

*Proposition de modélisation du processus  
d'internationalisation de la PMI*

**BLANDINE AGERON**

Chercheur

UMR 5055

EURISTIK

IAE - Université Jean Moulin Lyon 3

15 Quai Claude Bernard - BP 0638

69239 Lyon Cedex 02

Tel : 04 72 72 21 58 - Télécopie 04 72 72 45 50

e-mail : [Blandine.Ageron@univ-lyon3.fr](mailto:Blandine.Ageron@univ-lyon3.fr)

**Mots-clés :** Internationalisation, PME, Modélisation, Instrument

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



**Résumé** : L'objectif de cet article est de proposer une modélisation du processus d'internationalisation pour les dirigeants de petites et moyennes entreprises. Cette communication est issue d'une recherche doctorale.

Si l'affirmation de la mondialisation des échanges apparaît aujourd'hui comme un lieu commun et qu'il semble du même fait pertinent et nécessaire, pour tout dirigeant d'entreprise, de penser et concevoir sa stratégie de développement en questionnant la dimension internationale ; peu de travaux existent néanmoins pour aider les dirigeants d'entreprises à mener une telle réflexion.

Certes, nombreuses sont les recherches tentant d'expliquer les choix de modalités d'entrée sur les marchés internationaux avec comme optique le cycle de vie du produit (Vernon 1966), le rôle de l'avantage concurrentiel (Kogut 1985 et Porter 1993), l'importance des coûts, notamment d'internalisation (Caves 1982).

Riches sont également les travaux qui analysent le processus d'internationalisation en insistant sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif de cette dynamique internationale.

Toutefois, la portée de ces travaux pour aider le dirigeant d'entreprise à penser et concevoir son développement à l'international reste limitée dans la mesure où leur caractère explicatif et/ou analytique les rend difficilement compréhensibles et donc accessibles par un dirigeant dans une optique de formulation et de mise en œuvre de décisions et d'actions stratégiques.

L'objet de ce papier est de proposer une compréhension du développement à l'international à travers une modélisation des connaissances du processus d'internationalisation pour les entreprises de petite taille.

Plus spécifiquement, nous nous intéressons dans un premier temps aux dimensions essentielles structurantes du processus d'internationalisation, dimensions qui constituent notre base de connaissances. A partir de cette base de connaissances, nous présentons et discutons notre modèle de connaissances. Et enfin, nous discutons des résultats et des enseignements de ce modèle.

### **1.1. La base de connaissances théoriques**

L'objectif initial de notre travail « *concevoir un outil d'aide à la conception et au pilotage du processus d'internationalisation de la PMI* » nous a tout naturellement conduit à nous intéresser à l'ensemble des dimensions qui intervenaient dans la réflexion sur le développement à l'internationalisation. Si la littérature théorique reste riche sur ce propos, sa focalisation essentiellement sur le contenu nous paraissait largement insuffisante pour « *aider les acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit et à anticiper leurs évolutions possibles* »<sup>1</sup> (Moisdon 1996). En effet, ces travaux, notamment ceux qui inscrivent l'analyse de l'internationalisation selon une perspective incrémentale et cumulative (modèle de Johanson, Vahlne et Wiedersheim popularisé sous le nom de modèle Uppsala et le modèle de Bilkey et Tesar également appelé modèle Innovation) attribuent l'internationalisation à deux types de facteurs explicatifs :

- le manque de connaissance des marchés étrangers et particulièrement la connaissance fondée sur l'expérience ;
- l'incertitude liée à la décision d'internationalisation.

Or, une telle conception du processus d'internationalisation procède d'une analyse partielle dans la mesure où :

a) *l'étendue des activités considérées est limitée* : ils se réfèrent exclusivement au développement des activités exportatrices de la firme. Ils ignorent ainsi les conséquences sur le processus d'internationalisation, d'autres opérations menées au sein de l'entreprise, telles que l'expansion domestique, l'innovation produits voire la diversification du portefeuille. En considérant le processus d'internationalisation comme une alternative d'expansion du marché domestique, un développement découplé de celui des opérations nationales (Kamath *et al.*, 1987), les modèles omettent de souligner que le partage des ressources d'une entreprise, et en particulier de la PMI, s'effectue principalement entre son marché domestique et ses marchés étrangers (Dalli, 1994). La théorie *behavioriste* échoue finalement dans sa capacité à concevoir l'exportation comme partie intégrante du portefeuille d'activités d'une organisation.

b) *le mode d'engagement sur les marchés étrangers* se réduit à un processus exclusivement séquentiel. L'hypothèse centrale est celle d'un développement international fondé sur une série de décisions incrémentales. Ainsi, tous les modèles s'appuient-ils sur l'identification d'étapes successives et fort distinctes sans que jamais ne soient précisés les critères de segmentation des différentes phases. Le caractère linéaire et ordonné de la démarche laisse par ailleurs supposer que l'engagement à l'international est mécaniquement lié aux dotations en ressources croissantes pour l'exportation et aux opportunités de marché (Jull et Walters, 1987). Or, la linéarité du processus ignore le raccourcissement des étapes pour des entreprises disposant d'une assez forte maturité internationale. Cette dernière proposition, testée empiriquement par Millington et Bayliss (1990), montre en particulier le franchissement brutal de certains paliers sur la trajectoire d'internationalisation. A l'inverse, le caractère parfois statique et l'inertie du processus est une observation fréquente lors des premières phases d'exportation, tout comme les désinvestissements et autres désengagements des marchés étrangers. Enfin, la relation supposée entre la distance psychique et le choix de nouveaux marchés n'est pas validée dans plusieurs études empiriques (Sullivan et Bauerschmidt, 1990 ; Benito et Gripsrud, 1991).

c) *la dynamique et la vitesse de développement international* sont peu discutées. La théorie ne met pas en évidence des paramètres importants comme le type de pays accueillant les investissements, le nombre de clients concernés et les canaux utilisés pour entrer sur les marchés internationaux. Les variables affectant le passage d'un stade à un autre sont systématiquement occultées et la vitesse de cheminement au sein des étapes n'est, sinon expliquée, jamais considérée. Or, l'on sait que l'intensité technologique, le cycle de vie du produit, les coûts de recherche et développement (Young, 1987) et bien d'autres variables, peuvent affecter la vitesse de progression de la firme tout au long de sa trajectoire internationale.

