

Entreprise moyenne et filiale commune internationale

Rivat Céline
Université Jean Monnet
Saint-Etienne, France

celine.rivat@univ-st-etienne.fr
rivat.celine@wanadoo.fr

Résumé

Face à la globalisation de l'économie, les entreprises, quelle que soit leur taille, sont amenées à se développer à l'international (Lemaire, 1997). Les PME participent de manière croissante à ce nouvel environnement. Compte tenu de leur hétérogénéité (Torrès, 1999), de la nécessité d'atteindre une taille critique (Joffre, 1986) et de la complexité du phénomène étudié, il est apparu pertinent de s'intéresser aux entreprises de taille moyenne ou ME. Certains travaux de recherche ont remis en cause la théorie par étapes de l'internationalisation des PME (par exemple, Welch et Luostarinen, 1988). Il a été d'ailleurs observé que leur choix résulte d'une stratégie délibérée (Julien, 1994). Ainsi, à leur statut intermédiaire (largement reconnu dans la littérature) peut correspondre une stratégie du même type, c'est pourquoi notre projet de recherche a porté sur les Filiales Communes Internationales ou FCI. La FCI semble une modalité accessible aux ME pour s'implanter à l'étranger favorisant leurs atouts et leur permettant de surmonter leurs contraintes. Cette communication a pour but de présenter l'exemple concret d'une entreprise française de taille moyenne appartenant à l'industrie du papier. Cette ME a choisi de mettre en place des FCI successives. Nous avons donc réalisé au sein de cette entreprise une étude clinique, qui a permis d'identifier neuf FCI (chacune a fait l'objet d'une monographie). Ainsi, nous avons mis en évidence son processus d'expansion à l'étranger et la forme de FCI, qui lui est propre.

Introduction

La globalisation de l'économie conduit les organisations à faire face à une incertitude, une complexité et une concurrence accrues au niveau mondial. L'une des réponses possibles est de développer leur activité à l'international. Longtemps jugé comme réservé aux grandes entreprises, cette possibilité concerne aujourd'hui les entreprises de toutes tailles (Lemaire, 1997), et notamment les PME. En effet, les PME participent de manière croissante aux évolutions de l'environnement, qui leur offrent de nouvelles opportunités pour s'engager sur les marchés étrangers en mettant en place des stratégies adaptées à leur configuration. Compte tenu de l'hétérogénéité des PME (Torrès, 1999), de la nécessité d'atteindre une taille critique (Joffre, 1986) et de la complexité du phénomène étudié, il paraît pertinent de porter notre recherche sur les entreprises de taille moyenne (notées par la suite ME) et de démontrer l'intérêt d'étudier leur développement à l'international (Gattaz, 2002). Face à cet enjeu, ce type d'entreprises va mettre en place une stratégie eu égard à des contraintes financières, humaines, de temps et d'opportunités... (Joffre et Wickam, 1997). Leur choix de l'internationalisation résulte donc d'une stratégie délibérée. De plus, les ME ont la capacité de développer des comportements volontaristes face à l'environnement (Julien, 1994). Nous postulons donc que la ME n'aura pas une approche par étapes de l'exportation à l'implantation (Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977), mais qu'elle met en place une stratégie, qui lui est propre, tout en identifiant les réussites et les échecs. Une question se pose alors : « Quelles sont les stratégies d'internationalisation mises en place au sein des ME ? ». Compte tenu de leur statut intermédiaire largement reconnu dans la littérature, il est possible d'envisager une stratégie du même type, favorisant leurs atouts (la flexibilité, la réactivité, la proximité...) (Joffre et Wickam, 1997) et leur permettant de surmonter les contraintes tant internes (ressources humaines, financières...) qu'externes (marché, concurrence...). Ainsi, il paraît opportun de s'intéresser à une modalité particulière : la joint venture internationale, qui peut se traduire en français par Filiale Commune Internationale (notée par la suite FCI) (Paturel, 1996). Cette communication présente l'exemple concret d'une ME française se développant à l'international en constituant des FCI successives, afin d'une part d'identifier la forme lui assurant sa réussite, et d'autre part de comprendre comment une entreprise de ce type met en place une stratégie adaptée, lui permettant d'affronter la concurrence mondiale et de maintenir sa position sur le marché.

Dans une première partie, nous définirons le contexte de l'étude et ferons état des travaux de recherche réalisés dans ce domaine. La deuxième partie décrira la méthodologie mise en place. Dans une troisième partie, les résultats issus de notre étude de cas seront présentés.

1. Les ME confrontées à un nouvel environnement international

1.1. Les caractéristiques de la ME

Même si certains auteurs doutent de l'existence de la ME ou du moins d'un modèle unique (Marchesnay, 1997), d'autres (par exemple, Gattaz, 2002) la considèrent comme une entité stable, dont les qualités de flexibilité, d'adaptation, de relations humaines sont largement mises en avant. Ainsi, de nombreux auteurs se sont intéressés aux critères permettant de les identifier. L'effectif semble le point de départ pour définir une ME, dont le seuil inférieur généralement retenu est de 50 salariés. En France, le seuil supérieur en vigueur s'élève à 500 salariés. Cette première approche nécessite un enrichissement par la prise en compte de critères qualitatifs et structurels (Hirigoyen, 1981). Ainsi certains auteurs l'ont définie par des comportements stratégiques (Le Vigoureux, 1997), des critères qualitatifs (Abdesselam et Le

