

Le contrôle du développement international des PME :

Une analyse des mécanismes employés dans les PME pour contrôler leur développement international

Nesme, Damien

Laboratoire COACTIS, Université de Lyon

Damien.nesme@univ-lyon2.fr

Cette étude a pour objectif d'améliorer notre compréhension des mécanismes que les dirigeants de PME emploient pour contrôler l'internationalisation de leurs activités. Ces mécanismes correspondent aux outils et procédures, formels et informels, utilisés par les dirigeants pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence de leur trajectoire sur les marchés étrangers. Compte tenu de l'incertitude et de la complexité qu'induit l'internationalisation, l'enjeu est d'étudier comment les mécanismes sont mobilisés pour faire face à ces défis. En nous appuyant sur la théorie de la contingence, nous analysons ainsi comment les dirigeants de PME internationalisées adaptent leurs pratiques de contrôle en fonction de leur expérience internationale ainsi que de l'éloignement et de la dispersion de leurs activités.

A partir de données collectées grâce à un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 103 PME internationalisées, nous explorons les pratiques mises en œuvre au sein de ces entreprises pour contrôler leur développement international. Nous distinguons alors trois profils de PME : celles qui n'utilisent pas de mécanismes de contrôle, celles qui se focalisent sur le contrôle des résultats et celles qui se concentrent sur le contrôle du processus. La comparaison de ces profils nous permet ensuite de tester des propositions issues de la littérature.

Nous montrons ainsi que le contrôle évolue en fonction de la dispersion des activités et de la taille de l'entreprise tandis que l'expérience internationale ou l'éloignement des activités ne semblent pas être des facteurs de contingence déterminants.

Mots clés : Internationalisation, mécanismes de contrôle, contrôle du développement, PME, distance psychique

Le contrôle du développement international des PME :

Une analyse des mécanismes employés dans les PME pour

contrôler leur développement international¹

INTRODUCTION

Si l'expansion hors du marché domestique est généralement considérée comme une importante opportunité de croissance, elle constitue néanmoins un processus contraignant les organisations à engager des moyens considérables alors que les chances de succès sont très incertaines. Dans cette perspective, l'internationalisation constitue une prise de risque importante qu'il s'agit de contrôler afin de ne pas porter atteinte à la pérennité et à la stabilité de l'entreprise, en particulier pour les petites et moyennes entreprises qui ne disposent que de ressources limitées. Autrement dit, bien que les environnements macro et méso-économiques paraissent favorables à l'ouverture internationale, il semble essentiel que, au niveau microéconomique, l'organisation adapte ses pratiques pour surmonter les enjeux de ce processus (Lemaire, 2013).

L'ouverture à l'international constitue donc un élément particulièrement propice à la mise en place de systèmes de contrôle et à leur sophistication (Garengo, et al., 2005). En effet, les mécanismes de contrôle sont un élément clef pour permettre aux petites entreprises de faire face aux tensions sur l'information et les ressources qui émergent dans le cadre de leur croissance (Davila, 2005). Pourtant, si les études de cas de Andersson et Florén (2011) montrent bien que les PME internationalisées sont plus structurées et formalisées que celles qui ne font que des activités domestiques, Collier (2005) met en évidence l'exemple d'une PME qui se développe dans plusieurs pays tout en continuant à utiliser essentiellement des mécanismes de contrôle informels et peu sophistiqués. Greenhalgh (2000), qui étudie les pratiques de *reporting* dans une PME qui s'internationalise, ne note pas non plus d'évolution majeure.

En outre, malgré l'abondance des travaux consacrés aux systèmes de contrôle, peu d'auteurs se sont intéressés au cas particulier des PME qui se développent à l'international. Les

¹ Projet financé grâce au soutien de la Région Rhône-Alpes.

recherches se concentrent surtout sur l'évolution du contrôle en fonction de la taille des entreprises, de son environnement ou de sa stratégie (Chenhall, 2003) sans aborder les défis liés à leur internationalisation. Or, compte tenu des débats qui subsistent concernant la pérennité et la performance des PME à l'international (Lu et Beamish, 2001 ; Pangarkar, 2008), il convient de s'interroger sur les mécanismes grâce auxquels les dirigeants contrôlent la mobilisation et l'utilisation des ressources qu'ils investissent dans le développement de leurs activités sur les marchés étrangers.

Cette étude a donc pour objectif d'identifier les mécanismes de contrôle que les dirigeants mobilisent en fonction des défis qu'implique l'ouverture à l'international de leur PME.

Notre ambition est ainsi de comprendre comment les dirigeants de PME internationalisées adaptent leurs pratiques de contrôle eu égard à leur expérience des opérations internationales, à la dispersion géographique de leurs activités, et à la distance psychique à laquelle ils font face. Cette question s'inscrit donc dans la continuité des théories de la contingence (Chenhall, 2003 ; Hoque, 2004 ; Reid et Smith, 2000) et vise à en étendre les apports au sein du contexte particulier que constituent les PME qui s'internationalisent.