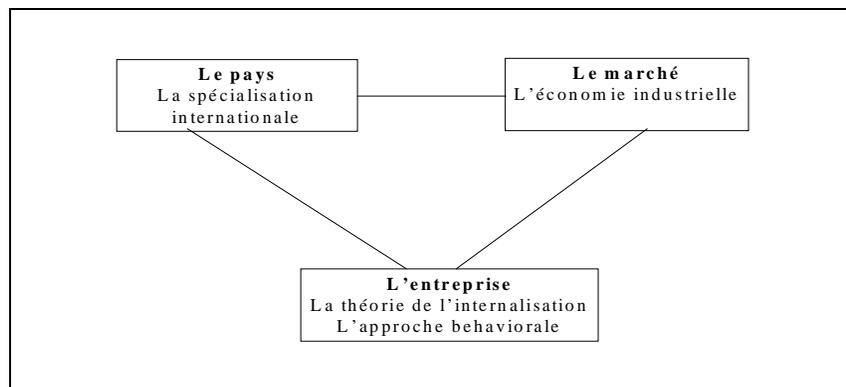
---

<sup>1</sup> Pp.10

Le recours aux cas empiriques nous a permis dès lors de mettre en évidence des processus d'internationalisation, et du même fait de proposer un cadre conceptuel, cadre qui autorise d'une part de repérer les dimensions et variables structurantes qui permettent de configurer le processus d'internationalisation et d'autre part de découvrir les questionnements majeurs et/ou points de passage obligés de la conception du développement à l'international.

### 1.1.1. La revue de la littérature

L'examen de la littérature sur le fait international nous a conduit à retenir les trois pôles suivants (Ageron 1999) :



**Figure 1 : Les trois pôles de la littérature sur l'internationalisation de l'entreprise**

#### 1.1.1.1. Les apports théoriques : le repérage de certaines dimensions structurantes du processus d'internationalisation

Les contributions de ces travaux peuvent être articulées autour des dimensions clés suivantes :

##### 1) Le pays

De par leurs caractéristiques intrinsèques en termes de ressources, de conditions économiques et démographiques et leurs rôles et attitudes, les pays (qu'ils soient d'origine ou d'accueil) influencent et modifient les possibilités et opportunités de développement à l'international des entreprises.

##### 2) L'environnement concurrentiel

Le questionnement de l'environnement concurrentiel reste essentiel pour l'entreprise afin de saisir et de comprendre les conditions dans lesquelles s'effectue l'échange. L'entreprise est ainsi amenée à :

- réfléchir sur l'élément différenciateur qui lui permet d'avoir un avantage spécifique par rapport aux entreprises locales, nationales ou étrangères présentes sur le même marché. Il s'agit pour l'entreprise de définir son métier, ses savoir-faire et ses compétences<sup>2</sup>, afin de

<sup>2</sup> Notons que cette définition du métier de l'entreprise, de ses compétences et de ses savoir-faire renvoie plutôt à l'analyse stratégique qu'il ne concerne l'analyse économique. Elle reste cependant cruciale pour l'entreprise et son développement à l'international.

concevoir un produit qui réponde aux attentes des clients, qui prenne en compte les contraintes des fournisseurs et qui permette à l'entreprise de « tirer son épingle du jeu » ;

- s'intéresser à la structure du secteur, son intérêt, son potentiel, les conditions qui y sont présentes.

### 3) L'organisation

Interroger l'organisation pour comprendre les choix opérés au sein de l'entreprise et en particulier les choix de développement à l'international conduit tout naturellement à questionner la conception qui est retenue de l'entreprise. En effet, l'entreprise ne peut se réduire à une seule unité de production, « une machine à maximiser le profit », mais elle doit également comprendre les deux dimensions supplémentaires et complémentaires que sont le social et le politique. « *Poser d'emblée la coexistence des dimensions : l'agent de production, l'organisation sociale et le système politique* »<sup>3</sup> (Martinet 1984) apparaît dès lors essentiel et déterminant.

### 4) Le dirigeant

Si les travaux de la théorie de l'internalisation introduisent la variable dirigeant pour expliquer l'internationalisation des entreprises, son rôle toutefois passif n'en fait qu'un simple « *coordinateur [qui] remplace le mécanisme des prix en intégrant ses activités et réduit ainsi ses coûts d'information* » (Coase cité par Joffre 1987).

Bilkey et Tesar (1977) et Cavusgil (1982) proposent un nouveau questionnement de la variable dirigeant pour expliquer le processus d'internationalisation de la petite entreprise. Leurs modèles octroient au dirigeant une place centrale, déterminante et active, notamment à travers l'interrogation de ses caractéristiques personnelles (niveau de formation, perception des risques à l'exportation, perception de son avantage concurrentiel, etc.), des stimuli internes (orientation nationale de l'entreprise, possession de brevets, etc.) et des stimuli externes (recherche d'information auprès du gouvernement ou d'organismes dédiés à cette activité). L'articulation systématique des caractéristiques du dirigeant aux stimuli auxquels il est confronté constitue d'ailleurs l'apport majeur de ces modèles.

### 5) Le processus d'internationalisation

De nombreux auteurs se sont intéressés au processus d'internationalisation de l'entreprise et ont proposé des modèles de développement à l'international<sup>4</sup>. Parmi tous ces modèles, le modèle de l'école d'Uppsala (Johanson, Olson, Welch et Wiedersheim-Paul) et le modèle Innovation (Bilkey et Tesar 1977, Cavusgil 1982 et Czinkota 1982) sont les plus connus et les plus fréquemment mobilisés dans les recherches portant sur le processus d'internationalisation de l'entreprise.

Mettant en évidence les stades traditionnels du processus d'internationalisation, l'ensemble des modèles pose tous la même hypothèse d'absence de connaissance des marchés étrangers et propose tous une dynamique d'engagement à l'international fondée sur l'apprentissage. Toutefois,

---

<sup>3</sup> pp.35

<sup>4</sup> Pour une revue relativement exhaustive de ces modèles voir Leonidou et Katsikeas 1996

il est à noter que si certains modèles questionnent les variables explicatives du processus d'internationalisation (modèles de Bilkey et Tesar 1977, Cavusgil1982), d'autres modèles ne se focalisent sur la mise en évidence d'un sentier d'internationalisation (modèle Uppsala)

#### 1.1.1.2. Les limites des contributions théoriques

Malgré leur contribution à l'analyse de l'internationalisation, ces différents apports théoriques souffrent de nombreuses faiblesses. Les principales critiques que l'on peut leur opposer peuvent être articulées autour de :

##### 1) Leur caractère parcellaire et fragmenté

Comme le souligne Cabagnols (1996) à propos de la dimension pays pour expliquer le développement à l'international des entreprises : « *le fait international n'est pas impulsé par les nations qui décident quelle en sera la composition mais, par des firmes qui décident ou non d'exporter et à cette occasion rentrent en concurrence avec d'autres firmes étrangères* »<sup>5</sup>.