Vigoureux, 1999), un profil de dirigeant (Duchéneaut, 1997), ou encore comme la taille adulte de l'entreprise de croissance (Gattaz, 2002). Nous remarquons qu'il existe aucune définition précise de la ME. Par contre, il est possible d'identifier des points communs aux différentes approches. La ME se situe entre la petite et la grande entreprise. Elle possède les caractéristiques de flexibilité et de proximité de la petite, tout en empruntant la formalisation et la structuration organisationnelle de la grande (Boyer et Germain, 1999). Elle est à l'articulation entre la petite dominée par des modèles « entrepreneuriaux » et la grande aux représentations « managériales » classiques (Divay, 1999). Ce type d'entreprises dispose d'un certain nombre d'atouts (Joffre et Wickam, 1997), qui sont la flexibilité, la réactivité, la proximité et la stratégie. Les ME ont donc un statut de firmes intermédiaires, mêlant une logique « entrepreneuriale » et « managériale ». Ainsi, la stratégie est caractérisée chez la ME par une démarche formalisée et délibérée (Arregle, Calori et Very, 1997). Les ME sont sensibilisées au besoin de formalisation et d'anticipation des orientations stratégiques plus facilement que les plus petites structures, sans atteindre le niveau des grandes entreprises (Germain, 1999). Elles adoptent en général des stratégies de spécialisation (Liouville et Nanopoulos, 1997). Il leur est reconnu une capacité d'internationalisation. Elle s'explique par le prolongement d'une spécialisation étroite offrant un avantage concurrentiel certain (Saporta, 1997), et est consécutive aux opportunités offertes par l'ouverture du marché européen (Joffre et Wickam, 1997), voire des marchés du monde entier. Ainsi, les ME sont largement présentes sur le marché international. Il est alors intéressant de s'interroger sur leur modalité d'internationalisation.

1.2. L'internationalisation des ME

Au sein de la littérature relative au développement international des PME, il est le plus souvent étudié leur comportement à l'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981 ; Pioré et Sabel, 1984 ; Reid, 1984) et leur processus d'internationalisation (par exemple, Johanson et Vahlne, 1977). Ces théories ont été largement dominées par l'approche béhavioriste. Deux modèles, Uppsala (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et le I-modèle (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1981 ; Reid, 1981), sont les plus répandus. Les auteurs considèrent l'internationalisation comme un processus incrémental d'engagement respectivement dans le marché étranger et dans l'exportation. Même si certains auteurs ont validé la théorie des étapes (Dali, 1994), ces deux modèles donnent seulement un aperçu des processus d'internationalisation des entreprises, mais ne prennent pas en compte les dimensions, qui les accompagnent, ni leur fonctionnement à l'intérieur des entreprises. Certaines études empiriques (portant sur des PME anglaises, australiennes, suédoises, néo-zélandaises) ont mis en évidence que le modèle traditionnel n'était pas suivi (Coviello et Munro, 1995), que certaines PME « sautaient » des étapes importantes¹ (Welch et Luostarinen, 1988). Les modèles proposés paraissent trop mécanistes et déterministes. Le processus d'internationalisation des PME n'est pas séquentiel, mais irrégulier. Les étapes ou les stratégies adoptées semblent soumises à l'émergence discontinue et incontrôlée des opportunités ou des menaces, auxquelles l'entreprise doit faire face. Ces modèles sont insuffisants pour expliquer l'évolution internationale des PME. De plus, certains auteurs ont mis en évidence la combinaison de plusieurs stratégies (Baird et al., 1994 ; Turnbull, 1987). Les entreprises ont donc une certaine liberté dans le choix des formes utilisées pour être présentes sur les marchés étrangers. D'autres adeptes (McDougall et Oviatt, 1994) ou non (Welch et Luostarinen, 1988) de la théorie « traditionnelle » constatent que les changements

¹ Par exemple, elles faisaient rapidement un investissement direct sur le marché étranger sans passer par toutes les étapes prescrites.

survenus dans l'environnement rendent plus difficile son application à un nombre croissant de situations. En effet, il est constaté l'apparition d'une nouvelle logique venant se substituer à celle de la concurrence (Jolly, 2001 ; Naulleau, 1993), elle fait référence à la coopération. Ainsi, depuis une vingtaine d'années, les entreprises développent leur activité notamment en mettant en place des alliances (Jolly, 2001 ; Dussauge et Garette, 1995). Ces dernières sont le fait de très grands groupes multinationaux, mais également d'entreprises de plus petite taille. Tous les secteurs d'activité sont concernés. Elles peuvent avoir une portée mondiale favorisant les rapprochements d'entreprises de nationalité différente. La coopération apparaît donc comme une nécessité pour les entreprises afin qu'elles soient compétitives au niveau global (Perlmutter et Heenan, 1986 ; Ohmae, 1989). Aussi, de plus en plus de chercheurs insistent sur l'importance des alliances pour l'internationalisation des PME (Coviello et Munro, 1995 ; Johanson et Vahlne, 1992 ; Crouse, 1991 ; Dubini et Aldrich, 1991 ; Miles and Snow, 1986). Des études empiriques auprès de PME canadiennes de haute technologie (Livtak, 1990 ; Su et Poisson, 2000) ont confirmé ces pratiques. Qu'en est-il des ME appartenant à des secteurs industriels traditionnels ? D'ailleurs, il est observé des disparités de comportement entre secteurs d'activité. En fonction des contraintes du métier, il semblerait que le comportement à l'international soit réalisé de manière différente. Ainsi, les alliances s'imposent de plus en plus aux entreprises et un grand nombre d'entre elles, même de taille moyenne, s'engagent dans ce type de stratégie. Elles sont devenues un facteur clé de succès dans beaucoup d'industries et constituent un enjeu primordial du nouvel environnement économique (Douma et al., 2000). De plus, depuis le début des années 80, la FCI représente la forme qui a connu un taux de croissance plus élevé que la création de filiales ou les acquisitions (Harrigan, 1986). C'est un type de coopération ancien, qui demeure essentiel au développement international des entreprises.