A partir de données collectées grâce à un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 103 PME internationalisées, nous explorons les pratiques mises en œuvre au sein de ces entreprises pour contrôler leur développement international. Nous identifions alors différents profils de PME qui se distinguent par les outils et procédures de contrôle qu'elles emploient. La comparaison de ces profils nous permet ensuite de tester des propositions issues de la littérature. Nous montrons ainsi que le contrôle évolue en fonction de la dispersion des activités et de la taille de l'entreprise tandis que l'expérience internationale ou l'éloignement des activités n'ont pas d'influence.

Nous débutons par une revue de la littérature à partir de laquelle nous élaborons nos propositions, puis nous détaillons la méthodologie que nous avons employée ainsi que les résultats que nous avons obtenus avant de les interpréter et de les discuter. Enfin, nous concluons en exposant les limites et les apports de cette étude.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

En dépit de leur taille réduite, les Petites et Moyennes Entreprises constituent environ 90% des entreprises de l'Union Européenne, ce qui correspond à plus de la moitié du Produit Intérieur Brut et des emplois du secteur privé. Ces entreprises représentent donc un enjeu

majeur pour dynamiser la croissance et le commerce international, y-compris dans les économies les plus industrialisées.

Pour autant, le processus d'internationalisation n'est pas dénué de risques, en particulier pour ces entreprises qui n'ont que des ressources limitées. Autrement dit, bien que l'internationalisation soit un important vecteur de croissance, ce n'est pas nécessairement un facteur de pérennité (Sapienza, et al., 2006 ; Zacharakis, 1997). Effectivement, la pénétration de marchés étrangers requiert d'importants investissements pour s'adapter au contexte local et s'intégrer à un nouveau tissu socio-économique (Johanson et Vahlne, 1977,). Il paraît donc indispensable que le dirigeant adapte ses pratiques pour s'assurer que les ressources sont mobilisées et utilisées de manière efficace et efficiente. Or, si de nombreux travaux ont été consacrés au processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Oviatt et Mcdougall, 1994, 2005) ou à celui de la dé-internationalisation (Crick, 2002 ; Freeman, 2007), peu de recherches ont été conduites à propos des moyens par lesquels les dirigeants tentent de structurer leurs activités internationales (Wright, et al., 2007) et d'en garder la maîtrise. Après avoir mis en évidence les difficultés que rencontrent les PME qui s'internationalisent (1.1), nous présentons en quoi, selon la littérature, les mécanismes de contrôle doivent-être adaptés à ces défis (1.2).

L'INTERNATIONALISATION, UN DEFI

Au-delà des coûts que doivent supporter les organisations qui s'internationalisent afin de compenser le handicap de l'étranger (Johanson et Vahlne, 1977) ou de l'outsider (Johanson et Vahlne, 2009), il faut noter que ce processus contribue à accroître l'incertitude (1.1.1) et la complexité (1.1.2) à laquelle le dirigeant fait face.

L'internationalisation, un processus incertain

L'internationalisation étant indissociable de la notion d'incertitude (Vahlne et Johanson, 2013), il est nécessaire que les organisations s'y adaptent. Même si l'on pourrait dire que toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un fort degré d'incertitude – qu'elles soient internationalisées ou non – il faut noter que le degré de prévisibilité tend à diminuer à mesure que la distance qui sépare les organisations des marchés au sein desquels elles tentent de se développer augmente.

En effet, cet éloignement de l'entreprise vis-à-vis des marchés sur lesquels elle effectue des activités, ou vers lesquels elle souhaite se développer, ne se traduit pas simplement par une augmentation des coûts de transports : elle introduit également des différences plus ou moins importantes sur le plan administratif, culturel et économique auxquelles il est nécessaire que l'organisation s'adapte (Ghemawat, 2001 ; Moalla, 2013). L'idée est alors que les connaissances et les informations qu'une organisation détient à propos de son marché d'origine ne sont peut-être pas aussi valables ou pertinentes pour les marchés étrangers. Il existe donc une incertitude quant à la question de savoir si la stratégie et les activités qui font la réussite d'une entreprise sur son marché domestique feront également son succès sur les marchés étrangers. Il convient alors de préciser que la distance vis-à-vis des marchés étrangers est relative à l'organisation, en particulier au dirigeant, qui planifie et contrôle le développement des opérations sur ces marchés (Moalla, 2013 ; Prime, et al., 2009). On parle ainsi de distance psychique.

Les dirigeants peuvent bien entendu tenter d'améliorer leur visibilité en pratiquant la veille ou en s'informant mais cela consomme beaucoup de ressources et de temps. Or, si l'on considère que la clef de la réussite du développement international repose sur la réactivité et la capacité des PME à saisir des opportunités (Fletcher, 2001 ; Oviatt et Mcdougall, 2005), la réduction de l'incertitude est souvent bien trop coûteuse, en particulier pour des PME aux moyens limités.

