont l'utilité est un accès au marché. La vision de sa capacité à re-localiser l'entreprise exportatrice n'existe pas.

### **3.3. « Les Partenaires »**

Le troisième groupe comprend 3 entreprises (secteurs construction automobile, aéronautique, pièces mécaniques).

D'importants investissements de production ont été faits, dans un objectif d'amélioration de la productivité. L'organisation industrielle vise d'une part le découpage du travail et son organisation optimale, d'autre part la standardisation du plus grand nombre d'éléments possibles, tant au niveau des produits que des processus, pour la fabrication comme pour l'administration. Une réflexion équilibrée existe entre contraintes de l'entreprise et contraintes du marché.

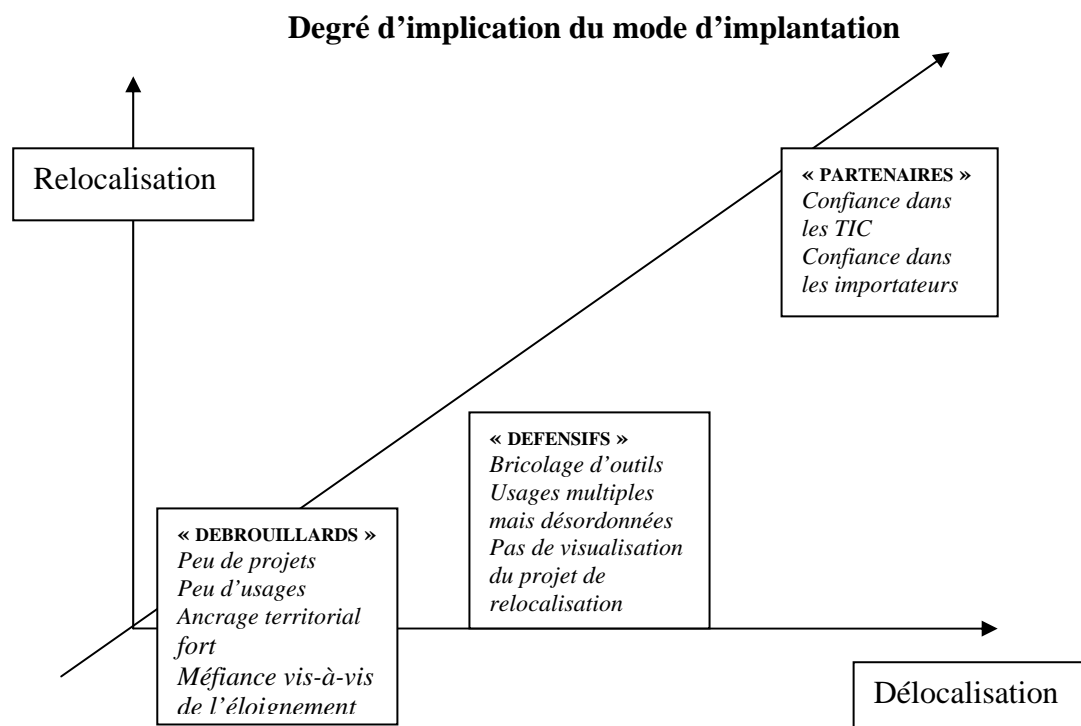
La délégation fait partie du projet de ces entreprises, en particulier de leur dirigeant. La standardisation des procédures est reconnue comme nécessaire à la transmission de l'information à plusieurs personnes, où qu'elles soient. Il n'y a pas de sentiment de « déshumanisation » de l'entreprise, car l'information continue à très bien circuler en interne, soit grâce à l'implantation sur un seul site (cas de 2 entreprises sur les 3 de ce groupe), soit par une forte mobilisation des TIC pour maintenir le lien (préalablement mis en place lors de déplacements fréquents sur la zone de localisation d'un nouveau site de l'entreprise). Ce mode de fonctionnement n'empêche pas les dirigeants de rester concernés par l'ensemble de l'activité de l'entreprise, et par toute information même secondaire : *« Comme je vois passer, sans m'en occuper, tous les mails échangés, je sais, quand je vais à l'atelier, pour qui est la pièce que je vois sur les machines »* (Dirigeant).