1.3. La FCI

La FCI associe des entreprises originaires de pays différents. Elle donne lieu à la création d'une entité commune distincte des entreprises partenaires (Killing, 1983 ; Harrigan, 1986), qui demeurent indépendantes. Chacune participe aux ressources. Elle dépasse donc largement le cadre de la simple coopération. En effet, elle « consiste à créer de toutes pièces, ex nihilo, une nouvelle structure juridique, en y apportant, de façon isolée, les divers moyens de production utiles pour réaliser le projet commun » (Paturel, 1996, p. 1336). Elle correspond à une croissance interne (Paturel, 1991). Selon la typologie de Paturel R. (1994), il s'agit de la constitution de filiales communes par croissance conjointe interne internationale. Elle est une alternative pour la ME à la création de filiale en pleine propriété ou à l'acquisition d'une entreprise locale. Les ME vont favoriser la coopération au détriment des autres formes d'extension internationale pour différentes raisons. Par exemple, la connaissance du marché est facilitée par le partenaire local. Les travaux concernant la FCI ont traité notamment les motivations des entreprises à créer une filiale commune (Naulleau, 1993 ; Blanchot, 1995) et les points clés de sa gestion (par exemple, Harrigan, 1988 ; Kogut, 1988 ; Hamel et al., 1989 ; Su et Verna, 1994). Peu de recherches se sont intéressées à son élaboration (Douma et al., 2000). Les FCI étudiées dans la littérature sont relatives à des grandes entreprises, notamment américaines. Or, elles sont le fait également des entreprises françaises (Paturel, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1987, 1991, 1992, 1993, 1994). De plus, peu de travaux s'intéressent aux entreprises de moindre taille. Aussi, nous constatons que l'exportation est généralement étudiée au sein des TPE (Très Petites Entreprises) et PE (Petites Entreprises), et les fusions-acquisitions au sein des GE (Grandes Entreprises). On peut donc supposer que les ME vont privilégier des stratégies d'internationalisation mieux adaptées à leur configuration. En effet,

elles disposent de moyens plus importants (humains, financiers...) que les TPE et PE, mais moins que les GE. Il semblerait donc qu'à leur statut médian pourrait correspondre une stratégie d'internationalisation du même type. En général, la coopération est reconnue comme une solution adaptée à ce type d'entreprises, qui permet de dépasser les faiblesses liées à sa taille, mais aussi d'éviter les carences du marché (Puthod, dans Torrès, 1998). Ainsi, dans le cadre de la globalisation de l'économie, les ME, présentes sur les marchés étrangers, mettent en place des stratégies coopératives, et notamment des FCI, afin de faire face à la concurrence mondiale et de conserver une position significative dans leur secteur d'activité. Les modèles « traditionnels » ne permettant plus d'appréhender les processus mis en œuvre au sein des PME, et donc des ME, il est nécessaire de repérer quels sont les comportements stratégiques, que l'on peut observer au sein de ce type d'entreprises, pour tenter de comprendre comment elles abordent aujourd'hui leur développement à l'international. Nous avons donc réalisé une étude de cas au sein d'une ME française appartenant à l'industrie du papier.

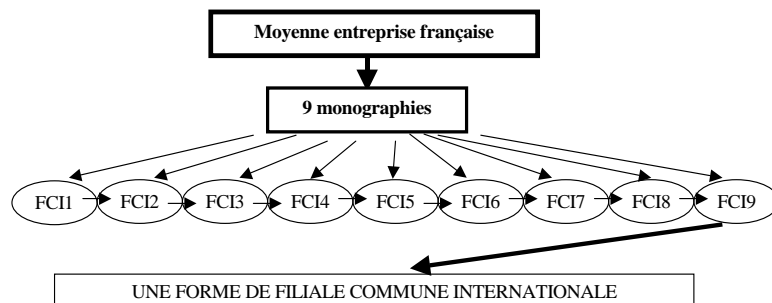
2. Méthodologie de la recherche

Notre recherche consiste à procéder à une étude clinique afin de comprendre des logiques d'action, ce qui nécessitait selon nous « d'appartenir » à une organisation. Nous avons donc réalisé une étude de cas, comme définie par la théorie de Yin (1994) et celle d'Eisenhardt (1989), au sein d'une ME française s'internationalisant par filiale commune. Nous avons pu appréhender cette entreprise dans sa globalité en adoptant une approche longitudinale, et en isolant les FCI qui correspondaient à différentes monographies. Nous en avons identifié neuf. Chacune a été reconstruite à partir des discours des acteurs et réinscrite dans le cours de l'histoire de l'entreprise dans un ordre chronologique. L'analyse de cas réalisée est donc intra-site. L'objectif visé est de cerner en profondeur le déroulement de chaque FCI, ce que permet la monographie étant une étude historique logique.

