

LE DÉMARRAGE INTERNATIONAL : ENTRE CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS

Sylvie SAMMUT,
Maître de Conférences
Université Paul Sabatier Toulouse III
Laboratoire Gestion et Cognition

adresse :
Université Paul Sabatier
Département GEA
IUT Ponsan, 115 route de Narbonne
31077 TOULOUSE cedex 4
FRANCE

Olivier TORRES,
Professeur agrégé (PRAG)
Université Paul Valéry Montpellier III
ERFI

adresse :
Université Montpellier III
Route de Mende
BP 5043
34 032 MONTPELLIER Cedex 1
FRANCE

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'internationalisation des économies n'a cessé d'augmenter. La tendance à l'intégration de certains marchés (ALENA, ASEAN, Marché Unique Européen) et surtout l'abaissement des coûts de transport et des barrières douanières¹ ainsi que les progrès dans les techniques de transport² ont modifié considérablement le paysage industriel et concurrentiel des entreprises. Ainsi, l'enquête réalisée auprès des dirigeants des plus grandes entreprises françaises pour le numéro 100 de la Revue Française de Gestion (Tarondeau et al, 1994 : 13) montre que "l'internationalisation apparaît comme le changement le plus important dans la conduite des entreprises au cours des deux dernières décennies".

En effet, le jeu concurrentiel de plus en plus mondialisé impose souvent aux entreprises, quelle que soit leur nationalité, d'inscrire leur stratégie **d'emblée** dans une perspective planétaire. En outre, dans ce cadre où le libre échange est devenu la règle, les nouvelles technologies d'information et de communication facilitent chaque jour davantage le commerce au loin et la gestion à distance. **En d'autres termes, le contexte économique et technologique est globalisant** : toutes ces tendances récentes de l'économie et des pratiques

¹ En 1947, lors de la création du GATT, les tarifs douaniers s'élevaient en moyenne à 40 % pour les marchandises. Avec la dernière signature des accords du GATT, le 14 avril 1994 à Marrakech, les droits de douane devraient en principe être ramenés aux alentours de 3%.

De même, entre 1984 et 1992, le coût du fret maritime a diminué de 30 %, en francs constants, celui du transport aérien entre 20 et 50 % selon qu'il s'agit du fret ou du transport des passagers. (C. Tapia, 1995 : 23).

nouvelles des entreprises convergent autour du concept de globalisation qui semble suggérer l'avènement d'une ère nouvelle. L'internationalisation semble plus précoce.

Le concept de global signifie plus d'espace mais aussi moins de temps. Le processus d'internationalisation de l'entreprise devient plus rapide, plus comprimé dans le temps car les distances géographiques et psychiques se réduisent, autorisant une expansion spatiale plus vaste et plus rapide. Ainsi, dans le cadre mondialisé actuel, il semble que la phase d'internationalisation de l'entreprise peut et doit être envisagée plus rapidement. En ce sens, le phénomène de globalisation tend à modifier radicalement la vision linéaire du processus d'internationalisation de l'entreprise qui prévalait dans les années 70, appelé modèle de l'Ecole suédoise ou modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Valhne, 1977). En effet, le schéma séquentiel de l'internationalisation de la firme suggère qu'il existe une relation de congruence entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise. Le degré d'internationalisation s'accroît en fonction de la taille de l'entreprise. Cette conception est à tel point vivace que, selon Joffre (1994 : 6), la distinction entre la logique d'ouverture internationale et la logique de globalisation semble "s'inspirer de la distinction classique en affaires internationales entre les P.M.E. qui s'internationalisent et les grands groupes mondialisés". Il en va de même avec l'internationalisation d'une industrie. Dans un ouvrage sur l'analyse concurrentielle dans les secteurs, Porter (1982) prend la peine de consacrer un chapitre sur les spécificités d'un secteur naissant et un chapitre sur les spécificités d'un secteur à envergure mondiale. Il rajoute qu'"il faut généralement un certain degré de maturité pour qu'une compétition mondiale apparaisse" (Porter, 1982 : 310). Le cycle de vie international de l'industrie prend les mêmes allures que celui de l'entreprise, il est progressif et ponctué par des étapes de transition. La globalisation est vue dans ce cas comme l'étape finale d'un long et lent processus d'accumulation de capital et de concentration industrielle. Les entreprises qui opèrent dans les secteurs globalisés sont de très grandes firmes multinationales généralement en situation d'oligopole mondial (Chesnay, 1992).

Or, nous avons évoqué maints changements environnementaux (transports, NTIC...) qui sont de nature à rompre avec la chronologie des modèles séquentiels traditionnels. Plusieurs études tendent à relativiser (Welch et Luostarinen, 1988 ; Millington et Bayliss, 1990) voire à

² "La globalisation de l'économie, le désengagement de l'Etat et le développement de certaines technologies ont amené les entreprises à développer de nouveaux besoins de logistique qui impliquent des ajustements au niveau de l'entreprise et de ses partenaires de services. On peut certainement parler de "révolution logistique" (Bigras, 1995 : 98).