L'internationalisation, un processus complexe

Contrairement à l'incertitude, la complexité ne correspond pas à une pénurie d'information. La complexité émerge alors que les données sont suffisamment, voire excessivement, disponibles mais que les relations auxquelles elles se rapportent sont tellement nombreuses et ambiguës qu'il n'est pas possible ou trop coûteux de les interpréter. Or, par la multiplication des marchés et des activités, l'internationalisation s'apparente bien à un processus complexe. Selon Daft (1992, p.15), la complexité d'une organisation augmente avec le nombre de niveaux hiérarchiques (« *vertical complexity* »), le nombre de métiers différents ou de départements (« *horizontal complexity* ») et le nombre d'implantations géographiquement distinctes (« *spatial complexity* »). Pour Scott (1992, p. 230) la complexité d'un environnement dépend du nombre d'éléments différents que l'organisation doit prendre en compte.

Ainsi, comme le font remarquer Hutzschenreuter et Guenther (2009, p.374), la complexité de l'internationalisation se rapporte à la fois à un niveau (« *level* ») et à un processus (« *process* ») : l'internationalisation est un processus complexe en soi car l'organisation doit s'adapter à plusieurs marchés simultanément et, parallèlement, une augmentation du niveau de complexité de la firme par la multiplication des implantations géographiques. En effet, lorsqu'une entreprise développe ses activités à l'étranger, elle doit non seulement accomplir toutes les actions nécessaires au développement des activités en général, mais à cela s'ajoute les actions particulières au développement international. Par ailleurs, lorsqu'une entreprise développe ses activités hors de ses frontières domestiques, elle multiplie le nombre de territoires, ou d'espaces, qu'elle doit prendre en compte pour coordonner son activité normale. En somme, même si une organisation peut avoir accès à une certaine quantité de données, il est souvent difficile d'accéder à une réelle connaissance d'un phénomène tant celui-ci est complexe.

Pour contrôler la mobilisation et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente, l'organisation doit donc recourir à des mécanismes de contrôle permettant de surmonter non seulement le manque d'information mais aussi le coût de traitement de ces informations.

LA QUESTION DU CONTROLE DE L'INTERNATIONALISATION DANS LES PME

Il convient d'abord de préciser ce que sont les mécanismes de contrôle car, en anglais (Greenhalgh, 2000, p. 414) comme en français (Mayrhofer et Urban, 2011, p. 231), la définition du terme de « contrôle » est très imprécise. Le contrôle doit ici s'entendre comme un mode de management (Bouquin et Pesqueux, 1999), comme un ensemble d'outils et de procédures permettant au décideur de *garder le contrôle* (Jaussaud, et al., 2012). Cette conception, assez proche de la définition anglo-saxonne, ne se limite pas au concept de vérification (Bouquin, 2008) mais s'apparente également aux notions d'influence et de pouvoir (Geringer et Hebert, 1989).

Si, traditionnellement, ce sont surtout les mécanismes formels tels que les budgets, les indicateurs, les procédures de *reporting* ou les programmes financiers précis, qui ont reçu le plus d'attention, de nombreux auteurs ont relevé que des contrôles informels pourraient accomplir les mêmes fonctions (Ferreira et Otley, 2005, p. 22 ; Martinez et Jarillo, 1989). S'inspirant des travaux de Ouchi (1980), Groot et Merchant (2000, p. 581) ont élaboré une

typologie des mécanismes de contrôle fondée sur les objets du contrôle : les actions, les résultats et le personnel ; et bien que les appellations diffèrent, cette typologie est reprise par l'essentiel des auteurs (par exemple: Davila, 2005; Moores et Mula, 2000). Il convient alors de préciser à quels types d'outils et procédures ces mécanismes renvoient.

Le contrôle de l'action ou *contrôle du processus* correspond aux mécanismes qui encadrent l'activité des acteurs en définissant les actions qu'ils doivent exécuter (Davila, 2005, p. 226). Ils sont basés sur la structure bureaucratique (Ouchi, 1980), hiérarchique ou administrative (Marginson, 2002, p. 1021) : mis en place par l'employeur ou le supérieur, ils définissent ce qui est attendu de l'exécutant. Ils servent à préciser le rôle de chacun afin de coordonner l'action collective. Ils se matérialisent donc par la conception d'un organigramme hiérarchique, la formalisation des fiches de postes, etc. (Davila, 2005 ; Jaussaud et Schaaper, 2006 ; Khandwalla, 1972 ; Widener, 2007).

Le contrôle des résultats est focalisé sur les finalités des actions. Ils correspondent aux outils et procédures par lesquels les dirigeants évaluent et orientent ce qui est accompli au sein de leur organisation (Davila, 2005). Il s'agit à la fois des pratiques de suivi de ces résultats (rapports financiers, évaluation, etc.) et de celles qui poussent les acteurs à atteindre un certain résultat (bonus, primes, récompenses symboliques, etc.).

Enfin, *le contrôle du personnel* ou *contrôle du clan* correspond aux mécanismes visant à s'assurer que les acteurs partagent les valeurs, les normes et les objectifs de l'organisation (Ouchi, 1980). Ce type de contrôle est souvent associé à des outils ou des procédures informels (socialisation, partage de valeur, culture, etc.) mais il s'agit également de pratiques relativement formelles telles que les formations en interne, le processus de sélection ou la diffusion de bonnes pratiques.