Cette critique formulée au niveau de la dimension pays peut également être opposée aux autres dimensions, et en particulier au niveau de la dimension environnement concurrentiel où le déterminisme fort de l'environnement au détriment de l'entreprise (celui-ci devient le seul « acteur » des choix qui y sont opérés) confronte l'entreprise à une situation où son comportement et son développement sont dictés par les « forces » présentes au sein de l'arène concurrentielle. Ceci conduit aux conséquences suivantes :

- pour comprendre le comportement de l'entreprise, il est nécessaire de prendre en considération les contraintes environnementales qui sont les seuls facteurs explicatifs du développement international de l'entreprise ;
- le comportement de l'entreprise est de type adaptatif et réactif et les latitudes d'action de l'entreprise et de son dirigeant sont limitées et contingentes à son environnement ;
- les décisions déterminées à « l'extérieur » de l'entreprise impliquent que soit exclue la manière dont les choix se constituent au cours du temps en fonction de son dirigeant, de son organisation, de son produit, de son processus de décision.

Or, l'entreprise par ses caractéristiques de produits, de systèmes de production, d'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue, participe également de l'analyse et donc de la compréhension du fait international. L'élargissement de l'analyse de l'international à ces dimensions apparaît donc essentiel pour comprendre le processus d'internationalisation de la PMI dans un objectif d'aide à la conception. Il apparaît du même fait essentiel de questionner chacune des dimensions structurantes du processus d'internationalisation individuellement et collectivement dans un cadre intégrateur.

##### 2) Leur acception restrictive

La plupart des études s'intéressant à l'environnement concurrentiel repose sur l'hypothèse que l'entreprise ne peut poursuivre qu'un seul objectif qui est la maximisation du profit. Tout autre objectif de croissance, de pérennité et d'indépendance est naturellement exclu dans la mesure où il ne peut permettre à une entreprise d'asseoir et d'assurer son développement. Cette logique de maximisation du profit perd néanmoins de son poids dans le cadre de la PMI comme le montrent de nombreux auteurs et en particulier Julien et Marschenay (1988) qui observent que l'indépendance et la pérennité sont les deux objectifs prioritaires d'un dirigeant de petite entreprise. L'élargissement des objectifs poursuivis, au delà du seul profit, nous apparaît, dès lors, nécessaire et indispensable pour juger et analyser le processus d'internationalisation de la PMI ;

Cette acception restrictive de la dimension environnement concurrentiel trouve également un écho dans les modèles issus de la théorie des stades qui au-delà du fait d'avoir mis en évidence et questionné les caractéristiques du dirigeant pour expliquer le processus d'internationalisation suggère en outre que le processus d'internationalisation, incrémental et cumulatif, une fois engagé suit un chemin que rien ne peut venir remettre en cause. Or, cette vision traditionnelle du processus d'internationalisation est aujourd'hui largement questionnée et remise en cause (Turnbull 1987, Millington et Bayliss 1990). Certaines entreprises pouvant dès leur création être à l'international, d'autres pouvant préférer à l'exportation une autre modalité de pénétration des marchés étrangers.

### 3) Une difficile application des résultats au niveau des entreprises

Une troisième limite tient au fait qu'il est fréquemment très difficile pour un dirigeant d'entreprise de rendre compte des problèmes rencontrés quand il cherche à s'engager ou quand il s'engage sur des marchés étrangers ce qui rend du même fait difficilement applicable les résultats des travaux de recherche. Plus généralement pour les dirigeants, il est souvent utile de disposer d'un cadre intégrateur qui définisse les limites au sein desquelles s'opère la réflexion portant sur le processus d'internationalisation. Or la conception d'un tel cadre, outre le fait de mobiliser les éléments de connaissances essentiels à l'intelligibilité de ce processus, doit également rendre ces connaissances compréhensibles et « rapportables » à des situations concrètes d'entreprises.

En outre, la complexité de l'internationalisation doit conduire les dirigeants d'entreprises à devoir gérer des équilibres entre :

- une nécessaire planification de l'activité d'exportation (stratégie délibérée) et une saisie d'opportunités internationales (stratégie émergente) ;
- des stratégies fondées sur une recherche de compétitivité par les coûts mais également par la différenciation
- une volonté de sauvegarder un contrôle de certaines activités mais avec des contraintes gouvernementales ou en termes de ressources fortes.

---

<sup>5</sup> pp.1

#### 4) Une focalisation sur le contenu

La seule focalisation sur le contenu au niveau de chacune des dimensions présentées précédemment ne semble pas devoir être discutée. En effet, chacune des dimensions est questionnée à travers ses composantes.

A notre sens, c'est au niveau des recherches sur le processus d'internationalisation que cette focalisation sur le contenu semble la plus démonstrative. En effet, l'ensemble de ces modèles repose sur une vision statique de l'international ce qui se traduit par une incapacité de leur part à expliquer et à rendre compte du passage d'un stade au stade suivant (Debourse et Vasseur 1985, Ageron 1998). Cette lacune s'explique par le fait que ces modèles excluent la dimension temporelle du processus d'internationalisation en étudiant ce processus à un moment donné dans le temps et à travers la mise en évidence des liens de causalité entre différentes variables. Or comme le suggèrent certains auteurs (Reid 1981, Debourse et Vasseur 1985), « *l'approche diachronique de l'évolution d'une entreprise face au fait international mérite d'être mise en œuvre. L'internationalisation est un processus qui se déroule dans le temps ; l'étudier peut rendre opportune l'introduction du temps dans l'analyse. Ceci doit permettre de mieux comprendre comment s'effectue dans une entreprise l'interaction entre son évolution internationale et les autres caractéristiques de son évolution et comment jouer de façon précise les déterminants ; de mieux mesurer les modifications de l'organisation et ainsi de suite* »<sup>6</sup>.

Ainsi, en évacuant très souvent la dimension processus de l'international, ces différents travaux de recherche semblent oublier une dimension essentielle à tout processus de conception, à savoir ce qui se passe réellement au sein de l'entreprise (qui prend les décisions ?, comment se prennent elles ?, etc.). D'où une nécessaire ré-introduction des processus. Or, comment mieux rendre compte de processus d'internationalisation qu'en s'intéressant à des cas concrets d'entreprises.