infirmer (Sullivan et Bauerschmidt, 1990 ; Thouverez-Brochot, 1994) l'hypothèse d'un processus séquentiel des entreprises. "Les études conduites nient l'existence d'un schéma type d'internationalisation. Il ne semble pas que l'effort international démarre, quand l'entreprise est de petite taille, par des liens avec des courtiers et des agents, puis se poursuit, en corrélation avec l'âge ou la taille, par le passage par une société de commerce, une filiale de commercialisation et enfin une filiale de production. La taille critique est une réalité nécessaire mais pas une explication suffisante. Il existe (..) des entreprises de petite taille ou jeunes qui se contentent de présences directement dans les pays qu'elles ciblent et des grandes qui se contentent de présences commerciales minimales". (Thouverez-Brochot, 1994). Bien au contraire, "on rencontre de plus en plus de petites entreprises qui commencent à exporter dès leur création, et ce possiblement dans plusieurs pays. Ainsi, le cheminement des P.M.E. exportatrices n'est pas toujours linéaire" (Julien et Morin, 1996 : 157). Saporta (1993 : 823) remarque que "sur les quelques trente-six communications présentées aux VI èmes journées européennes de recherche en entrepreneurship à Barcelone (26-27 novembre 1992), près d'un cinquième des communications consacrées à l'entrepreneur l'envisageait dans un contexte de développement international". Au côté du modèle de développement international progressif, Saporta propose que l'internationalisation puisse être envisagée dès la création d'une entreprise. De même, certains secteurs semblent fonctionner d'emblée à l'échelle internationale. Les secteurs de l'instrumentation médicale (Saporta, 1993), des biotechnologies alimentaires (Breure-Montagne, 1993) fournissent à merveille l'illustration de cette nouvelle donne. Le coût moyen de développement d'un ingrédient alimentaire est si élevé que l'on doit pouvoir envisager sa commercialisation au plan mondial. De plus, "parce qu'elles fondent leurs activités sur une forte base scientifique et technique, les P.M.E. de biotechnologies sont amenées à structurer leur environnement scientifique en réseaux plus ou moins formels (réseaux de relations et contacts universitaires du fondateur, conseil scientifique, collaboration de recherche). Ces réseaux scientifiques ont par essence une dimension internationale" (Breure-Montagne, 1993 : 158).

Au total, la montée en force de la globalisation de nos économies imposent de plus en plus aux entreprises d'envisager dès la phase de démarrage, voire même dès la création, un développement dans un cadre d'emblée internationalisé.

Cette précocité de l'ouverture internationale a pour conséquence immédiate de rapprocher deux phénomènes qui ont rarement été analysés conjointement : l'internationalisation d'une part et la création et le démarrage de l'entreprise d'autre part.

L'originalité de ce phénomène suggère de rompre avec deux visions jusqu'alors classiques. D'une part, nous l'avons déjà dit, le modèle d'internationalisation de la P.M.E. est généralement lent et progressif. Le phénomène de démarrage international suppose au contraire un développement international précoce et rapide. D'autre part, les multiples travaux concernant la création ou le démarrage d'entreprise s'inscrivent plus ou moins explicitement dans un environnement local. Ainsi, selon Bruyat (1993 : 233) l'environnement local est d'une grande importance dans la dialogique "créateur/projet d'entreprise nouvelle" dans la mesure où la plupart des entrepreneurs créent, là où ils vivent, des entreprises qui entretiennent en priorité des liens d'affaires avec des partenaires locaux (...) Cette propension à créer "sur place" semble **naturelle** pour les créateurs de petites entreprises de type artisanal ou commercial, mais elle se vérifie aussi pour les créations d'entreprise high-tech comme le montrent notamment Myers et Hobbs. De nombreux chercheurs ont proposé des modèles qui mettent principalement l'accent sur cet environnement local. Gibb et Ritchie (1982) ; Johannisson (1990) ; (...)". De ce point de vue, le phénomène de démarrage international apparaît en porte-à-faux avec les travaux concernant l'entrepreneuriat qui insiste sur l'importance du milieu et de l'environnement local³. Bruyat (1993 : 237) n'hésite pas à poser comme axiome que "l'environnement aura d'autant plus de poids sur la dialogique entrepreneur/projet entreprise nouvelle que l'**environnement local**, l'environnement du créateur et celui du projet sont confondus". En se fondant sur les travaux consacrés aux districts industriels ou aux systèmes productifs territorialisés, Bruyat considère que cette forme particulière d'organisation territoriale de l'industrie où la coopération, les maillages étroits, le fonctionnement en réseau sont la règle, conditionnent la naissance et la vie des entreprises dans une filière. Le démarrage dans un cadre international ne s'oppose pas forcément à cette conception territorialisée qui attache beaucoup d'importance au terreau" et à la qualité des appuis et des réseaux locaux. En effet, le milieu peut s'avérer quelque fois

³ Dans l'énoncé de quelques considérations générales, Bruyat (1993 : 207) tient le raisonnement suivant: "Les entreprises nouvelles sont de petite taille (...) Cette petite taille interdit aux jeunes entreprises de s'attaquer à certains marchés (par exemple, les marchés globaux pour lesquels les économies d'échelle ou de champ sont importantes). Mais il rajoute en note de bas de page "Tout au moins en utilisant les mêmes formules stratégiques que les concurrents en place".

internationalisant (Rouquette, 1993 ; Johannisson, 1994) et donc faciliter et accélérer l'accession de la jeune entreprise à l'échelle internationale.

Si l'on définit le démarrage comme une "étape de développement qui débute lorsque l'entreprise enregistre ses premières commandes et/ou réalise ses premières ventes et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, i.e. adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité" (Sammut, 1995(a) : 135), on peut légitimement s'interroger sur les spécificités occasionnées par le démarrage dans un contexte international. Nous verrons donc dans un premier temps quelles sont, pour une jeune entreprise, les contraintes supplémentaires engendrées par l'internationalisation ; puis, dans un second temps, nous nous interrogerons finalement sur les bénéfices d'un accessit à la dimension internationale en terme de franchissement du processus de démarrage.