Depuis les années 1980 et le développement des théories de la contingence, un nombre considérables de travaux ont été consacrés à l'adaptation des systèmes et des mécanismes de contrôle vis-à-vis de l'environnement, de la stratégie et des caractéristiques des organisations (Chenhall, 2003). Dans cette perspective, la taille n'est pas le seul élément permettant de décrire l'émergence du contrôle au sein de la PME. L'enjeu de cette étude est donc de voir si l'expérience que ces entreprises acquièrent en s'internationalisant (1.2.1), l'éloignement de leurs activités (1.2.2) et leur dispersion (1.2.3) les conduisent à modifier le type de contrôle qu'elles emploient.

Contrôle et expérience

Selon la théorie de l'internationalisation par étapes, en particulier dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977 ; Vahlne et Nordström, 1993), l'expérience des opérations internationales constitue l'un des vecteurs majeurs de l'expansion internationale. La répétition d'activités transfrontalières et les nombreuses interactions qu'ils réalisent au fil du temps permettent aux membres de l'organisation d'enrichir leurs connaissances des marchés étrangers et de développer des compétences internationales (compétences linguistiques, maîtrise des procédures administratives, compréhension des particularités culturelles, etc.). Les dirigeants et leurs collaborateurs sont ainsi mieux à même de surmonter la distance psychique et parviennent à se développer sur des marchés de plus en plus éloignés en utilisant des modes d'implantation de plus en plus complexes (Erramilli, 1991 ; Johanson et Vahlne, 1977).

Par ailleurs, en acquérant un meilleur degré de compréhension ainsi qu'une perception plus précise de leur environnement, les membres de l'entreprise mettent progressivement en place des routines et des outils afin de structurer leur développement. Cela permet également aux dirigeants d'adopter un mode de management des opérations internationales de plus en plus actif avec des outils de plus en plus sophistiqués (Anderson et Gatignon, 1986).

L'expérience internationale amène ainsi les organisations à recourir à des modes ou à des outils permettant un plus grand contrôle des activités internationales (Herrmann et Datta, 2006). Ainsi, Brouthers et Nakos (2004) utilisent l'expérience internationale comme variable de substitution (*proxy variable*) de la maîtrise de procédures et d'outils de contrôle des activités internationales. En somme, les conclusions de ces auteurs nous conduisent ainsi à formuler la proposition suivante :

Proposition 1 : Les dirigeants adaptent leurs pratiques de contrôle en fonction de leur degré d'expérience des opérations internationales

Contrôle et éloignement des activités

L'internationalisation correspond par définition à l'éloignement des activités qu'effectue la firme vis-à-vis de son marché d'origine. Or, la distance, géographique ou psychique, qui sépare l'entreprise des marchés où elle développe ses activités est source d'incertitude (Vahlne et Johanson, 2013).

L'incertitude empêche les dirigeants de prévoir quels peuvent être les résultats probables d'une action. Elle les empêche également de déterminer quels sont les comportements ou les actions qu'il faut réaliser pour accomplir un processus. Il est alors difficile de déterminer en quoi et comment les individus contribuent à la performance de l'organisation. Par conséquent, l'incertitude rend inadaptés les contrôles de type traditionnel tel que les budgets, les fiches de postes, etc. En effet, pour déterminer un budget, il est nécessaire de prévoir quelles seront les dépenses nécessaires, ce qui n'est pas le cas dans un contexte incertain. Il est par conséquent nécessaire d'adopter d'autres types de contrôle.

Ouchi (1980) suggère alors que, face à l'ambiguïté, la coordination est plus efficace si elle s'appuie sur le clan plutôt que sur des contrôles axés sur les résultats ou les comportements. Dans l'ensemble, la littérature relative au contrôle associe généralement l'incertitude à un besoin de contrôle plus ouvert, plus *organique* (Ouchi, 1980) et moins axé sur des résultats (Chenhall et Morris, 1986 ; Chenhall, 2003).

La pertinence du recours aux budgets pour contrôler les filiales, par exemple, dépend de la distance qui sépare la maison mère de ses filiales : Hassel et Cunningham (2004) identifient une relation positive entre le recours à un budget et la performance lorsque la filiale est proche alors que la relation s'inverse lorsque la filiale est éloignée. La forme de la filiale elle-même serait contingente à la distance culturelle et au risque pays ; mais il ne semble cependant pas y avoir de lien entre le recours à l'expatriation, qui permet d'exercer un contrôle par le clan, et la distance (Jean-Amans et Abdellatif, 2010). L'essentiel des travaux traitant de la distance et des modes de contrôle ayant été réalisés à propos des relations société-mère/filiales, la littérature ne nous fournit que peu d'indications concernant les mécanismes que les PME devraient privilégier lorsqu'elle se développe sur des marchés éloignés. Nous pouvons néanmoins supposer que cet éloignement conditionne les mécanismes de contrôle qu'adoptent ses dirigeants ; d'où la proposition suivante :