#### 1.1.2. Les cas empiriques<sup>7</sup>

##### 1.1.2.1. La méthodologie de recherche

La recherche s'appuie sur des études de cas qualitatives multiples (Yin 1994) et utilise des procédures proposées par Miles et Huberman (1994)

#### 1) Frontières fixées à la recherche

- Activité à l'international : un engagement minimum et effectif
- Choix des entreprises fondés sur quatre critères
  - la taille de l'entreprise : PMI de moins de 250 salariés
  - l'activité de l'entreprise : petites et moyennes entreprises industrielles

---

<sup>6</sup> pp.8

<sup>7</sup> Pour plus de renseignements, nous renvoyons le lecteurs vers Ageron (1999)

- l'indépendance de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises ou groupes
- localisation géographique : région Rhône-Alpes

## 2) Démarche de sélection des entreprises et choix finals

La sélection s'est déroulée en trois temps :

- Sélection d'entreprises à partir d'informations publiques ou personnelles
- Entretiens téléphoniques afin de vérifier que les critères étaient remplis
- Rendez-vous avec le dirigeant pour présenter plus globalement la recherche et garantir l'adéquation des entreprises aux critères

En final, 4 entreprises ont accepté de collaborer à la recherche

## 3) Le recueil des données

Des entretiens semi-structurés ont été conduits, selon les cas, en binôme ou seul. A l'exception d'un seul cas, l'ensemble des entretiens a été enregistré, puis intégralement retranscrit. En final, nous avons disposé d'une quinzaine d'entretiens relativement homogène en termes de personnes rencontrées (le dirigeant, le responsable fabrication, le responsable des achats, le responsable commercial).

## 4) Le traitement des données

A partir des entretiens, deux documents ont été rédigés :

- Une monographie : elle constitue la représentation, en trajectoires de l'histoire de l'entreprise. Elle comprend toujours deux volets : une présentation générale de l'entreprise à travers la mise en évidence de différents « âges » de son évolution, une description des différentes dimensions structurants le processus d'internationalisation et la trajectoire à l'international à proprement parlé. Chaque monographie a ensuite servi de support pour la construction des matrices (construits, temps)
- Les matrices (construits, temps) : elles constituent la dernière étape du traitement des données. Construites à partir de la technique « time ordered matrix » (Huberman et Miles 1994), elles consistent à codifier les données.

Ces deux documents ont été validés par le dirigeant de chaque entreprise.

### 1.1.2.2. Les apports empiriques : le repérage des dimensions structurantes du processus d'internationalisation

Pour prendre en compte les limites des recherches traditionnelles sur le processus d'internationalisation discutées précédemment (connaissances parcellaires et fragmentaires, difficultés à appliquer les résultats des recherches, évacuation des processus à l'œuvre dans la conception du processus d'internationalisation), nous avons cherché, à travers l'étude de quatre processus d'internationalisation de PMI, à montrer que :

- Les seules dimensions mises en évidence dans la littérature ne sauraient suffire pour participer à la compréhension et à la modélisation de ce phénomène complexe. Au-delà du pays, (notamment en ce qui concerne les réglementations, les barrières douanières, les actions des gouvernements, etc.), du dirigeant (par sa formation, ses expériences passées, ses attitudes vis à vis du risque de l'innovation, etc.), il influence largement le processus d'internationalisation de son entreprise), de l'environnement concurrentiel, de l'organisation (générale ou fonctionnelle de l'entreprise), d'autres variables influencent et structurent largement le processus d'internationalisation de l'entreprise. Il s'agit de l'offre (notamment du type de produit, du prix, des types de distribution et de promotion), du système de production (de type atelier ou de type masse) et de la clientèle (elle-même internationale ou ayant déjà une expérience sur des marchés étrangers).

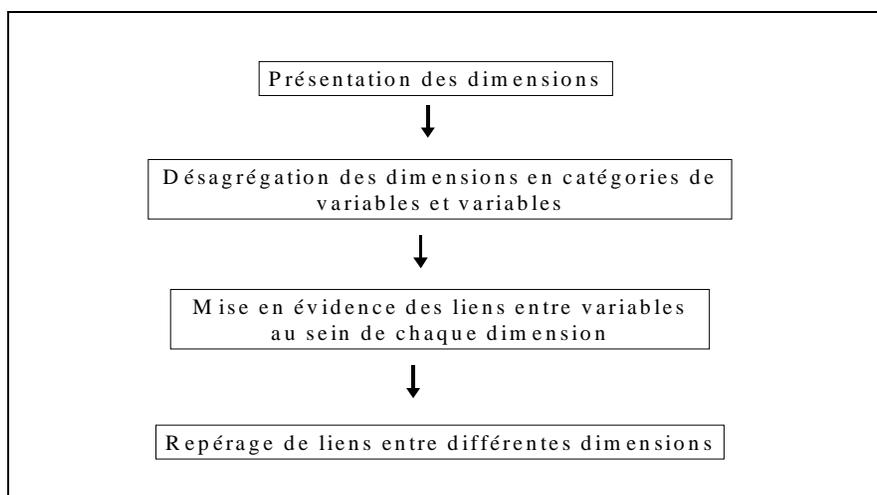
- Le questionnement des dimensions doit être élargi de telle sorte qu'il puisse permettre au dirigeant de mobiliser et prendre en compte l'ensemble des variables et sous-variables caractérisant une dimension. En cela, la variable dirigeant doit être questionnée de façon extrêmement vaste tant au niveau de ses caractéristiques socio-démographiques, comportementales, individuelles, informationnelles, fonctionnelles qu'au niveau de ses aspirations fonctionnelles.

- La position du dirigeant de PMI, souvent incapable de penser tout à la fois par manque de temps, de ressources et de « recul stratégique », justifie d'autant plus le recours à un cadre de réflexion qui lui permette, d'une part, d'avoir une vision d'ensemble des points fondamentaux de questionnement du processus d'internationalisation, et, d'autre part, de disposer d'un repérage des procédures de raisonnement essentielles à la conception de ce processus. En cela, nous montrons que certaines réflexions apparaissent déterminantes à la conception d'un processus d'internationalisation et que leur absence peut entraîner l'entreprise vers des situations très délicates, voire irréversibles ;

- La prise en compte simultanément du contenu et du processus pour expliquer, comprendre et donc aider le dirigeant à concevoir son processus d'internationalisation participe d'une phase d'intelligibilité dans la mesure où elle conduit au repérage des dimensions, variables et sous-variables qui permettent de le configurer, d'une phase de confrontation face à des profils et/ou des typologies dimensionnels et enfin d'une phase de réflexion dans la mesure où le dirigeant est amené à réfléchir sur les liens qui sont à construire ou qui peuvent être construits entre les différentes dimensions.