I - DES CONTRAINTES ACCRUES GENEREES PAR UNE INTERNATIONALISATION PRECOCE

I - 1 : Un risque financier accru

L'internationalisation est source de coûts particuliers (coûts de transaction, de déplacements, de changes...) risquant de conduire certains partenaires financiers (notamment les banques) à se détourner de ces entreprises axées vers l'étranger dès la phase de démarrage. "Les banques sont jugées "timides en prises de risques", "peu imaginatives" et "toujours prêtes à faire payer". A la décharge des banques, il est vrai que financer des P.M.E. à l'exportation revient à prendre un double risque :

- * financer des P.M.E. qui manquent structurellement de fonds propres

- * et financer des opérations plus risquées par nature que les opérations domestiques"

(Desrochers et Yu, 1995 : 164).

On peut alors en déduire que l'entreprise en démarrage international précoce sera, plus que d'autres, amenée à solliciter des sociétés de capital-risque ou à rechercher des partenaires financiers pour augmenter son capital (groupes industriels et financiers).

En outre, il est généralement admis que le recouvrement de créances internationales est plus long et plus coûteux que lorsque ces dernières sont libellées en monnaie nationale : "la gestion financière des activités d'exportation est plus complexe que celle des activités nationales" (Desrochers et Yu, 1995 : 163). Une enquête consacrée à l'exportation des P.M.E. réalisée par le groupe AVISO (in Desrochers et Yu , 1995 : 163) indique que les dirigeants trouvent qu'il est difficile de se faire payer (ceci augmentant l'investissement nécessaire au fonds de roulement), qu'ils doivent faire face aux problèmes de trésorerie et enfin que l'investissement nécessaire à l'exportation est trop lourd. La décision d'investissement en projets d'exportation dépend donc largement des financements disponibles et du niveau de risque associé aux projets. Par conséquent, le besoin en capital s'accroît lorsqu'une petite entreprise commence à exporter ses produits et ses services.

En outre, sur les marchés internationaux, la compétitivité entre les exportateurs de différents pays est souvent très forte. "Pour faciliter la vente à l'étranger, un exportateur doit proposer à l'acheteur des conditions de coûts attrayantes, comprenant souvent le financement même des achats. Ce crédit accordé au client étranger représente un besoin de financement additionnel pour l'exportateur" (Desrochers et Yu, 1995 : 165).

Dans un tel contexte, la phase de démarrage international s'accompagne d'un besoin de financement plus grand surtout si le développement de l'affaire impose la création d'une ou plusieurs filiales de commercialisation ou de production. Plus le degré d'internationalisation s'accroît, plus l'insuffisance de fonds propres se fait durement ressentir. "Une des grandes difficultés que peuvent rencontrer toutes les entreprises dans leur croissance internationale est le manque de capital pour financer leurs activités économiques. Le faible niveau de fonds propres et l'impossibilité de fournir des garanties suffisantes sont les principaux obstacles pour les P.M.E. qui souhaitent emprunter le montant nécessaire auprès des banques" (Desrochers et Yu, 1995 : 165)

Ainsi, dans un interview accordée à l'Usine Nouvelle (1988), le directeur financier de l'entreprise HYTEC⁴ créée en 1981 donne un aperçu précis de ce type de problème : "Face à un rythme d'expansion effréné, les investissements sont vite devenus très lourds culminant à 1.5 millions de francs par an vers 1983-1984. Un niveau qu'il n'était pas possible de soutenir

avec les 100 000 francs du capital de départ : il a fallu très vite procéder à plusieurs augmentations de capital consenties par le fondateur et deux nouveaux associés, le portant à 500 000 francs puis à 800 000 francs. Un niveau qui commence à devenir lourd pour des personnes physiques. A partir de 1984, un nouvel apport d'argent frais est cependant nécessaire pour faire face à l'augmentation du besoin en fonds de roulement. Hytec fait donc appel à deux investisseurs en capital-risque. Une nouvelle augmentation de capital en 1985 se révèle pourtant insuffisante. Nous avons alors envisagé d'entrer en bourse mais nous n'avions pas la taille nécessaire pour le second marché. D'où notre introduction en hors-cote. Celle-ci a permis un nouvel apport d'argent frais en attendant le second marché en 1990-1991".

I - 2 : Une clientèle dispersée

Il n'est pas original de considérer que l'accessibilité à une clientèle dispersée géographiquement pose de nombreuses difficultés. Au-delà des distances physiques, viennent s'ajouter des distances psychiques, culturelles, monétaires, institutionnelles, juridiques ...

Les distances s'accumulent et les difficultés avec. Ainsi, l'internationalisation de la clientèle peut parfois imposer à l'entreprise de mettre en place une politique de différenciation des produits, ne serait-ce que pour mieux s'adapter aux exigences d'adaptation locales. Or, il est généralement admis qu'une stratégie de différenciation est plus coûteuse qu'une stratégie de domination par les coûts ou de focalisation sur un segment de marché très spécialisé. La diversité de la clientèle internationale implique une grande compétence marketing qui, en période de démarrage notamment, risque de ne pas être totalement assimilée par le dirigeant.