Cela ne va pas sans poser question parfois. Un des dirigeants interrogés fait part de sa perplexité quant à l'accès possible ou pas, contrôlé ou pas, de la première connexion Internet par les différents salariés. Il prend finalement la décision de multiplier les accès et de les ouvrir à tout le monde, *« parce qu'il y a plus à gagner qu'à perdre »*.

Ces entreprises utilisent les TIC tant dans leur fonction de communication (messagerie, mail) que dans leur fonction de structuration de l'activité globale de l'entreprise (ici, les TIC sont des applications informatisées, reliées entre elles et autorisant la communication en interne comme en externe de très nombreuses informations. La PAO, la CFAO ou les ERP sont des exemples de ces TIC).

La liaison avec les importateurs semble très différente de celle des deux groupes précédents : les échanges sont soutenus, les demandes sont grandes des deux côtés. L'entreprise exportatrice est à l'écoute des besoins de l'importateur, lui fournit des données très régulièrement, tant sur l'organisation opérationnelle des transactions que sur des aspects plus larges concernant le marché qu'elle continue à observer directement malgré la présence de l'importateur. Les exportateurs n'attendent plus des importateurs qu'ils prennent en charge la commercialisation, mais plutôt qu'ils soient capables, grâce à une excellente connaissance du système, de retransmettre de l'information riche, proche du conseil, à l'acheteur final. Les TIC sont un support d'échanges de données, mais bien plus largement de construction de connaissances. L'importateur est un « autrui absent », avec qui une relation de confiance s'est instaurée, sur des bases qui dépassent largement l'intérêt porté au produit. Grâce à l'effort de clarification voire de standardisation des documents, les échanges peuvent se faire très vite, provenir de personnes différentes sans que cela ne pose de problèmes.

Le schéma suivant permet de visualiser la position des différents groupes :



## Conclusion

L'importateur fait partie des stratégies d'apparition des PME sur les marchés étrangers. Son rôle est décrit dans la littérature comme celui d'un intermédiaire chargé de l'achat puis de la revente de produits sur un marché étranger. Dans les différentes théories du commerce international, il reste dans les premières phases de l'implantation, marque d'un investissement peu important des entreprises vis-à-vis de leurs marchés étrangers.

D'autres analyses permettent de voir l'importateur comme une interface entre l'exportateur et son marché étranger. Il peut alors rester « une boîte noire », ou se situer comme un partenaire dont le rôle majeur est de « redonner vie » à l'entreprise sur un territoire sur lequel elle n'existe pas physiquement. Giddens (1994) analyse ce phénomène comme l'expression d'une relocalisation de l'activité, concomitante à la délocalisation de celle-ci, et absolument nécessaire à la survie du système social.

Dans ce contexte d'éloignement, les TIC apparaissent comme des supports « facilitateurs ». La promesse technique est forte : elles autorisent la multiplication de données comme le renforcement du lien et semblent propices à un enrichissement de la relation avec les importateurs, voire à un changement de cette relation.

L'observation à visée exploratoire de cas de PME nous amène à constater que le rôle de ces intermédiaires, malgré un engagement contractuel de même type, peut être très variable. Certains d'entre eux restent extérieurs au système social de la PME exportatrice, d'autres

deviennent des partenaires implicites de leur développement. Le degré d'importance stratégique des marchés visés n'est pas en rapport systématique avec le degré apparent d'implication.

Sur les trois groupes d'entreprises, deux considèrent l'importateur, à des degrés divers, comme un mal nécessaire. Dans les deux premiers cas, la présence des TIC ne paraît pas changer la relation existante. Le mode de confiance n'est pas dans l'abstraction, le point d'appui de tout développement reste le produit. L'importateur est alors le porteur des informations nécessaires –et explicites- à l'élaboration du produit adapté au marché.

Dans le 3<sup>ème</sup> groupe, l'importateur devient le support de la délocalisation / relocalisation évoqué par Giddens. Les TIC supportent alors la création d'un tissu d'informations riches et d'échanges renforcés. La confiance s'installe, dans l'abstraction comme dans la relation « face à face » que les TIC n'excluent pas. Le système social importateur / exportateur ne change pas de « format juridique », mais la relation, malgré l'éloignement et avec l'aide des TIC mobilisées de façons multiples, s'oriente vers un partenariat élaboré.