Initialement, nous avons procédé à une étude documentaire en utilisant les archives et la documentation. Il s'agit de sources uniquement internes à la fois organisationnelles (comptes-rendus de réunion, contrats, rapports, fax quotidiens) et personnelles (agenda, notes en réunion, lettres, travail préparatoire, réflexions personnelles). Ces dernières ont permis d'analyser les traces écrites présentes et passées pour chaque FCI, de structurer des informations éparses pour aboutir à un résultat utilisable : les monographies. Cette analyse avait pour but de comprendre et de reconstituer les événements, de chercher dans le passé, ce qui explique le présent, de comparer le présent et le passé, de raconter une période révolue pour la comprendre. Cette première approche a permis une validation par complémentarité aux autres dispositifs, et ainsi de comprendre le discours par rapport à des faits, de générer un questionnement précis des acteurs, et de trianguler les données provenant des discours et de l'observation. L'ensemble des écrits recueillis a constitué la base pour établir une chronologie historique de chaque FCI et pour relater la totalité de leur déroulement. Grâce à des entretiens, l'étude documentaire a été confrontée aux dires des acteurs impliqués dans chaque FCI (c.f. Annexe n°1). Ainsi, une relation en face à face avec les acteurs a été établie. Chaque discours a été enregistré sur bandes magnétiques avec leur accord. A la suite de chaque entretien, une retranscription fidèle a été faite et transmise à chacun des interlocuteurs interrogés afin de valider leurs dires. Les entretiens réalisés étaient soit semi-directifs, soit non-directifs. Les entretiens semi-directifs ont permis à l'acteur de s'exprimer librement sur des questionnements précis issus de l'analyse documentaire et de notre vécu en entreprise, tout en permettant un contrôle constant. Ce procédé favorise une implication partagée et un dialogue enrichissant. Ce type d'entretien a été notamment utilisé pour interroger le dirigeant de la ME

étudiée, afin d'identifier le développement global de l'entreprise depuis sa création tant en termes d'activité que d'expansion géographique. Les entretiens non-directifs se sont adressés à tous les acteurs impliqués dans chaque FCI. Ces acteurs ont narré de manière totalement libre leur vécu : ils ont raconté une histoire. Les entretiens ont été réalisés à différents moments, chacun correspondant à une FCI. A la suite de chaque entretien, une analyse de sens a été réalisée, faisant ainsi l'objet d'une fiche de synthèse. Compte tenu d'un texte narratif très dense, un codage systématique, puis par thème des discours a été fait, afin de réduire cette masse en unités immédiatement analysables. Les codes ont été créés, après la collecte des données, afin d'avoir une vue d'ensemble du contexte. Cette méthode est apparue appropriée à la perspective heuristique, que nous avons choisie, et adaptée à une logique de découverte, régissant la première partie de toute recherche qualitative. Elle se justifie d'autant plus dans une étude de cas où l'interaction avec le terrain est forte. Nous avons alors regroupé les différents discours par pays et par thème. Puis, nous avons réalisé un compte-rendu de chaque monographie (Hubermann et Miles, 1984). Ensuite, une schématisation du processus factuel de chaque FCI a été mise en place, ainsi qu'un schéma des enseignements tirés avec un commentaire global faisant le lien avec la ou les FCI précédente(s). Les schémas permettent au lecteur d'avoir une compréhension plus rapide des faits et du processus sous-jacent. Les FCI, qu'elles soient une réussite ou un échec, ont été prises en compte. Pour chacune, la période étudiée s'étend du premier contact à la mise en route de la nouvelle entité. La gestion postérieure du site n'est pas analysée. En effet, notre intérêt porte sur le processus de création d'une nouvelle entité à l'étranger dans le cas particulier de la FCI. Pour réaliser les monographies, nous avons choisi les démarches suivantes : la construction d'une trame d'événements et la mise en place des rouages de l'histoire de chaque FCI. Ces dernières ont permis de présenter la situation initiale (où ?, quand ?, comment ?) ; d'identifier les acteurs impliqués (ayant une contribution à différents niveaux (qui ?)), ainsi que les objectifs poursuivis et leur évolution dans le temps et l'espace ; de saisir les facteurs favorables et/ou défavorables. Ensuite, nous avons rédigé neuf monographies, qui ont consisté à reconstruire l'histoire de chaque FCI. A chaque fois, les facteurs pertinents expliquant leur déroulement ont été mis en évidence, ainsi que les compétences clés à détenir pour créer avec succès une FCI. Le concept d'internationalisation est opérationnalisé par une étude chronologique des différentes FCI mises en place par la ME. Notre recherche se situe dans une perspective longitudinale et historique de l'entreprise, afin de mettre en évidence les réalités des actions menées par la ME étudiée.

Figure - 1 : Le cheminement méthodologique



3. La FCI : une forme adaptée à notre terrain de recherche

3.1. Présentation de la ME étudiée

Créée en 1928, cette entreprise est une ME industrielle française familiale indépendante. Son métier est la transformation de carton. Elle a trois activités : la fabrication de tubes² (80% de son chiffre d'affaires), de fûts³ (20% de son chiffre d'affaires) et de papier (matière première pour la fabrication de tubes). Le tube et le fût sont des produits volumineux à faible valeur ajoutée. Ces principaux clients sont les papetiers. Elle représentait en 1999 (date de la fin de l'étude) 61 millions d'euros de chiffre d'affaires et employait 469 salariés, répartis sur 16 implantations dans le monde, dont cinq en France, une au Luxembourg, deux en Espagne, six au Canada, une en République Tchèque et une en Pologne. L'une de ses particularités est de maîtriser l'ensemble des métiers de sa filière industrielle de la matière première au produit intermédiaire industriel, en passant par la fabrication de l'outil de production, ce qui lui permet de proposer une offre globale.

3.2. Le processus d'internationalisation d'une ME française par FCI

Nous avons mis en évidence des séquences de changement. Chacune a donné lieu à une forme de FCI. Nous avons identifié cinq générations. Une génération correspond à une relative stabilité de la forme de FCI.

3.2.1. La première génération : un premier essai, un échec

Elle est représentée par un seul projet celui de la Belgique (FCI1) entrepris en 1976. Il est envisagé une FCI de complémentarité (Paturel, 1994) avec un papetier belge, fournisseur de la ME. Nous avons observé que la ME a la capacité de développer des comportements volontaristes face à l'environnement (Julien, 1994) ; qu'elle dispose d'un savoir-faire traditionnel, dont l'expertise est reconnue et que son comportement stratégique est porté sur le risque. Toutefois, c'est un échec compte tenu d'événements défavorables à la ME survenus dans l'environnement.