## **1.2. La modélisation des connaissances du processus d'internationalisation**

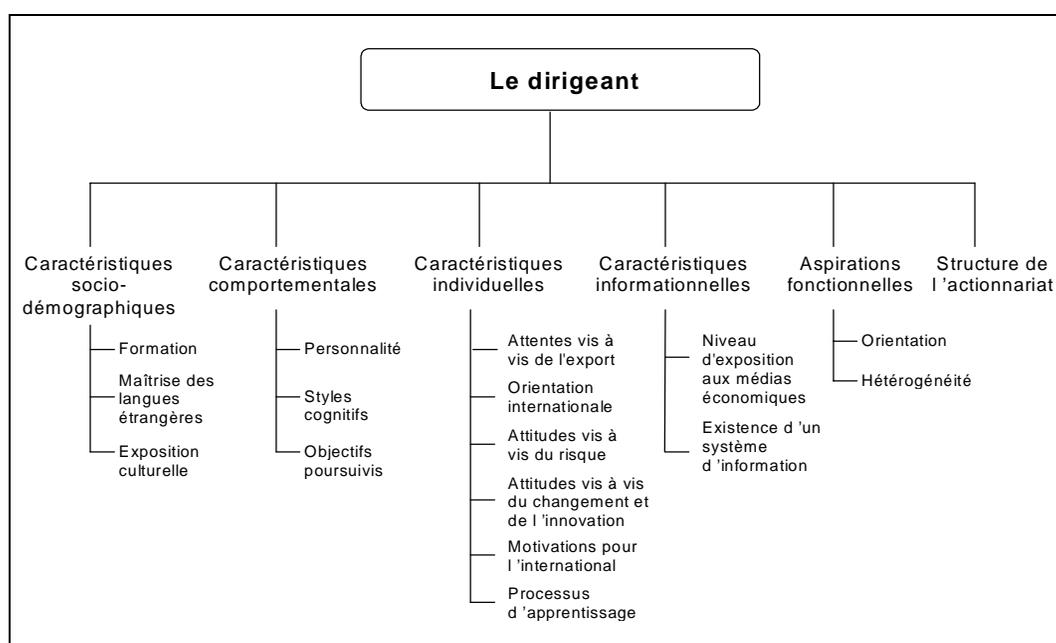
A l'issue de la mise en évidence des dimensions structurant le processus d'internationalisation, nous avons tout naturellement cherché à articuler dans un cadre conceptuel l'ensemble de ces dimensions pour favoriser la compréhension de ce processus par le dirigeant. Les étapes de construction du modèle suivies sont synthétisées dans le schéma suivant :



**Figure 2 : Les étapes du processus de construction du modèle**

### 1.2.1. Les dimensions clés du modèle

Le nombre important<sup>8</sup> de dimensions structurantes du processus d'internationalisation ne nous permet pas de présenter de façon approfondie chacune de ces dimensions. Toutefois la figure suivante présente la désagrégation en variables et sous-variables de la dimension dirigeant :



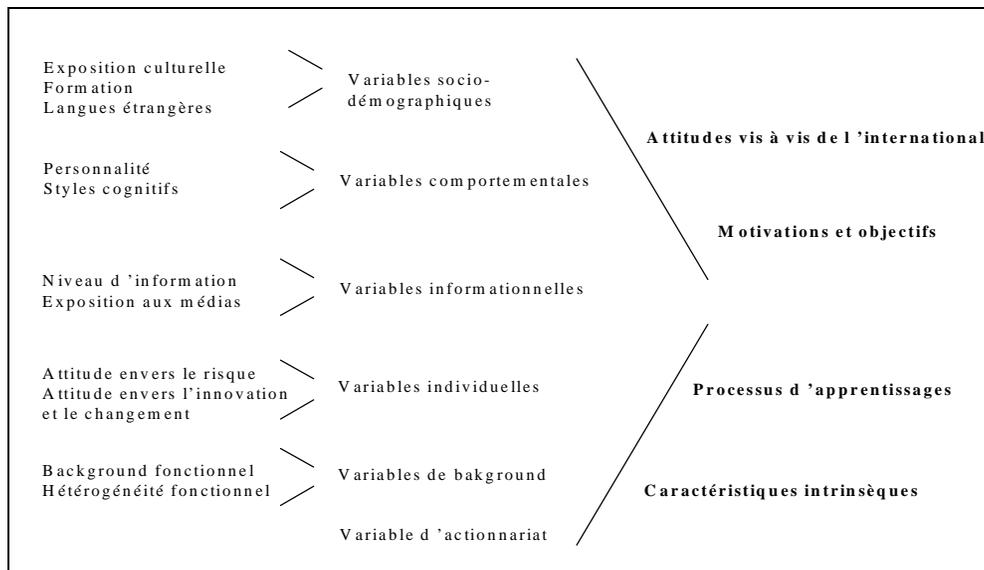
**Figure 3 : Les caractéristiques de la dimension dirigeant (Source Roux 1987)**

Au-delà de cette décomposition de chacune des dimensions en variables et sous-variables, le processus de modélisation proposé nous paraît riche en enseignements d'une part au niveau de chacune des dimensions désagrégées et d'autre part au niveau des liens repérés entre ses dimensions.

#### 1.2.1.1. Au niveau de chacune des dimensions

<sup>8</sup> Sept variables caractérisent le modèle : le pays, le dirigeant, l'organisation, l'environnement concurrentiel, le produit, le processus de production et la clientèle

Le processus de modélisation témoigne d'une grande richesse en ce qu'il repose sur un travail de regroupement et de ré-articulation qui permet de dégager les variables primaires (centrales) de questionnement du processus d'internationalisation et les variables secondaires (explicatives de ces premières variables). Cette hiérarchisation conduit dès lors à proposer des arrangements servant de base, de guide au processus de réflexion du dirigeant de PMI afin de concevoir son processus d'internationalisation (figure 4).



**Figure 4 : Les variables d'analyse clés de la dimension dirigeant**

L'autre apport significatif de ce processus de modélisation tient également au fait qu'à partir des désagrégation et hiérarchisation opérées, il est tout à fait pertinent de proposer des enseignements entre la dimension et le processus d'internationalisation.