Proposition 2 : Les dirigeants adaptent leurs pratiques de contrôle en fonction de l'éloignement de leurs activités

Contrôle et dispersion des activités

L'internationalisation entraîne une dispersion géographique des activités de l'entreprise ce qui se traduit par une complexification de son développement. Plus un processus ou une organisation est complexe, plus sa gestion est difficile (Hutzschenreuter et Guenther, 2009 ;

Mishina, et al., 2004). En effet, la multiplicité des éléments à prendre en compte et leurs interactions limitent la capacité à comprendre un processus et à appréhender les conséquences d'une décision sur ce processus ce qui réduit mécaniquement la capacité des dirigeants à contrôler ce processus.

La nécessité d'adapter les formes organisationnelles et les modes de management vis-à-vis de la complexité des activités ou de celle du marché est une thématique déjà ancienne (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Waterhouse et Tjessen, 1978). Pour Hitt, Hoskisson, et Kim (1997) la complexité des activités internationales conduit donc les dirigeants à mettre en place des mécanismes de coordination de plus en plus sophistiqués et coûteux. Ils peuvent également essayer de formaliser des processus ou d'instaurer des routines afin de pouvoir déléguer davantage et ainsi se concentrer sur les aspects les plus complexes et les plus incertains du processus. Les dirigeants de PME international sont ainsi plus enclins à utiliser des procédures formelles (Andersson et Florén, 2011). D'autres auteurs abondent dans le même sens en montrant que les activités standardisées et peu complexes sont, quant à elles, associées à des contrôles formels focalisés sur les processus et à un contrôle budgétaire traditionnel stricte (Chenhall, 2003). La complexité qu'engendre la dispersion des activités hors du marché domestique conduirait donc les dirigeants de PME à modifier leurs pratiques de contrôle, ce qui nous amène à émettre cette troisième proposition :

Proposition 3 : Les dirigeants adaptent leurs pratiques de contrôle en fonction de la dispersion de leurs activités

Ayant ainsi précisé nos propositions théoriques, nous allons présenter dans la section suivante la méthodologie grâce à laquelle nous les avons confrontées à nos données empiriques.

METHODOLOGIE

Pour comparer la nature du contrôle mis en place par les PME et les caractéristiques de leur internationalisation, nous avons tout d'abord classé les entreprises en fonction de leur type de contrôle, puis nous avons comparé les classes ainsi obtenues en fonction des caractéristiques de leur développement au travers d'une analyse discriminante.

SELECTION DE L'ECHANTILLON

Les données de cette étude ont été collectées dans le cadre d'un partenariat avec la Région Rhône-Alpes qui nous a permis d'administrer un questionnaire auprès de 123 entreprises ayant participé à un salon ou à une mission de prospection soutenue par un Cluster ou un Pôle de Compétitivité. Le questionnaire est rempli en ligne au moyen de *Sphinx Online*©. Les personnes interrogées répondent donc depuis leur ordinateur personnel, sans intervention extérieure. La durée moyenne pour l'administration est d'une vingtaine de minutes.

Parmi les entreprises qui ont répondu, nous n'avons retenu que les PME (y-compris les très petites entreprises), c'est-à-dire celles qui comptent moins de 250 salariés et qui réalisent un chiffre d'affaire inférieur à 50 millions d'euros pour un total bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Comme notre intérêt porte sur les différences concernant les pratiques de contrôle des activités internationales et non pas les différences entre les entreprises internationalisées et celles qui ne le sont pas, nous avons exclu toutes les entreprises qui ne font pas encore (ou plus) d'activités à l'international. A savoir que nous entendons par activités internationales le fait de vendre (par exportation, filiale ou coentreprise) mais aussi le fait de produire (sous-traitance ou filiale de production) hors des frontières nationales.

Après avoir également éliminé les réponses de deux répondants ayant mal rempli le questionnaire, nous avons poursuivi notre analyse sur la base d'un échantillon de 103 PME internationalisées.

Les 103 entreprises retenues proposent essentiellement des produits manufacturés (seules 19 ont une activité de service, soit 18,4% de notre échantillon). 53,4% d'entre-elles appartiennent au secteur industriel, 18,4% sont dans le commerce et la réparation et 15,5% ont une activité spécialisée ou scientifique ; les autres (12,6%) sont issues du secteur des activités de soutien, de l'information et de la communication ou des activités récréatives. Leur chiffre d'affaire moyen est de 4,98 millions d'euros par an et elles emploient en moyenne 30 employés. L'âge moyen est de 33,2 ans tandis qu'elles sont internationalisées depuis 15,9 ans en moyenne. Notre échantillon réalise ainsi 35% de ses achats, 19,2% de sa production et 31,1% de ses ventes hors de France.