3.2.2. La deuxième génération : l'expérience canadienne

Deux FCI (FCI2) la constituent. La première est une FCI de concentration (Paturel, 1994) avec un fabricant de tubes canadien (PMI familiale). La seconde est une FCI de complémentarité (Paturel, 1994) avec un groupe papetier local. La première FCI témoigne de la nécessité pour la ME de détenir la majorité du capital. Ceci sera vrai pour l'ensemble des FCI qui a suivi. L'apport et l'implication de la ME sont plus importants : elle fournit non seulement son savoir-faire, mais également son outil de production et assure la formation. Une équipe de projet se dessine. Elle est composée de ressources humaines d'abord internes, puis si nécessaire externes (notamment pour les négociations et les aspects juridiques). Pour la première fois, un lien de réciprocité entre les partenaires est créé lors de la seconde FCI.

² Un tube sert de support pour enrouler et dérouler principalement du papier, du film plastique, mais également d'autres matières, telles que le tissu...

³ Un fût est un emballage pour des produits agro-alimentaires, pharmaceutiques, chimiques... qui peuvent être solides, liquides ou en poudre.

La stratégie menée par la ME lors de cette deuxième génération montre que la FCI est initiée par une saisie d'opportunité et constitue pour elle un moyen de pénétration du marché ciblé, afin de faire face à la concurrence accrue des grands groupes internationaux.

3.2.3. La troisième génération : la réalisation d'un plan de développement

Elle est représentée par une FCI en Espagne (FCI3) et une au Luxembourg (FCI4). Dans le cas de l'Espagne, l'approche du marché devient plus systématique. Le partenaire est un papetier autochtone, fournisseur de la ME. Il soutient la stratégie de la ME. Pour la première fois, la ME se charge de la mise en place complète de la FCI de l'étude de marché à la formation, en passant par la fabrication de l'outil de production. Une implication plus importante des ressources humaines internes est constatée : l'équipe de projet se structure. La FCI au Luxembourg est constituée avec le soutien d'un fabricant de film plastique autochtone et la contribution financière d'un groupe papetier étranger. Dans ce cadre, il est observé la même démarche que pour la FCI en Espagne. Dans les deux cas, il s'agit d'une FCI de complémentarité (Paturel, 1994).

Les FCI correspondant aux trois premières générations ont des similitudes. L'ensemble a été mené par le PDG. Chacune a fait l'objet d'une réflexion stratégique préalable consécutive aux événements survenus dans l'environnement. La Belgique, le Canada et l'Espagne ont fait l'objet d'une reprise d'entreprise en faillite. Cette information est obtenue par le PDG auprès d'interlocuteurs locaux, notamment des papetiers (fournisseurs de la ME) avec lesquels il est envisagé une FCI.

3.2.4. La quatrième génération : la structuration de l'activité internationale

Elle est marquée par la nomination d'un Directeur International, chargé du développement de la ME. Elle correspond à trois FCI situées respectivement en République Tchèque (FCI5), au Brésil (FCI6) et en Roumanie (FCI7). Les deux dernières concernent l'activité « fûts ».

La FCI en République Tchèque va constituer un exemple pour le futur. L'approche du marché est structurée : une étude de marché est réalisée, les élargissements de la zone couverte par la FCI sont envisagés dès le départ, l'ensemble des potentialités est mesuré. Une recherche de partenaires est entreprise : la cible est des papetiers autochtones. Une évaluation des stratégies possibles est effectuée afin d'identifier la mieux adaptée. Une étude de faisabilité et une équipe projet (c.f. Annexe n°2) sont mises en place. La création de la nouvelle entité est envisagée sous tous ses aspects : de la création juridique à sa mise en route. Elle suit les mêmes règles que la création d'entreprise.

L'origine des deux autres FCI provient d'un contact pris par des entreprises autochtones. Le partenaire brésilien est un concurrent : la FCI envisagée est une FC d'alliance additive et plus précisément de concentration (Paturel, 1994). Plusieurs projets sont envisagés, mais aucun n'aboutit. La ME ne semble pas pouvoir mettre en place des FCI avec des partenaires concurrents. Concernant la Roumanie, trois FCI sont envisagées. Même si les partenaires potentiels appartiennent au secteur de l'industrie chimique (potentiel client de la ME), la ME n'arrive pas à finaliser les projets du fait de l'impossibilité de créer la relation client-fournisseur. Nous constatons l'incapacité de la ME à créer des FCI pour son activité « fûts », ce qui peut s'expliquer par un manque d'engagement des partenaires.

3.2.5. La cinquième génération : la maturité

Elle est représentée par deux FCI : une en Pologne (FCI8) pour l'activité « tubes », l'autre en Afrique du Sud pour l'activité « fûts » (FCI9). Les deux FCI suivent la même démarche observée en République Tchèque. Sa maîtrise facilite la mise en place de la nouvelle entité en Pologne. Cette FCI est mise en place en 1 an. Par contre, la FCI en Afrique du Sud échoue, ce qui conduit la ME française à proposer une cession de licence. Cette dernière FCI confirme nos constats précédents.

L'analyse de ce processus a permis d'identifier les caractéristiques principales de la forme de FCI adaptée à notre terrain de recherche (c.f. Tableau 1, p 8), ainsi que sa démarche.

3.3. Les caractéristiques principales de la forme de FCI de notre terrain de recherche

3.3.1. Le ou les partenaire(s)

La FCI est créée avec un papetier du pays étranger visé. Selon la typologie des filiales communes de Paturel R. (1994), il s'agit d'une filiale commune de symbiose (les partenaires ne sont pas concurrents). Parmi cette catégorie, ce sont des FCI de complémentarité.