La mondialisation des marchés prend deux formes totalement différentes. D'une part, on peut observer, par le biais de la standardisation croissante de certains produits et de l'innovation technologique, que certains marchés tendent à s'homogénéiser. Telle est la thèse soutenue par Th. Levitt (1983) selon laquelle le monde doit être appréhendé comme un vaste et unique marché (un seul univers : le marché). La Mondéo (Ford) présentée comme l'archétype de la voiture mondiale peut fournir dans ce cas une illustration de ce phénomène. Mais, la mondialisation des marchés signifie aussi l'émergence de petits segments de marché, délaissés par les grandes entreprises (Liouville et Nanopoulos, 1996), qui permettent à certaines P.M.E. de se développer rapidement à l'échelle mondiale et d'acquérir parfois les galons de "n° 1

⁴ L'entreprise HYTEC est une petite entreprise de la région montpelliéraine dont la particularité est d'avoir été confrontée dès les premières années à une expansion internationale.

mondial" (Paradas et Torrès, 1996). La croissance des revenus a permis le développement de milliers de petits marchés offrant des produits typés et surtout de répondre à des services personnalisés (Julien, 1993). Il serait juste de rajouter que Levitt lui-même avait déjà évoqué, dans son article de 1993, cette thèse puisque selon ce dernier "il est rare qu'un créneau dans un pays soit unique. Même des créneaux locaux ont leur équivalent globaux partout et deviennent l'objet de la compétition globale". La P.M.E. peut donc identifier des "cousins germains" à l'échelle planétaire.

Mais dans ces conditions, le risque est grand de voir la niche sur laquelle est positionnée l'entreprise se développer rapidement. Du fait du caractère innovant de ces entreprises, elles se construisent des situations de monopole interstitiel sur une base mondiale. Mais la capacité d'imitation de la concurrence empêche généralement l'entreprise de bénéficier d'une rente de situation. D'où la nécessité de rapidement satisfaire la demande, faute de quoi d'autres le feront.

I - 3 : Une exigence de compétences spécifiques

L'internationalisation est une orientation qui demande de nombreuses compétences managériales qui peuvent dans la phase de démarrage s'avérer antinomiques de la logique entrepreneuriale qui semble généralement caractériser les phases de création et/ou de démarrage (Bruyat, 1993). Dans ces conditions, l'internationalisation peut être considérée comme une bonne école d'apprentissage des pratiques managériales pour l'entrepreneur (Volpi, 1983). On peut, en effet, supposer que l'internationalisation précoce va être l'occasion pour le créateur de construire plus précisément son projet d'entreprise et de réfléchir davantage sur les possibilités de faire face aux imprévus qui sont plus nombreux dans un contexte international que local.

II - L'INTERNATIONALISATION DES LE PROCESSUS DE DEMARRAGE : UNE OPPORTUNITE

Le système de gestion de l'entreprise en démarrage est constitué par l'interdépendance de cinq variables-clés : l'entrepreneur, les ressources financières, l'organisation, les activités, l'environnement. C'est la prise de conscience de l'existence de ces cinq pôles fondamentaux et

de leur interdépendance qui témoigne, entre autres facteurs significatifs tels que l'atteinte confirmée du seuil de rentabilité, du franchissement du cap de démarrage (Sammut, 1995(a)). Il s'agit donc de comprendre l'importance et l'évolution de ces variables dans le cadre d'un démarrage international, et de spécifier l'action du dirigeant à leur égard. En d'autres termes, l'internationalisation précoce, i.e. dès le démarrage, facilite-t-elle la prise de conscience de l'existence de ces variables, voire de leur interaction ?

II - 1: Une connaissance approfondie de l'environnement local

Selon Keng et Jiuan (1989), les exportateurs⁵ mettent davantage l'accent sur les réseaux de distribution, la recherche marketing, la publicité, la promotion et l'emballage. Cette quête d'information et de contrôle concernant l'écoulement des produits exportés est comparable à celle relative aux canaux d'approvisionnement dans le cas des produits importés.

L'importateur appréciera, en effet, avec d'autant plus de précision ses possibilités d'achats de matières dans la mesure où le remplacement éventuel d'un fournisseur étranger risque d'engendrer pour l'entreprise importatrice un surcroît financier (recherche d'un nouveau fournisseur, déplacements à l'étranger, mise à l'épreuve, etc.) qui pourrait se répercuter sur son prix de vente et engendrer une perte de compétitivité.

Dès lors, parce que les préoccupations concernant les canaux d'approvisionnement ou de distribution, ajoutées aux contraintes déjà évoquées en première partie, sont déterminantes pour la survie de leur entreprise, **les dirigeants d'entreprise internationale peuvent être, nous semble-t-il, davantage⁶ conscients des répercussions, négatives comme positives, sur l'ensemble de la gestion de leur entreprise.**

En effet, ces dirigeants pratiquent une veille stratégique tant sur les plans technologique que commercial ; ce besoin d'être sans cesse à l'affût semble le fruit, d'une part, d'une volonté exprimée par des dirigeants avides de connaissances, et, d'autre part, d'une nécessité dictée par un environnement international sans cesse évolutif. Dès lors, c'est parce que les environnements de ces entreprises évoluent avec un degré de turbulence plus ou moins élevé que leur dirigeant ont une propension à mettre en oeuvre des stratégies facilement adaptables en fonction des circonstances liées à la fois au pays originel, à celui avec lequel se fait le commerce, et, dans une moindre mesure, avec le reste du monde. C'est une des raisons pour lesquelles les nouvelles entreprises qui s'internationalisent rapidement paraissent hautement

⁵ par opposition aux non-exportateurs.

spécialisées et bénéficier d'un avantage compétitif fondé sur une connaissance approfondie du contexte local (Oviatt, McDougall, 1994).