SELECTION DES VARIABLES

Pour construire ce questionnaire et nous assurer de la validité du construit (*construct validity*), nous avons rédigé les questions en nous appuyant fortement sur la littérature. A chaque fois que cela a été possible, nous avons mobilisé des échelles de mesure qui avaient déjà été utilisées et validées dans d'autres recherches. Cependant, comme le contrôle des activités internationales dans les PME n'a généré qu'un nombre limité de recherches empiriques, nous avons dû adapter nos échelles au contexte particulier de notre étude. De plus, nos questions ont été soumises aux révisions de quatre dirigeants de PME internationales, et des administrateurs des Clusters et Pôles de compétitivité pour nous assurer de leur accessibilité et de leur compréhensibilité.

Ce questionnaire interroge sur deux dimensions : les outils et procédures de contrôle des activités internationales (2.2.1) et les caractéristiques de la PME et de ses activités à l'international (2.2.2).

Variables actives

Les variables actives sont celles qui nous ont permis de classer les entreprises en fonction de leurs pratiques de contrôle, elles visent donc à déceler la présence au sein de l'entreprise d'outil ou de procédures servant à contrôler le développement international : contrôles du processus, contrôles des résultats ou contrôle du clan.

Pour identifier et caractériser l'exercice d'un contrôle de l'action ou du processus, nous avons recherché si les outils listés par Davila (2005) ont été employés au sein des entreprises (contrats ou clause de non-concurrence, organigramme, fiche de poste, etc.). Nous avons également demandé si les PME avaient déterminé des moyens spécifiques pour le développement international (tel que des budgets). De plus, afin de mesurer l'intensité selon laquelle ces outils sont employés nous avons demandé si l'organigramme et les budgets ont été définis précisément.

Ainsi, pour caractériser les moyens employés par les dirigeants pour évaluer le résultat de leurs activités à l'international, nous avons mobilisé les travaux de Nobre (2001) (tableaux de bord, résultats intermédiaires), Simons (1987) (résultats prévisionnels, discussions) et de Khandwalla (1972) (audit interne, rapports d'activité) ainsi que les conclusions de Collier

(2005) concernant l'importance des discussions informelles. Ici encore, afin d'évaluer l'intensité avec laquelle ces mécanismes sont utilisés, nous avons mesuré la fréquence selon laquelle les dirigeants mobilisent les différents outils. Nous avons également mobilisé la typologie élaborée par Davila (2005) concernant les outils permettant d'inciter les acteurs à atteindre des résultats définis (primes ou bonus, récompenses non-monétaires, stock options).

Pour identifier si les contrôles du clan sont utilisés, nous avons tout d'abord recherché si les objectifs de l'organisation sont communiqués aux collaborateurs. De nombreux auteurs (Davila, 2005 ; Ouchi, 1980 ; Simons, 1994) ont en effet relevé l'importance pour une organisation d'afficher clairement sa mission et ses valeurs afin d'orienter l'action des collaborateurs. Nous avons également observé si des normes de comportements sont définies, notamment dans le cadre d'un code de conduite (Widener, 2007). Enfin, à l'instar de Davila (2005) et de Jaussaud et Schaaper (2006), nous avons interrogé les dirigeants sur les pratiques de formations qui ont été mises en œuvre auprès des collaborateurs (formation en interne, plan de carrière).

Ces variables ont été employées afin de constituer des classes regroupant des entreprises ayant adopté des mécanismes de contrôle similaire. Puis, une fois les classes constituées, nous avons essayé d'expliquer leur différence à partir de variables caractérisant leur développement international.

Variables explicatives

Ces variables correspondent à l'ensemble des variables pouvant expliquer l'adoption de mécanismes de contrôle.

Pour mesurer le degré expérience, nous avons repris le nombre d'années que l'organisation a passé à réaliser soit une production soit des ventes à l'étranger (Dow et Ferencikova, 2010 ; Erramilli, 1991). Utiliser cette mesure présente également l'intérêt de nous inscrire dans la continuité de Brouthers et Nakos (2004, p. 238) qui utilisent le nombre d'années d'expérience internationale comme une variable approximative de l'existence de systèmes et de procédures pour contrôler les filiales étrangères.

Concernant la dispersion des activités, nous avons employé la formule de Hitt et al. (1997) et déjà reprise par Pangarkar (2008) qui calculent un indice d'entropie :

$$\text{Dispersion des activités} : \sum \% \text{ activités dans la zone}_i \times \ln \left(\frac{1}{\% \text{ activités dans la zone}_i} \right)$$

Afin d'évaluer l'éloignement entre les entreprises et les marchés dans lesquels elles se développent, nous avons constitué un indice en nous inspirant de la méthode de Pangarkar (2008) grâce à laquelle il mesure le degré d'internationalisation des activités. Ainsi, Pangarkar multiplie les activités par un coefficient en fonction de la distance séparant les entreprises du marché où sont effectuées ces activités. Mais tandis que cet auteur fixe arbitrairement la pondération du coefficient, nous avons calculé cette pondération en nous basant sur la différence perçue par chacun des répondants vis-à-vis des divers espaces géographiques. En effet, si la distance peut-être appréhendée de manière objective, en fonction de différents facteurs, il apparaît que la notion de distance psychique relève avant tout de la perception des acteurs (Moalla, 2013 ; Prime, et al., 2009). Ainsi, le dirigeant était interrogé sur le degré de différence grâce à une échelle de 1 (très similaires) à 5 (très différents).