Tableau 1 - Les caractéristiques des FCI de notre terrain de recherche

Génération	I	II	III				IV			V		
Pays / dates Dimensions	Belgique (FCI1) 1976	Canada (FCI2) 1981-1989-1992	Espagne (FCI3) 1985-1992	Luxembourg (FCI4) 1986-1989	République Tchèque (FCI5) 1993-1996	Brésil (FCI6) 1993-1998	Roumanie (FCI7) 1993-1996-1998	Afrique du Sud (FCI8) 1997-1998	Pologne (FCI9) 1999		Globalement	
Durée		8 ans / 1 an	7 ans	3 ans	3 ans	5 ans	5 ans		1 an		Diminution de la durée de 8 à 1 an	
PROXIMITE												
Géographique	Europe	Amérique du Nord	Europe	Europe	Pays de l'Est Côté Occident	Amérique Latine	Pays de l'Est Côté Russie	11 heures de vol	Pays de l'Est Côté Occident	Pays de proximité		
Culturelle	Langue	Langue							Historique	Proche		
ACTIVITES												
Tube	X	X	X	X	X			X	X	Réussite		
Fût						X	X	X		Echec		
NATURE DU OU DES PARTENAIRE(S)												
Fournisseur	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Client		X			X	X	X	X	X	X	X	
Investisseur		X					X	X	X	X		
Concurrent		X				X	X		X			
TYPE D'ENTREPRISES PARTENAIRES												
PMI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Grand groupe		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ORIGINES												
Etrangère		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X (I, II, III)	
Locale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X (IV, V)	
ISSUES												
Réussite		X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tube	
Echec	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Fût	
Raison majeure d'échec	Problèmes financiers	Divergence d'objectifs	Divergence d'objectifs			Investissement Culture	Investissement Engagement	Investissement Engagement			Relation avec le partenaire	

Source : Bouveret (1999)

En effet, la ME française apporte le produit fabriqué par la FCI, c'est-à-dire le tube, et le ou les partenaire(s) une ressource particulière, le papier. Nous avons, d'ailleurs, pu observer l'échec de la constitution d'une FCI avec d'autres types de partenaire, comme cela a été le cas lors de la première FCI au Canada envisagée avec un concurrent. La relation avec le partenaire est renforcée par un contrat de vente (de tubes) et d'achat (de papier) : le partenaire et la ME française sont à la fois client et fournisseur l'un de l'autre. Il a été démontré que l'instabilité la plus faible dans une filiale commune était dans une relation client-fournisseur (Verna, 1989). Ce contrat constitue le moyen choisi par la ME étudiée pour s'assurer de l'engagement du partenaire, du fait qu'il n'aura pas un rôle important dans la constitution de la FCI, qui est menée par la ME française. Le partenaire joue un rôle de « facilitateur » pour pénétrer d'abord un marché, puis une zone. Il a aussi un rôle d'accélérateur pour la mise en place de la FCI de part sa parfaite connaissance de son pays d'origine. Ainsi, il permet à la ME française d'éviter les carences du marché (Puthod, dans Torrès, 1998), et de partager, avant le retour sur investissement, le risque financier et les responsabilités. Il lui assure un fonds de commerce de départ compte tenu de la signature d'un contrat de vente de tubes et la possibilité d'une fourniture en matières premières à des prix avantageux.

3.3.2. La répartition du capital

La ME étudiée a la volonté d'être toujours actionnaire majoritaire des différentes FCI. En effet, les autres possibilités de répartition (minoritaire, 50/50) ont conduit à l'échec, comme en témoignent les deux premiers projets au Canada.

3.3.3. Les aspects stratégiques

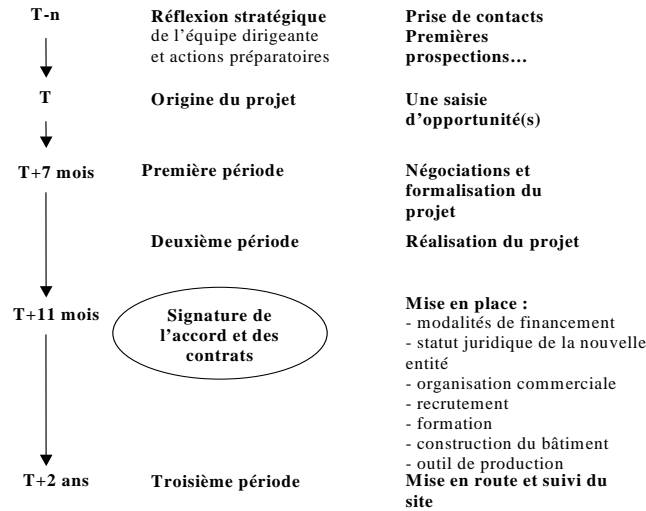
La constitution de FCI est pour cette ME une forme déguisée de création de filiales à l'étranger. L'entreprise est très fortement impliquée dans chaque projet, dans la mesure où elle en assure la mise en place totale. Pour chacun, une équipe est constituée comportant les fonctions clés pour monter le projet (c.f. Annexe n°2). Cette mise en place systématique impose à la ME étudiée un système d'information interne plus organisé et externe plus complexe (Rivat et Combes, 2005). Le PDG est encadré par une équipe de cadres compétents (Abdesselam et Le Vigoureux, 1999). La fonction de chef de projet passe du PDG au Directeur International : il existe une délégation croissante. La FCI semble accessible aux ME que pour l'activité, où elles sont leaders sur leur marché domestique, comme le montre notre terrain de recherche, dont les FCI concernant son activité « fûts » ont été des échecs. Il existerait donc une stratégie de spécialisation de la ME dans ce cadre (Liouville et Nanopoulos, 1997).