Le caractère exploratoire de cette étude nous autorise seulement à conclure à une appropriation plus ou moins forte des TIC modifiant le rôle de l'importateur. La question de l'évolution progressive vers des stades d'implication plus forts sur les marchés peut être dans certains cas remise en cause. Lorsque le rôle de l'importateur est seulement limité à un retour d'informations peu riches, les TIC peuvent le remplacer. Les PME concernées par ce type de situations envisagent alors de revenir vers la vente directe sans intermédiaire. A l'inverse, si l'importateur est un partenaire de l'entreprise, les intérêts deviennent communs, les TIC alimentent le système du partenariat ainsi que les besoins d'information de chaque entreprise, donnant à ce système une stabilité forte et une grande pérennité.

Il reste à étudier ces phénomènes de façon longitudinale dans les PME, en repérant l'évolution des usages des TIC d'une part, et l'évolution de la relation aux importateurs d'autre part. Il serait intéressant d'analyser, pour les différents groupes identifiés, la performance de l'entreprise et la rentabilité des opérations d'exportation. Ce sont sur ce sujet de nouvelles voies de recherche.

## Bibliographie

- Abidi A., *Internet et le Commerce International*, AIM 2001, p.251
- Ageron B., *Le processus d'internationalisation de la PMI : un outil d'aide à la conception et au pilotage*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, 20 septembre 1999, Université J. Moulin, Lyon.
- Bilkey WJ., Tesar G., 1977, The export behavior of smaller size Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, Vol 8
- Boutary, M. (2001), Les TIC au secours de l'activité internationale des PME, *Colloque International de Management des Réseaux*, Tunisia, 25-26 Octobre.
- Boutary M, Monnoyer MC et alii ,(2003), TIC et PME, des usages aux stratégies, Ed. L'harmattan, Paris
- Boutary M. et Monnoyer MC, Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation, Actes du Congrès ECSB, Copenhague, Danemark, Nov 2004
- Cavusgil ST., On the internationalization process of the firm, *European Research*, Vol. 8, N 6, 1980
- Dunning J.H., *Explaining International Production*, Unwin Hyman, 1988
- Etemad H. et Wright R.W. (2003), Internationalization of SMEs : Toward a new paradigm, *Small Business Economics*, 20, 1-4.
- Gadille M. et d'Iribarne , 2000, " La diffusion d'Internet dans les PME ", *Réseaux*, n° 104, pp 61-91
- Gemser, G., Brand, M.J. et Sorge, A. (2004), Exploring the internationalisation process of small businesses: a study of Dutch old and new economy firms, *Management International Review*, 22, 2, 127-150.
- Hollenstein, H. (2005), Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24, 431-450.
- Johanson J., Vahlne J.E., The internationalization process of the firm ; a model of knowledge development and increasing foreign commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N 1, 1977
- Julien PA, Toulouse J.M., Ramangalahy C. et Morin M., 1998, Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices, 4eme Congrès international francophone de la PME, Metz, France
- Lemaire JP., 1999, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod Ed., Paris
- Léo P. , 2000, « Les PMI et les couples produits-services à l'exportation », *Revue Internationale PME*, Vol. 13, No 2.
- Léonidou L.C. et Adams-Florou A.S., 1997, « Types and sources of export information : insights from small business", *International Small Business Journal*, Vol. 17, No 3, p. 30-48
- Meier O. et Schier G., 2005, *Entreprises multinationales*, Dunod Ed., Paris
- Madrid C. et Rispal M., 1998, «La relation P.M.I. - interlocuteur local : validation d'une classification à partir d'une étude longitudinale intégrative», *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*. Bordeaux
- St-Pierre, J. (2003), Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, *Revue Internationale PME*,. 16, 2, 61-82.

*Les PME et leurs importateurs : quelles relations dans un contexte d'économie numérique ?*

- Torres O, *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, HDR en Sciences de gestion, Université de Caen Basse Normandie, 3 décembre 2004
- Venkatraman N., 1986, « *Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information* », in *L'entreprise compétitive au futur*, Les Editions d'organisation.