$$\text{Eloignement des activités} : \sum \% \text{ activités dans la zone}_i \times \text{distance perçue vis à vis de la zone}_i$$

Enfin, nous avons inclus des variables de contrôle se rapportant aux caractéristiques générales des entreprises. Il s'agit en particulier de l'âge (en nombre d'années) (Zahra, et al., 2004) ainsi que de la taille évaluée en fonction du chiffre d'affaire annuel (en k€) ou du nombre de salariés. L'âge et la taille apparaissent en effet comme des déterminants clefs dans la mise en œuvre de systèmes de contrôle (Davila, 2005).

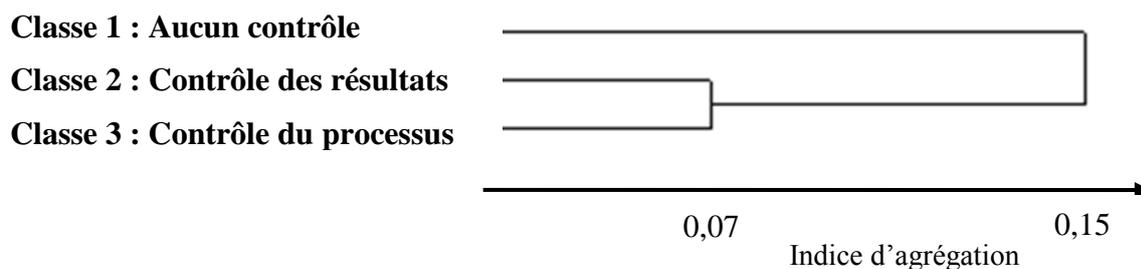
METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

La procédure a pour objectif d'identifier des groupes homogènes de PME en fonction de leurs pratiques de contrôle du développement international puis de caractériser ces groupes selon leur développement international. Ces analyses de données multidimensionnelles nous permettent ainsi de mettre en évidence des relations entre les pratiques de contrôle et les caractéristiques du développement international.

CLASSIFICATION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR SYSTEME DE CONTROLE DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La première approche se fonde sur une analyse factorielle suivie d'une classification ascendante hiérarchique (CAH). Pour classer les entreprises en fonction de leurs pratiques de contrôle, nous effectuons un regroupement par la méthode des *k-means* (ou nuées dynamiques) (Diday, 1971). La classification regroupe les individus caractérisés par leurs premières coordonnées factorielles en utilisant le critère de Ward (Ward, 1963). Après examen de l'indice d'intégration, nous avons coupé l'arbre hiérarchique à trois classes, ce qui nous a permis d'obtenir le dendrogramme présenté en figure 1.

Figure 1. Classification ascendante hiérarchique des PME selon leurs pratiques de contrôle



La figure 1 résume la classification finale en 3 groupes de PME qui sont qualifiées ainsi : les PME sans contrôle du développement international (32,0 % de l'échantillon), les PME qui s'appuient sur le contrôle des résultats (39,8 %), les PME qui ont adopté des outils de contrôle focalisé sur le processus (28,2 %).

La description statistique de ce qui a permis d'élaborer cette classification est présentée dans le Tableau 1. Le profil standard de chaque classe est issu de la comparaison entre le pourcentage de chaque modalité de chaque variable dans la classe vis-à-vis du pourcentage de la même modalité dans l'échantillon total, tout en prenant en compte la part constituée par la classe dans la modalité. La sélection des modalités les plus caractéristiques de chaque classe se fonde donc sur l'écart entre le pourcentage représenté par la modalité dans la classe vis-à-vis du pourcentage de la modalité dans l'échantillon total. Ces statistiques sont converties en critère de valeur t-test et organisées en ordre décroissant (avec un risque d'erreur inférieur à 5%) pour nous permettre d'organiser les composantes les plus caractéristiques de chaque groupe en fonction de leurs différentes pratiques de contrôle.

Tableau 1. Caractérisation Classes de PME en fonction de leurs pratiques de contrôle