II - 2 : Une direction proactive

Du fait de coûts supplémentaires générés par l'éloignement, le besoin de connaissance des lois locales, des coutumes, des habitudes, des goûts, etc.. , le démarrage international nécessite un solide montage de projet. Dès lors, la phase de création est le lieu d'une maturation intense du projet, le démarrage ne s'effectuant que dans la mesure où toutes les alternatives sont correctement envisagées et soupesées par les créateurs. Ainsi, dès la phase de création, le dirigeant adopte une démarche proactive émergente et prend, par la même, conscience des impératifs financiers, logistiques, humains, etc. Cette conscience multifactorielle favorise **dès le lancement des activités** une gestion systémique de l'entreprise. Et ceci est plus facilement envisageable dans le cadre d'un démarrage international dans la mesure où l'apprentissage de la dimension systémique ne se réalise pas seulement au fur et à mesure que les problèmes se présentent et s'enchaînent, ce qui est particulièrement fréquent dans le cadre d'une création locale.

La petite entreprise montpelliéraine Hytec a pu ainsi poursuivre son développement international grâce à une politique de formation adaptée. C'est, en effet, en sélectionnant et en formant précautionneusement ses futurs partenaires que l'entreprise a tissé et entretenu un réseau de partenaires privilégiés au niveau mondial dès la phase de démarrage. Grâce à ce réseau et à des accords de représentation conclus avec quelques agents triés sur le volet, Hytec a pu être présente dans les principaux pays du monde et dans tous les continents : Allemagne, Angleterre, Afrique du Sud, Brésil, Egypte, Espagne, Finlande, Iran, Japon, Moyen-Orient, Norvège, Portugal, USA ... L'efficacité du réseau multinational de l'entreprise n'a pu être obtenue qu'à l'aide d'une intense politique de formation.

Cette proactivité dans l'action se cumule avec une volonté d'autonomie de décision et un désir de croissance. En effet, très engagé dans son affaire, il en assume les risques ; dès lors, il tient à son indépendance décisionnelle. Cela étant, il acceptera de perdre une partie de son indépendance financière, si la survie ou le développement de son affaire en dépendent. C'est la raison pour laquelle le créateur international se rapprochera, nous semble-t-il, davantage

⁶ Par référence aux dirigeants d'entreprise à vocation exclusivement locale ou nationale.

d'un dirigeant ACP (Autonomie, Croissance, Pérennité), avec une possibilité d'évolution vers le CAP (Marchesnay, in Julien 1993 : 149) une fois l'entreprise sortie des affres du démarrage, une croissance à outrance dès le lancement des activités étant jugée par trop dangereuse.

II - 3 : Une identification plus précise de la clientèle

La séquence spécialisation-internationalisation a maintes fois été mise en avant pour expliquer la propension plus forte de certaines P.M.E. à s'internationaliser (Mérigot et Gautreau, 1986 ; Saporta, 1986 ; Liouville et Nanopoulos, 1996). Dans une enquête portant sur les politiques de formation de P.M.E. n°1 mondiale françaises, Paradas et Torrès (1996 : 16) ont clairement montré que l'hyperspécialisation de ces P.M.E. avait pour corollaire une internationalisation précoce puisque 45% des entreprises interrogées affirment avoir exporté l'année même de leur création et 80% des dirigeants considèrent que le seuil de rentabilité ne pourrait pas être atteint au sein des frontières nationales. Dans ces conditions, l'engagement international traduit davantage une nécessité qu'une option stratégique, ce qui renforce davantage encore son caractère plus précoce. De plus, l'hyperspécialisation exerce aussi une influence sur l'internationalisation amont de l'entreprise puisque parmi les P.M.E. importatrices (60% de l'échantillon), 85% d'entre elles éprouvent le besoin d'importer car les produits, machines ou composants nécessaires à l'activité n'existent pas en France.

La stratégie de focalisation sur un segment de marché très spécialisé débouche souvent sur des "nano-marchés" (Torrès, 1994), i.e. des marchés dont la clientèle est très spécifique et dispersée à l'échelle mondiale. Reich (1993), dans son ouvrage sur l'économie mondialisée, a longuement insisté sur l'émergence d'une nouvelle classe de dirigeant, les "courtiers-stratèges" dont la base de compétitivité est de trouver le bon accord entre une technologie spécifique et des besoins spécifiques à l'échelle planétaire.

La société montpelliéraine HYTEC s'est spécialisée dans la détection des fissures des canalisations sous-marines. Il s'agit d'un savoir-faire essentiellement caractérisé par une forte expertise et par une clientèle composée de tous les off-shore pétroliers disséminés dans les mers du monde. Cette société est passée maître dans l'art de mettre en relation des technologies de pointe et des besoins spécifiques sur une base mondiale. En effet, HYTEC, suite à l'effondrement du marché pétrolier de 1986, s'est diversifiée dans la détection des fissures des canalisations nucléaires. Une fois de plus, la clientèle est mondiale et facilement

identifiable. Enfin, tout récemment, la société a mis au point un système d'investigation et de reconnaissance du plancton dans son milieu naturel. Ce dispositif sans équivalent sur le plan mondial selon l'entreprise, permettra une ouverture commerciale exclusive vers les instituts océanographiques et les laboratoires de biologie marine du monde entier.

La particularité de cette P.M.E. se situe donc dans le fait que le développement international était prévu dès la phase de création. L'environnement naturel de ce type d'entreprise est mondial et ce dès le départ. Mais l'hyperspécialisation a aussi pour effet d'atténuer les difficultés de ce ciblage de la clientèle inhérent à la phase de démarrage. En effet, la clientèle est certes fortement dispersée mais plus facilement identifiable (les compagnies pétrolières et les centrales nucléaires ne sont pas pléthores, et leurs problèmes sont relativement homogènes) ; de même, les instituts océanographiques sont facilement repérables.