3.4. La démarche identifiée (c.f. Figure 2, p 10)

Le point de départ de toute FCI correspond à une cohérence entre une réflexion stratégique menée par l'équipe dirigeante et la rencontre d'une opportunité en adéquation avec elle. Nous retrouvons cette pratique dans chaque FCI. Nous avons remarqué que la ME a une démarche délibérée (Arregle, Calori et Very, 1997) et qu'elle structure et anticipe ses orientations stratégiques (Germain, 1999). Une approche systématique du marché est identifiée : le groupe papetier ciblé a des problèmes de qualité avec les tubes utilisés ; l'exportation croissante de ses produits impose un respect des normes. La ME étudiée a le savoir-faire technologique

pour fournir la qualité et les normes requises. Ces aspects constituent des atouts mis en avant par la ME. Le cheminement de la ME dans les différentes FCI s'inscrit assez clairement dans une perspective volontariste (Julien, 1994).

Figure 2 – La démarche de constitution de FCI de notre terrain de recherche



Ainsi, l'entreprise entre dans les premières négociations avec le partenaire potentiel sous la forme de trois principaux voyages, chacun ayant un objectif précis. Le premier est destiné à montrer la volonté de l'entreprise à s'implanter dans le pays visé. Le deuxième permet de présenter son savoir-faire dans ce type de projet, en exposant une expérience réussie au principal partenaire potentiel, sans omettre de prendre contact avec les décideurs périphériques, comme pour la FCI en Pologne (un contact avait été pris avec une entreprise sud africaine). Le troisième voyage correspond à la présentation de la proposition finale au(x) partenaire(s) potentiel(s). Ces différents voyages représentent les premières négociations. Parallèlement, une étude de faisabilité est réalisée en interne. Son but est de formaliser et structurer le projet en s'assurant de sa viabilité. Elle sert de base à la constitution des dossiers destinés à la mise en place de la FCI, et permet de communiquer sur le projet tant en interne qu'en externe. La ME peut alors réaliser le projet en fonction des différents éléments constitutifs de la constitution d'une FCI (notamment le financement, la création juridique, l'aspect commercial, le recrutement, la formation, la construction du bâtiment ou la location, l'outil de production). Au cours de cette mise en place conjointe et progressive, la ME finalise la négociation pour la création de la FCI, et signe des contrats de vente (de tubes) et d'achat (de papier) avec son ou ses principaux partenaires. Nous constatons une forte formalisation de sa stratégie (Arregle, Calori et Very, 1997 ; Germain, 1999). Il s'en suit la mise en route et le suivi du nouveau site ainsi créé. L'objectif est à terme de racheter les parts du ou des partenaire(s) pour devenir propriétaire de l'entité étrangère, qui représentera alors une filiale de la ME. Ce rachat est réalisé au moment où le site étranger a atteint son point mort et commence à être rentable. Il a été d'ailleurs mis en évidence que le partenaire détenant le savoir-faire technologique procédait le plus souvent à la reprise (Blodgett, 1991). Pour chaque FCI, nous observons une succession de prises de décision concernant un processus stratégique, que l'on peut à chaque fois analyser en deux phases, comme le font Julien P.A. et Marchesnay M. (1991) : une phase de déclenchement du processus provoquée soit par un stimulus externe, le processus est alors réactif, soit à la propre initiative de l'entrepreneur, le processus est proactif ; et une phase de mise en œuvre du processus, qui peut être « gradualiste » ou « radicale ». Dans le cadre d'une FCI, il semblerait intéressant d'analyser

chaque projet pour identifier les différents processus de prise de décision et déceler le ou les types identifié(s), ainsi que leur(s) lien(s). En effet, la FCI pour cette ME correspond à la création d'une nouvelle entreprise. Le concepteur du projet pourrait d'ailleurs être assimilé à un entrepreneur. La démarche, que nous venons de décrire et ses principales caractéristiques montrent que la ME étudiée mêle à la fois une logique « managériale », reconnue aux GE, et une logique « entrepreneuriale », correspondant à une attitude de TPE ou PE. Ainsi, nous retrouvons dans cette étude de cas les spécificités attribuées aux ME. La conjonction de ces deux logiques semble permettre à l'entreprise de mener une stratégie d'internationalisation réussie.

Conclusion et perspectives de recherche

De cette communication, nous pouvons tirer des enseignements concernant le développement international des ME françaises. La FCI est une modalité d'entrée sur les marchés étrangers accessibles à ce type d'entreprises. Elle semble une alternative intéressante à la mise en place d'une filiale à 100% pour les ME désireuses de s'implanter sur les marchés étrangers. Elle permet de surmonter les contraintes liées à leur taille et à l'environnement international actuel. La mise en place de FCI successives permet d'améliorer le processus de création conduisant à une forme de FCI adaptée à la ME. Ainsi, elle peut réussir son internationalisation et s'imposer comme un acteur significatif de son secteur d'activité. Par conséquent, la ME semble avoir la possibilité de faire face à la concurrence mondiale accrue.