Ainsi s'agissant de la dimension dirigeant, nous avons pu établir les propositions suivantes :

- l'engagement à l'international est très souvent marqué par une attitude active envers l'international même si elle n'est pas toujours positive ;

- alors que les motivations d'internationalisation se révèlent être très diverses selon les entreprises, les objectifs poursuivis par les dirigeants sont relativement homogènes. Il s'agit de sauvegarder à tout prix l'indépendance de l'entreprise tout en recherchant à la pérenniser ;

- en termes d'apprentissages, les dirigeants savent en jouer indifféremment de façon simple ou double. Ils n'ont pas peur de remettre en cause leur cadre d'actions qu'ils reconfigurent en fonction d'événements externes ou internes ;

- enfin, quelle que soit l'entreprise, les variables d'analyse de la dimension dirigeant témoignent d'une assez grande homogénéité. Ceci implique que certaines attitudes vis à vis de l'international (active et plutôt positive), certains comportements (recherche d'indépendance et de pérennité), certaines caractéristiques intrinsèques (système de valeur) ainsi que certains processus

d'apprentissage contribuent à définir un profil de dirigeant « favorable » au processus d'internationalisation.

#### 1.2.1.2. Au niveau des liens entre les dimensions

Dans ce travail de recherche, nous avons délibérément choisi de privilégier certains arrangements entre dimensions. Ceci afin de ne pas tomber dans le piège d'un risque d'explosion combinatoire consécutif à une construction exhaustive de l'ensemble des liens. Ce choix s'explique également par le fait qu'une telle modélisation laisse au dirigeant une marge de manœuvre beaucoup plus importante ce qui doit privilégier la réflexion et le raisonnement personnel et donc la prise de décisions.

Le choix de ces arrangements ou de ces mises en cohérence résultent simultanément de la littérature et des cas empiriques qui ont témoigné de l'importance significative de certains liens par rapport à d'autres.

Au final, neuf arrangements<sup>9</sup> ont été proposé entre les sept dimensions du modèle, ces mises en cohérence se faisant deux à deux ou trois à trois.

Ce travail de mise en cohérence reste, à notre sens, instructif dans la mesure les arrangements qui ont été mis en évidence et discutés visent un double objectif :

- de définition et de caractérisation de la notion ou du questionnement qui est central et/ou déterminant du lien ;
- de proposition et de repérage de combinaisons ou « pôles de cohérence »<sup>10</sup> à travers la mise en évidence de typologies.

Pour illustrer notre propos, nous présenterons la cohérence entre les dimensions dirigeant et organisation.

Si de nombreux auteurs ont étudié la relation entre le profil du dirigeant et le type d'organisation ou de structure mis en place au sein de l'entreprise, notre choix de désagrégation de chacune de ces deux variables et les cas empiriques nous conduisent :

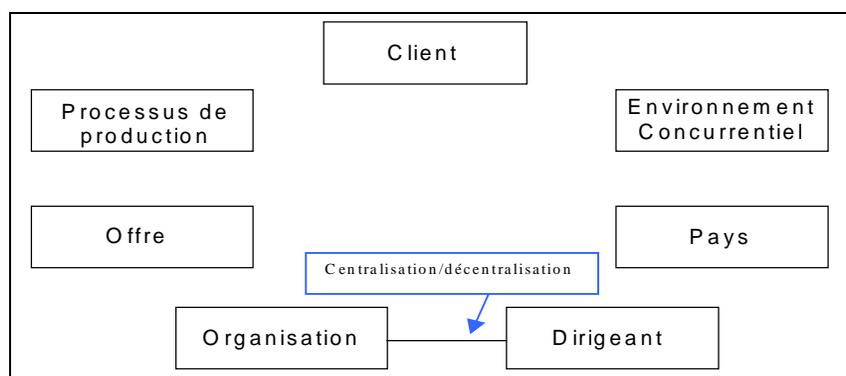
- d'une part à montrer que le questionnement central entre ces deux dimensions repose sur la notion de Centralisation-Décentralisation de l'organisation par rapport au dirigeant (figure 5)

---

<sup>9</sup> Les liens deux à deux sont : le dirigeant et l'organisation, l'environnement concurrentiel et l'organisation, le dirigeant et l'environnement concurrentiel, l'offre de produit et le processus de production, le processus de production et l'organisation, l'offre et l'environnement concurrentiel, l'offre et le pays.

Les liens trois à trois sont : le dirigeant et l'organisation et l'environnement concurrentiel, l'offre de produit, le processus de production et l'organisation.

<sup>10</sup> Au sens où ils définissent et délimitent simultanément les possibilités offertes à l'entreprise



**Figure 5 : Cohérence entre les dimensions dirigeant et organisation**

A ce propos Nizet et Pichault (1995) constatent s'agissant des entreprises de petite taille qu' « une des raisons principales expliquant la standardisation est le volonté de la part de la direction, et notamment du dirigeant dans les cas de PME/PMI, à vouloir mettre en place des procédures, des règles de conduite, d'actions ». Le dirigeant de PMI étant très souvent le seul intervenant lors de la prise de décision, ses caractéristiques et ses attitudes ont une influence considérable sur les choix organisationnels effectués. A cet égard, Kalika (1988) constate à propos de la structure de l'actionnariat que « les entreprises familiales (c'est-à-dire fondées par un créateur et toujours dirigées par celui-ci ou ses descendants) sont en moyenne moins différenciées, moins standardisées, moins formalisées, plus centralisées et moins planifiées et contrôlées que les entreprises non familiales »<sup>11</sup>.

- d'autre part à proposer une typologie entre le style du dirigeant<sup>12</sup>, entrepreneurial<sup>13</sup> ou conservateur<sup>14</sup> (Miller et Toulouse 1986) et la structure de l'entreprise, non structurée, simple et complexe (Kalika 1985, 1988) (tableau 1)

<i>Style du Structure de Dirigeant l'entreprise</i>	<b>Entrepreneurial</b>	<b>Conservateur</b>
Non structurée	Entreprise entrepreneuriale	Entreprise non structurée
Simple	Entreprise simple, formelle et décentralisée	Entreprise simple, formelle et centralisée
Complexe	Entreprise complexe décentralisée	Entreprise complexe centralisée

**Tableau 1 : Congruence entre le style du dirigeant et la structure de l'organisation**<sup>15</sup>

Parmi ces six types, les types d'entreprises entrepreneuriale, simple formelle et décentralisée, et, complexe et centralisée apparaissent fréquemment être les plus performantes par rapport aux

<sup>11</sup> pp.254

<sup>12</sup> Miller et al. (1982), Miller (1983) insistent sur le fait que dans les PME/PMI, le caractère entrepreneurial ou conservateur est lié aux caractéristiques et aux attitudes du dirigeant.