II - 4 : Des besoins financiers anticipés

Les besoins financiers étant accrus par l'internationalisation, le dirigeant d'entreprise exportatrice et/ou importatrice gagne à évaluer avec précision, dès la phase de création, les éventuels manques à gagner qu'il subira après son installation. Cela est d'autant plus crucial pour la pérennité de l'entreprise que l'on remarque que l'internationalisation est d'autant plus liée à la performance (ROI⁷ et part de marché) lorsque le processus d'internationalisation se poursuit dans le temps (Mc Dougall, Oviatt, 1996).

Dès lors, plus encore que pour un démarrage local, la dimension financière est, dans le cadre d'un démarrage international, au coeur de l'analyse ; mais alors que l'aspect financier de la création est structurellement mésestimé dans le contexte local (Fourcade, 1988), il est sérieusement appréhendé lorsque le dirigeant s'attaque à un vaste marché. Une explication pourrait être liée au fait qu'un dirigeant d'entreprise internationale se doit de dépasser le seul court terme et développer une vision plus large, alors que les chefs d'entreprises exerçant localement ont tendance à se limiter au très court terme, c'est-à-dire à la première année de vie de l'entreprise (Fourcade, 1986, p. 269).

Une nouvelle fois, la dimension internationale favorise chez le dirigeant la prise en compte, dès le montage de projet, et donc a fortiori pendant le démarrage, de l'interaction entre un

⁷ ROI : retour sur investissement

certain nombre de variables et la potentialité de survie et/ou de développement de son entreprise.

II - 5 : Vers une structuration de l'organisation

Alors que le démarrage en milieu local se caractérise par une centralisation extrême autour du dirigeant, il semble que la spécialisation existant dans la plupart des démarrages internationaux favorise une spécification des tâches à l'intérieur de l'entreprise. Aussi, même si l'on peut penser que le dirigeant conserve un rôle majeur dans la direction de son entreprise, la dimension internationale impose une part non négligeable de délégation et de confiance dans l'efficacité des membres de l'organisation.

Dès lors, si le transfert organisationnel⁸ est un élément-clé indiquant un franchissement du cap dans le cadre d'un démarrage à l'échelle locale, cet indicateur semble moins prégnant lorsqu'il s'agit d'un démarrage international puisque le degré de transfert est nettement plus important dès le lancement des activités. L'organisation est par conséquent plus structurée autour d'un dirigeant à l'écoute.

II - 6 : Une plus grande maturité en matière de localisation et de décision spatiale

On peut supposer que le démarrage international va considérablement modifier la prise de décision spatiale. Selon Deshaies (1994), la localisation de la P.M.E. se caractérise davantage par des raisons d'ordre personnel (installation à proximité du lieu de résidence de l'entrepreneur) que par la prise en compte de facteurs de localisation, relatifs aux ressources et au marché. Or, dans le cas d'un démarrage international, la capacité de mobilité des marchandises, des hommes et des informations paraît capital. L'accès aux voies de communication peut alors être un élément déterminant dans le choix de la localisation de l'entreprise. On peut supposer que l'entreprise privilégiera les centres urbains dotés en modes de transport variés (transport ferroviaire, aérien, routier ...). Conscient de la nécessité de se mouvoir à l'échelle internationale, l'entrepreneur sera donc précocement attentif au choix d'implantation de son entreprise. Dans ces conditions, la localisation de l'entreprise sera mûrement réfléchi dès la phase de démarrage. Cette caractéristique prend à contre-pied le comportement traditionnel de la P.M.E. en matière de décision spatiale. Selon Deshaies (1994 : 93), "à l'étape de prédémarrage, la localisation demeure souvent un aspect secondaire

comparativement aux autres éléments plus importants comme la conception du produit ou du procédé, l'analyse de l'opportunité, l'aménagement de l'atelier de production ... En effet, elle ne fait pas l'objet d'une grande attention étant donné que l'entrepreneur prendra habituellement un local près de son lieu de résidence, si ce n'est le domicile lui-même". En période de démarrage de l'entreprise, la décision est généralement prise par une seule personne, avec peu de ressources financières, avec une information intuitive, souvent insuffisante ou déformée, avec un traitement insuffisant de l'information et en fonction de raisons autres que celles de l'entreprise (Deshaies, 1994). A l'inverse, le choix de la localisation de l'entreprise en démarrage international sera vraisemblablement fondé sur des critères plus rationnels. Dans le cas particulier d'un démarrage multinational, le facteur de localisation devient même primordial. Dans quel pays va-t-on s'implanter ? Quels sont les lieux d'implantation les plus accessibles au sein du pays ? Compte tenu du coût d'une telle opération, on peut supposer que l'entrepreneur prendra une décision beaucoup plus réfléchie. Ainsi, il prendra la peine de chercher des informations sur les bassins d'emploi, la répartition des salaires par région, la disponibilité et la densité des ressources humaines, financières et technologiques, la proximité de centres de recherche et de pôles universitaires ... La localisation devient un moyen de minimisation des coûts ou de maximisation des profits. Elle est choisie et non plus subie. En ce sens, l'internationalisation précoce de l'entreprise durant sa phase de démarrage la conduira à faire preuve d'une plus grande maturité en matière de localisation et de décision spatiale.

Conclusion :

Au total, la difficulté inhérente à l'internationalisation se cumule à celle du démarrage, déjà intense. L'entrepreneur doit faire preuve de plus d'anticipation, de rigueur, de méthode. Mais, parallèlement, il sera sensibilisé plus rapidement aux techniques de gestion et du management ; il sera plus précocement enclin à rechercher dans son environnement les ressources qui font structurellement défaut au démarrage. Aussi, si l'internationalisation est une bonne école de management (Volpi, 1983), elle est aussi une voie d'apprentissage et d'assimilation rapide des bons réflexes à suivre en période de démarrage.