Le type de partenaire et l'activité concernée sont des variables importantes. Un seul type de partenaire et la principale activité de la ME favorisent la réussite de la FCI. Chaque FCI peut être analysée comme un processus de prises de décisions successives comparable à la création d'une nouvelle organisation. Chacune semble représenter un système finalisé. Une approche systémique pourrait être envisagée pour mieux appréhender les spécificités de la démarche stratégique des ME, comme cela a déjà été proposé pour la PE par Julien P.A. (1994, p 140–142) ; d'autant plus, que la mise en place des FCI est gérée par une ressource humaine spécifique, qui pourrait être assimilée à un entrepreneur. Cette étude de cas permet d'apporter une illustration concrète de stratégie volontariste des PME, notamment des ME, en contextes internationaux (Bourcieu, 2000). Ce travail de recherche a permis à la ME étudiée d'obtenir une vision globale de son développement et de mieux comprendre son action menée sur les marchés étrangers. Ainsi, il constitue une base de réflexion pour le futur. Il peut être aussi utile à d'autres ME souhaitant s'engager à l'étranger sous cette forme, sans avoir forcément l'expérience requise. Même si la forme présentée n'est valable que pour cette ME, elle fournit un exemple à partir duquel il est possible de puiser certains enseignements opératoires : la ME doit bien identifier son activité dominante, la création de FCI gagne à être gérée par une ressource humaine autre que le PDG, le type de partenaire à cibler doit être déterminé rapidement. Les limites de ce travail de recherche doivent être soulignées. L'immersion sur la durée, engendre des choix méthodologiques inévitablement orientés : la richesse des informations et des traitements de nature qualitative est d'autant plus importante que la portée de nos résultats et propositions, du point de vue de la généralisation de la connaissance, est faible. Toutefois, cette recherche semble être un point de départ pour mener une réflexion plus approfondie sur le développement international des ME. Il serait intéressant de confronter l'étude de cas présenté dans cette communication, à d'autres ME⁴ pouvant appartenir à des

⁴ Elles doivent s'internationaliser par FCI.

secteurs d'activité différents. Ainsi, il serait possible d'enrichir notre approche par d'autres logiques d'action.

Bibliographie

- Abdesselam, R. et Le Vigoureux, F. (1999), « Contribution à l'étude du lien entre la structure de propriété et le comportement stratégique des moyennes entreprises industrielles », *Gestion 2000*, Numéro Spécial, n°6.
- Arregle, J.L., Calori, R. et Very, P. (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, p 11-23.
- Bilkey, W. et Tesar, G. (1977), "The Export Behaviour of Small Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8 (1), p 93-98.
- Bourcieu, S. (2000), « Implications des stratégies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'environnement local », *Actes de la IXème Conférence Internationale de l'AIMS*, AIMS 2000, 24 – 26 mai 2000, Montpellier, p 1-23.
- Bouveret, C. (1999), « Création de joint venture à l'international et apprentissage organisationnel de la moyenne entreprise », Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin – Lyon 3, IAE Lyon 3.
- Boyer, L. et Germain, O. (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion 2000*, Novembre-Décembre, p 17-35.
- Coviello, N.E. et Munro H.J. (1995), "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n°7, p 49-61.
- Divay M. (1999), « Comportement de croissance des entreprises de taille moyenne », *Gestion 2000*, Novembre-décembre, p 59-80.
- Douma, M.U., Bilderbeek, J., Idenburg, P.J. et Looise, J.K. (2000), "Strategic Alliances – Managing the Dynamics of Fit", *Long Range Planning*, n°33, p 579-598.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Studies Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, p 532-550.
- Gattaz, Y. (2002), *La moyenne entreprise – Championne de la croissance durable*, Fayard.
- Harrigan, K.R. (1986), *Managing for Joint Venture Success*, Lexington.
- Harrigan, K.R. (1988), "Joint Venture and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, n°9, p 141-158.
- Hirigoyen, G. (1981), « Caractéristique des moyennes entreprises industrielles en France », *Banque*, n°408, p 855-862.
- Hubermann, A.M. et Miles, M.B. (1984), *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.
- Joffre, P. et Wickam, S. (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, n° 116, Novembre-décembre, p 64-70.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of Business Studies*, 8 (1), p 23-32.
- Jolly, D. (2001), *Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération*, Vuibert.

- Julien, P.A. (1994), *Les PME Bilan et perspectives*, Presse Inter Universitaires, Québec.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1991), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », *Cahiers de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME et de leur environnement*, Université Québec à Trois-Rivières, p 1-29.
- Killing, J.P. (1983), *Strategies of Joint-Venture Success*, Praeger.
- Kogut, B. (1988), “Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p 319-332.
- Liouville, J. et Nanopoulos, C. (1997), « Italie : la compétitivité des entreprises spécialisées de taille intermédiaire », *Revue Française de Gestion*, n°116, Nov.-déc., p 126-138.
- Paturel, R. (1996), « Les filiales communes », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, p 1335-1355.
- Paturel, R. (1994), *Chroniques annuelles, Revue d'économie industrielle*, n°70.
- Puthod, D. (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », In Torrès O., *PME : de nouvelles approches*, Economica, coll. Recherche en Gestion, p 95-104.
- Su, M.Z. et Poisson R. (2000), “Utilisation of Strategic Alliances in the Processes of Internationalisation: an Empirical Study of Small and Medium sized High-Tech Enterprises”, *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Technology*, p 1-11.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. « Dominos ».
- Yin, R. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.

Annexe n°1 : Les acteurs interrogés suivant les FCI

Pays de la ou des FCI	Personnes interrogées
Belgique	PDG
Canada	PDG, Directeur des Achats, Conseiller Extérieur du PDG.
Luxembourg	PDG
Espagne	PDG, Directeur des Achats
République Tchèque	Directeur International, PDG, Directeur Financier, Responsable technique expatrié
Afrique du Sud	Directeur International, PDG, Directeur Financier
Roumanie	Directeur International, PDG, Directeur Qualité
Brésil	Directeur International, PDG
Pologne	Directeur International, PDG, Directeur des Achats.

Annexe n°2 : L'équipe projet pour la constitution de FCI

Chef du projet : Directeur International

Gestion de l'équipe / Information / Négociations