<sup>13</sup> L'attitude entrepreneuriale traduit le fait pour un dirigeant d'être plus à même de prendre des risques, de favoriser l'innovation et le changement et ce afin d'obtenir un avantage concurrentiel pour son entreprise et concurrencer plus agressivement les autres entreprises.

<sup>14</sup> Un comportement conservateur traduira une attitude adversative envers le risque, le changement et l'innovation.

autres profils (Kalika 1985, Miller et Toulouse 1986). En revanche, les PMI complexes décentralisées et non structurées présentent très souvent des performances inférieures aux autres types dans la mesure où elles rendent compte d'une certaine incohérence entre le style du dirigeant et la structure organisationnelle mise en place. La structuration de l'organisation des cas d'entreprises étudiées témoigne d'ailleurs de cette efficacité.

### **Conclusions et perspectives : de l'identification de quelques constantes dans le processus d'internationalisation de la PME**

Nous venons de présenter une modélisation du processus d'internationalisation de la PME. Ce modèle issu simultanément de la revue de la littérature et des cas empiriques repose sur sept dimensions essentielles : le pays, l'environnement concurrentiel, la clientèle, le dirigeant, l'organisation, le produit et le processus de production.

Outre le repérage et la mise en évidence des dimensions structurantes du développement à l'international, la contribution majeure du modèle réside dans sa capacité à améliorer la compréhension, par le dirigeant de PME, du processus d'internationalisation. En effet, par cette recherche d'intelligibilité, nous proposons une première construction d'une aide à la conception du processus d'internationalisation en ce que nous développons un cadre intégrateur qui définit les limites au sein desquelles s'opère la réflexion portant sur le développement à l'international. En cela, notre travail n'invalide pas, bien au contraire, la pertinence des modèles précurseurs. Il permet de nuancer les résultats des théories portant sur l'internationalisation de l'entreprise en montrant que le processus d'internationalisation témoigne d'une complexité importante qu'il convient de révéler en questionnant des éléments qui combinent tout à la fois des dimensions marketing, organisationnelles et structurelles et liées à la personnalité du dirigeant (Cafferata et Mensi 1995, Julien et al. 1997)

Le second apport important de cette modélisation est le fait de montrer que le poids du dirigeant reste prépondérant dans les décisions, actions et mesures qui y sont prises. Notre recherche montre aussi que l'image du dirigeant opportuniste qui agit essentiellement selon son intuition plutôt qu'en suivant une méthode structurée et planifiée, s'estompe au profit de comportements plus visionnaires, planificateurs et stratégiques au fur et à mesure que le développement à l'international s'intensifie. Elle souligne en outre qu'aux cotés du dirigeant, émergent des acteurs, fréquemment les responsables fonctionnels, moteurs du processus de structuration de l'entreprise en général et du processus d'internationalisation en particulier. Porteurs de sens, mobilisateurs et « légitimeurs » des changements qu'introduit l'international, le dirigeant doit dès lors composer avec eux pour diffuser, expliquer et rendre compréhensibles les changements induits par un engagement sur des marchés étrangers.

---

<sup>15</sup> Covin et Slevin (1989) proposent également une typologie entre le dirigeant et l'organisation, mais celle-ci s'appuie sur les profils organisationnels organiques et mécaniques de Burns et Stalker (1961).

En outre, notre recherche montre que la décision d'internationalisation de la petite entreprise peut être un processus incrémental et cumulatif comme radical et mutationnel. En effet, la conception traditionnelle du processus d'internationalisation de l'entreprise rend compte d'un engagement sur des marchés étrangers de type incrémental et cumulatif. Si cette vision est partagée et confirmée par de nombreux auteurs (Rao et Naidu 1992), les cas empiriques témoignent d'une certaine diversité de pratiques. Ainsi, certains processus d'internationalisation de PME corrobore la théorie behavioriste alors que d'autres ne s'inscrivent que très partiellement dans cette analyse, voire ne s'inscrivent pas du tout dans cette perspective (engagement peu de temps après sa création et/ou vers des pays éloignés géographiquement et psychologiquement).

A cela on peut ajouter qu'une fois engagé, certains processus d'internationalisation n'ont rien d'un cycle causal et cumulatif. L'absence d'enseignements significatifs de l'activité internationale dans certaines entreprises infirme la nature automatiquement cumulative du processus d'internationalisation. Ce constat ne saurait bien sûr à lui seul invalider la théorie des stades mais en montre seulement les limites et les prolongements possibles (Christensen 1991, Julien et al. 1997, Cafferata et Mensi 1995).

En dernier ressort, le processus d'internationalisation s'inscrit fondamentalement dans une démarche stratégique générale. En ce sens, notre travail reste cohérent avec la relation qu'établissent certains auteurs (Reid 1981, Reid et Rosson 1982, Julien et al. 1995) entre le développement de l'entreprise et son processus d'internationalisation. En effet, comme l'affirment Julien et al. 1995 : « *pour les PME, l'exportation ne se dissocie pas de l'ensemble des activités et notamment de la vision globale des dirigeants. Plusieurs recherches semblent avoir été menées dans une perspective laissant supposer que l'exportation doit relever d'une fonction bien distincte au sein de l'entreprise.... Or, il semble que ce soit une erreur d'isoler les activités d'exportation de la dynamique d'évolution de l'entreprise* »<sup>16</sup>. L'intégration du questionnement international dans la réflexion stratégique constitue par conséquent un facteur explicatif du succès de celle-ci (Julien et Morin 1996).

Toutefois, et malgré ces contributions, ce travail de modélisation n'a de sens que s'il s'inscrit dans une perspective beaucoup plus vaste d'aide à la décision. Nous avons par ailleurs tenté de proposer un instrument de réflexion, d'échange et de construction (Ageron 1999) dont l'objectif est de :

- permettre au dirigeant, de penser de multiples dimensions simultanément en suggérant des questionnements fondamentaux, des logiques de réflexion et des procédures de raisonnement, et, de concevoir certains systèmes de cohérence ;

- permettre au dirigeant, isolé, de concevoir de façon autonome son processus d'internationalisation. En cela, nous avons cherché à le rendre suffisamment synthétique pour être compréhensible, accessible, appropriable et donc actionnable par un dirigeant de PMI. La modélisation proposée n'a pas vocation à fournir des solutions clés en main plus ou moins

---

<sup>16</sup> pp.60

adaptées et/ou adaptables à la situation de l'entreprise, mais à proposer un guide de conception de choix singuliers et particuliers à chaque situation d'entreprise.