En effet, un transfert organisationnel plus marqué, des ressources financières précisément évaluées, une direction proactive émergente, une clientèle mieux ciblée, une connaissance approfondie de l'environnement ... Autant d'éléments qui favorisent un franchissement du

⁸ Ou processus d'autonomisation de l'organisation par rapport à sa forme généralement embryonnaire et cadencée initiale ; le dirigeant délègue davantage.

démarrage. C'est la raison pour laquelle nous pensons que **l'internationalisation tend à raccourcir le processus d'apprentissage systémique**. Ce faisant, la conscience stratégique, et par la même le processus de démarrage, serait plus rapide par rapport à une jeune entreprise locale ou nationale. Cela pourrait être confirmé par une enquête de terrain et fera vraisemblablement l'objet d'une publication ultérieure.

Cela étant, rapidité et fluidité ne sont pas synonymes : ce n'est pas parce que le démarrage apparaît moins étalé dans le temps que les problèmes sont peu nombreux ; bien au contraire. Il semblerait, en effet, que **si l'internationalisation peut accroître le nombre des problèmes, elle en réduit l'intensité** dans la mesure où le dirigeant a, dès le montage du projet, donc en phase de création, une conscience plus ou moins forte de l'importance d'éléments fondamentaux qui, s'ils ne sont pas appréhendés correctement, risquent de favoriser la non-survie de l'entreprise très rapidement.

C'est la raison pour laquelle nous considérons que le démarrage international pourrait se rapprocher d'un **scénario planifié** (Sammut, 1996). En effet, ce scénario se caractérise, outre par des caractéristiques de chacun des cinq pôles du système des gestion et par un enchaînement de problèmes particuliers, par une cumulation plus ou moins forte de problèmes sans que leur intensité n'entrave durablement la survie. La différence majeure avec ce scénario repéré dans le cadre d'un démarrage local, se situe néanmoins dans le nombre de problèmes majeurs rencontrés au cours du démarrage. Mais l'internationalisation étant un facteur multiplicateur de contraintes, l'accumulation de ces difficultés potentielles s'explique mieux.

Finalement, les effets de l'internationalisation précoce sont ambivalents :

- d'une part, on peut supposer que bon nombre de projets échoueront ou avorteront face à la difficulté accrue occasionnée par l'internationalisation ; les difficultés liées à l'internationalisation peuvent être dissuasives ;

- d'autre part, on peut supposer que les risques considérables pousseront le créateur à faire preuve de plus de professionnalisme et de minutie dans la phase de gestation du projet. L'exportation, et de manière plus générale l'internationalisation, ne s'improvise pas. Elle demande du temps ; or, en période de démarrage, la dimension temporelle est une ressource rare. On peut en déduire que le créateur sera poussé à mieux gérer son temps ne serait-ce que pour mieux gérer l'espace.

Quoiqu'il en soit, la prise en compte des spécificités engendrées par la dimension internationale dès la phase de démarrage des entreprises apparaît dans le contexte actuel d'une impérieuse nécessité. Le développement de certaines activités ne permettent plus de dissocier la phase de démarrage de l'étape d'internationalisation. L'idée qui consiste à penser que l'on ne se hasarde sur les marchés internationaux qu'une fois que l'entreprise a consolidé sa situation sur le territoire national est appelée à devenir de plus en plus caduque. Les deux phénomènes doivent être désormais abordés de front. On peut même imaginer, dans certains cas, que l'ordre des priorités soit inversé : l'entreprise gagnerait des parts de marché sur son territoire qu'après avoir fait ses preuves à l'étranger ...

En définitive, si l'on admet que "plus le dirigeant est conscient de l'existence des différents pôles de son système de gestion et de leurs interactions, plus sa marge de manoeuvre est grande et son action décisive" (Sammur, 1995(b) : 796), alors il semble que le démarrage dans un contexte international ne peut que pousser le dirigeant à faire preuve d'un plus grand professionnalisme et à prendre grandement conscience du caractère systémique, dynamique et complexe de la gouvernance de son affaire.

BIBLIOGRAPHIE

BIGRAS Y. : "Nouvelles exigences logistiques sur le marché nord-américain", p.97-110, in "PME et grands marchés", sous la direction de P.A. Julien, P.Y. Léo, J. Philippe, Ed. L'Harmattan, Logiques Economiques, 1995, 220 pages.

BREURE-MONTAGNE M.L. : "Les entreprises de biotechnologies dans le système alimentaire : innovation, création, stratégies"; thèse de doctorat ENSA-Montpellier, 1993.

BRUYAT C. : "Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, 1993.

CHESNAY F. : "L'oligopole international comme dimension centrale de la globalisation", Communication au colloque de Saint-Malo, France, 25-26 Juin 1992.

DESHAIES L. : "Répartition et localisation", in "La PME : Bilan et perspectives", Economica, 1994, 352 pages.

DESROCHERS J. , YU H. : "Gestion financière de l'exportation, p. 163-177, in "PME et grands marchés", sous la direction de Julien, Léo et Philippe, L'Harmattan, Logiques Economiques, 1995.

FOURCADE C. : "Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale" , in "La PME dans un monde en mutation", P.A. Julien, J. Chicha, A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, 1986, p. 253-277.

GIBB A. , RITCHIE J. : "Understanding the process of starting small business", European Small Business Journal, vol 1 n° 1,1982, p. 27-37.