- être suffisamment ouvert pour accueillir de multiples représentations possibles et être enrichi si nécessaire par un dirigeant selon ses souhaits et/ou la situation de son entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Ageron Blandine**, 1998, « Construction d'une capacité de réponse à l'international : approche descriptive et compréhensive à partir du modèle de Bilkey et Tesar », Communication au 4<sup>e</sup> congrès international francophone sur le PME, Metz, 16p.

**Ageron Blandine**, 1999, « Le processus d'internationalisation de la PMI : Un outil d'aide à la conception (et au pilotage), Thèse de Doctorat, IAE de Lyon.

**Bilkey Warren J. et Tesar George**, 1977, « The export behavior of small-sized wisconsin manufacturing firms », Journal of International Business Studies, Vol.8, n°1, pp.93-98.

**Benito G., Gripsrud G.**, "The Expansion of Foreign Direct Investment : Discrete Rational Location Choices or Cultural Learning Process", Journal of International Business Studies, vol 23, n°3,1991, pp.461-476.

**Cabagnols Pierre**, 1996, « Economie internationale, innovation et hétérogénéité des firmes », Papier de recherche GREGOR, IAE Paris.

**Cafferata R. et Mensi R.**, 1995, « The role of information in the internationalisation of SMES : A typological approach », International Small Business Journal, vol.13, n°3, pp.35-46

**Cavusgil Tamer S.**, 1982, « Some observations on the relevance of critical variables for international stages », dans Export management : An international context, Czinkota M.R. et Tesar G., N.Y. Praeger.

**Christensen P.R.**, 1991, « The small and medium- sized exporters'squeeze : empirical evidence and model reflection », Entrepreneurship and Regional Development, vol.4, n°3, pp.33-48

**Czinkota Mickael R.**, 1982, « Export development strategy : US promotion policy », New York, Praeger.

**Caves Richard E.**, 1982, « Multinational enterprise and economic analysis », Cambridge University Press, N.Y.

**Covin Jeffrey G. et Slevin Dennis P.**, 1989, « Strategic management of small firms in hostile and benign environment », Strategic Management Journal, Vol.10, pp.75-87.

**Dalli D.**, 1994, « The exporting process : The evolution of small and medium-sized firms » Advanced in International Marketing, vol.6, pp.85-110

**Debourse Jean-Pierre et Vasseur J.**, 1985, « Réflexions sur l'étude du processus d'internationalisation », Communication aux 7<sup>e</sup> journées nationales des IAE, Lille, 10p.

**Huberman Michael A. et Miles Matthew B.**, 1991, « Analyse de données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes », De Boeck Université.

**Joffre Patrick**, 1987, « L'économie des coûts de transaction », dans De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, ouvrage collectif, FNEGE et CEDAG, Economica, pp.79-102.

**Julien Pierre-André, Leo Pierre-Yves et Jean Philippe**, 1995, « PME et grands marchés », L'Harmattan.

**Julien P.A. et Morin M.**, 1996, « Mondialisation de l'économie et PME quebécoises », Presses de l'université de Québec

**Julien P.A., Joyal A., Deshaies L., Ramangalahy C.**, 1997, « A typology of strategic behaviour among Small and Medium- sized exporting businesses : A case study », International Small Business Journal, vol 15, n°2, pp33-49

- Jull M., Walters P.**, « The Internationalization of Norwegian Firms : a Study of the UK Experience », Management International Review, vol 27, n°1,1987, pp.58-66.
- Kamath S., Rosson P.J., Patton D., et Brooks M.**, 1987, « Research on succes in exporting : Past, present and future », dans *Managing Export Entry and Expansion*, J. Rosson and S.D. Reid, Praeger, p.398-423.
- Kalika Michel**, 1985, « L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp.93-104.
- Kalika Michel**, 1988, « Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances », Economica.
- Leonidou Leonidas C., Katsikeas Constantine S.**, 1996, « The export development process : An intégrative review of empirical models », Journal of International Business Studies, Third Quarter, pp.517-551.
- Marchesnay Michel**, 1996, « Management stratégique », Eyrolles Université, Coll. Gestion.
- Martinet Alain Charles**, 1984, « Management stratégique : Organisation et politique », Mc. Graw-Hill.
- Miller Danny**, 1983, « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », Management Science, Vol.29, n°7, Juillet, pp.770-791.
- Miller Danny, Kets de Vries Manfred F.R. et Toulouse Jean-Marie**, 1982, « Top executive locus of control and its relationship to strategy, environment and structure », Academy Management Journal, Vol.25, pp.237-253.
- Miller Danny et Toulouse Jean-Marie**, 1986, « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », Management Science, Vol.32, n°11, pp.1389-1409.
- Millington Andrew I. et Bayliss Brian I.**, 1990, « The process of internationalization : U.K. companies in the E.C. », Management International Review, Vol.30, n°2, pp.151-161.
- Moisdon Jean-Claude** (sous la direction de), 1997, " Du mode d'existence des outils de gestion ", Seli Arslan.
- Nizet Jean et Pichault François**, 1995, « Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits », Gaëtan Morin.
- Reid Stan D.**, 1981, « The decision-maker and the export entry and expansion », Journal of International Business Studies, Vol.12, n°2, Fall, pp.101-112.
- Reid Stan D. et Rosson Philip J.**, 1987, « Managing export entry and expansion : an overview », dans *Managing export entry and expansion*, S.D. Reid et P.J. Rosson, N.Y. Praeger, pp.3-21.
- Sullivan D., Bauerschmidt A.**, « Incremental Internationalization », Management International Review, vol 30, n°1,1990, pp.19-30
- Turnbull Peter W.**, 1987, « A challenge for the stages theory of the internationalization process », dans *Managing export entry and expansion*, S.D. Reid et P.J. Rosson, N.Y. Praeger, pp.21-40.
- Vernon Raymond**, 1966, « International investment and international trade in the product cycle », Quaterly Journal of Economics, Mai, pp.190-207.
- Yin Robert K.**, 1994, « Case studies research : Design and methods », Applied Social Research Series, Newbury Park, Sage, 2<sup>nd</sup> edition.

**Young S**, « Business Strategy and the Internationalization of Business : Recent Approaches », *Managerial and Decision Economics*, vol 8, 1987, pp.31-40.