HARA G. , KANAI T. : "Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses", Journal of Business Venturing, vol 9 n° 6, novembre 1994, p. 489-507.

JOFFRE P. :"Comprendre la mondialisation de l'entreprise", Economica, 1994.

JOHANNISSON B. : " Economies of overview. Guiding the external growth of small firms", International Small Buisness Journal, vol 9 n° 1, octobre-décembre 1990, p. 32-44.

JOHANNISSON B. : "Building a "glocal" strategy internationalizing small firms through local networking", Communication à la 39 ème Conférence Mondiale de l'ICSB: "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international", Strasbourg, 1994, p. 127-135.

JOHANSON J. , VALHNE L. : "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", Journal of International Business Studies, vol 8 n°1, 1977, p. 23-32.

JOHANSON J. , WIEDERSHEIM-PAUL F. : "The internationalization of the firm : four swedish cases", Journal of Management Studies, octobre 1975, p. 305-3221.

JULIEN P.A. (sous la direction de) : "PME : bilan et perspectives", Economica, 1993.

JULIEN P.A., MORIN M. : "Mondialisation de l'économie et PME québécoises", Presses de l'Université du Québec, 1996.

KENG K.A. , JIUAN T.S. : "Differences between small and medium sized exporting and nonexporting firms: nature ou nurture", International Marketing Review, vol 6 n°4, 1989, p. 27-40.

LEVITT Th. : "The globalization of markets", Harvard Business Review, mai-juin 1983.

LIOUVILLE J. , NANOPOULOUS C. : "La spécialisation : stratégie compétitive des PME en environnement global. Leçons de cas des entreprises de taille intermédiaire en Allemagne et Italie", Communication à la 5 ème Conférence de l'AIMS, 13-15, mai 1996, IAE de Lille.

Mc MULLAN W.Ed. : "Going global on start-up : a case study", *Technovation*, vol 14 n°3, p. 141-143.

McDOUCALL P. P. : "International versus domestic entrepreneurship : new venture strategic behavior and industry structure", *Journal of Business Venturing*, vol 4, 1989, p. 387-400.

McDOUGALL P. P. , OVIATT B. M. : "New venture internationalization, strategic change, and performance : a follow-up study", *Journal of Business Venturing*, vol 11 n°1, janvier 1996, p. 23-39.

MERIGOT J.C. , GAUTREAU M.C. : "Oscars de l'exportation : les lauréats restent compétitifs", *Revue Française de Gestion*, n° 55, 1986, p. 106-117.

MILLINGTON A.I., BAYLISS B.T. : "The process of internationalization : UK companies in the EC", *Management International Review*, vol 30, n° 2, 1990, p. 151-161.

OVIATT B. M. , McDOUGALL P. P. : "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Studies*, vol 25 n°1, 1994, p. 45-64.

PARADAS A. , TORRES O. : "Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale", *Revue Internationale PME*, 1996, vol 9 n° 3/4.

PORTER M.E. : "Choix stratégiques et concurrence", *Economica*, 1982, 426 pages.

REICH R. : "L'économie mondialisée", Editions Dunod, 1993.

ROUQUETTE S. : "Utilisation des services locaux par les PME exportatrices, comparaison France-Québec", Colloque International "PME/PMI, développement international", Aix-en-Provence, 1993, p. 787-808.

SAMMUT S. (a): "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, décembre 1995.

SAMMUT S. (b) : "Le démarrage des petites entreprises : pour une vision synchronique et diachronique du processus", Congrès International Francophone de la PME", Paris, 1995, p. 795-796.

SAMMUT S. : "Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance", IIIè Congrès International Francophone de la PME, Trois-Rivières, octobre 1996.

SAPORTA B. : "Les enjeux de l'ouverture internationale des PME", colloque international "PME-PMI, développement international", Aix-en -Provence, 1993, p. 811-826.

SAPORTA B. : "Les PME-PMI face au développement international", Cahiers de recherche n° 50 de l'IAE de Toulouse, 1986.

SERINGHAUS F.H.R.: "Comparative marketing behavior of Canadian and Australian high-tech exporters", *Management International Review*, vol 33 n°3, 1993, p. 247-269.

SULLIVAN D., BAUERSCHMIDT A. : "Incremental internationalization : a test of Johanson and Valhne's thesis", *Management International Review*, 1990, vol 30n° 1, p. 19-30.

TAPIA C. : "Les délocalisations internationales", Ed. Hatier Collection Optiques Economiques, 1995, 79 pages.

TARONDEAU J.C. , JOLIBERT A. , CHOFFRAY J.M. : "Le management à l'aube du XXIème siècle", *Revue Française de Gestion*, n° 100, septembre-octobre 1994, p.9-21.

THOUVEREZ-BROCHOT M. : "Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises", *Entreprises et Histoire*, 1994, n° 5, p. 9-19.

TORRES O. : "Les petites entreprises face à la globalisation des marchés", *Annales du Management*, XIIèmes Journées Nationales des I.A.E., Montpellier, tome 2, 1994, p. 39-61.

TORRES O. : "Territoire, PME globales et réseaux transnationaux", actes du Colloque International du Management et des Réseaux d'Entreprises (CIMRE) Ajaccio, 23-24 mai 1994.

VOLPI R. : "L'internationalisation, école permanente de gestion pour les petites et moyennes entreprises industrielles françaises", Document de recherche de l'I.A.E. de Lille, 84/8, 16 pages, 1983.

WELCH L.S. , LUOSTARINEN R. : "Internationalization : evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol 14 n° 2, 1988, p. 34-55.