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test
Classe 1 : PME n'utilisant pas de Contrôle		
Discussions informelles	Jamais	6,381
Réunions formelles	Jamais	6,328
Entretien annuel d'évaluation	Non	5,118
Tableau de bord stratégique	Jamais	5,098
Contrat ou clauses de non-concurrence	Non	4,483
Fiche de poste	Non	4,397
Rapport d'activité des collaborateurs	Jamais	4,337
Spécification de moyens dédiés aux activités internationales	N'utilise pas	4,193
Organigramme	N'utilise pas	4,060
Prime ou bonus individuels	Non	3,771
Résultats ou bilans financiers	Jamais	3,691
Programme de formation en interne	Non	3,537
Fiche d'évaluation	Non	3,421
Communication de la volonté de se développer à l'international	Non	3,351
Critères minimum de performance	Non	2,960
Règles pour sélectionner ou écarter les opportunités à l'international	Non	2,790
Récompenses non monétaires	Non	1,896
Classe 2 : PME utilisant un contrôle focalisé sur les Résultats		
Discussions informelles	Toutes les semaines	4,434
Tableau de bord stratégique	Tous les mois	3,601
Spécification de moyens dédiés aux activités internationales	Approximativement	3,537
Réunions formelles	Tous les mois	2,689
Fiche d'évaluation	Non	2,305
Définition d'un organigramme	Approximativement	2,008
Critères minimum de performance	Neutre	1,868
Résultats ou bilans financiers	Tous les mois	1,826
Code de Conduite	Approximativement	1,727
Réunions formelles	Toutes les semaines	1,706
Rapport d'activité des collaborateurs	Toutes les semaines	1,706
Classe 3 : PME utilisant un contrôle focalisé sur le Processus		
Fiche d'évaluation	Oui	5,885
Spécification de moyens dédiés aux activités internationales	Précisément	5,701
Fiche de poste	Oui	4,977
Prime ou bonus individuels	Oui	4,856
Contrat ou clauses de non-concurrence	Oui	4,146
Définition d'un organigramme	Précisément	4,012
Entretien annuel d'évaluation	Oui	3,881
Récompenses non monétaires	Oui	3,704
Programme de formation en interne	Oui	3,548
Plan de carrière	Oui	3,313
Rapport d'activité des collaborateurs	Tous les mois	3,162
Résultats ou bilans financiers	Tous les 6 mois	2,744
Règles pour sélectionner ou écarter les opportunités à l'international	Oui	2,440
Critères minimum de performance	Oui	2,186
Tableau de bord stratégique	Tous les 6 mois	1,771
Communication de la volonté de se développer à l'international	Oui	1,671

Le dendrogramme hiérarchique (figure 1) fait apparaître une proximité relative entre les classes 2 et 3 qui se distinguent ainsi nettement de la première classe. En effet, contrairement aux autres répondants, nous remarquons sur le Tableau 1 que les PME qui constituent la première classe déclarent ne pas utiliser les outils et procédures de contrôle proposées dans le questionnaire. Non seulement elles n'utilisent pas de mécanismes relativement formels tels que les tableaux de bords, les fiches de poste ou les programmes de formation en interne, mais elles ne s'appuient pas non plus sur des mécanismes informels tels que les discussions ou le fait de communiquer la volonté de se développer à l'international auprès des collaborateurs. En somme les PME de la première classe se distinguent des autres PME de l'échantillon par leur absence de contrôles des résultats, du processus ou du clan. C'est pourquoi nous qualifierons les entreprises de cette première classe de « *PME sans contrôle du développement international* ».

Si les PME des deux autres classes se ressemblent du fait qu'elles déclarent utiliser des mécanismes de contrôle, celles-ci se distinguent par le type de mécanismes qu'elles emploient. Le Tableau 1 nous permet de constater que les entreprises qui ont été regroupées au sein de la deuxième classe contrôlent très fréquemment leurs résultats : leurs membres en parlent toutes les semaines dans le cadre de discussions informelles, de réunions formelles ou via des rapports d'activités. Les PME de la troisième classe recourent également aux rapports d'activités des collaborateurs mais elles ne le font que tous les mois. En revanche, ces-dernières ont précisément défini leur organigramme et les moyens qu'elles allouent au développement international tandis que les entreprises de la deuxième classe ne le font qu'approximativement.

C'est pourquoi nous nommerons les entreprises de la deuxième classe comme étant des « *PME ayant un contrôle focalisé sur les résultats* », alors que les entreprises de la troisième classe seront appelées « *PME ayant un contrôle focalisé sur le processus* ».

Les différents profils de pratiques de contrôle ayant été distingués et qualifiés, nous avons alors confronté nos propositions théoriques avec nos données empiriques.

RESULTATS

Comme évoqué auparavant, la méthode de classification ascendante hiérarchique nous a permis de distinguer trois groupes d'entreprises en fonction de leurs différences quant aux mécanismes qu'on y emploie pour contrôler leur développement international. Nous avons

ainsi séparé celles qui ne contrôlent pas le développement de leurs activités, de celles qui utilisent des mécanismes focalisés sur le contrôle des résultats, et de celles qui ont un contrôle centré sur le processus.

Nous détaillons ci-dessous les tests statistiques grâce auxquels nous comparons le degré d'internationalisation des différentes classes afin d'identifier les variables qui permettent d'expliquer l'adoption de l'un ou l'autre des profils de contrôle par les PME. Nous dressons tout d'abord une description des répondants en fonction de leur profil (3.1), avant de présenter quelles sont les variables qui expliquent le mieux la répartition entre les différentes classes (3.2).

DESCRIPTION DES CLASSES D'ENTREPRISES

Afin de mettre en évidence les variables qui influencent la décision des dirigeants de PME quant à l'adoption d'outils et de procédures pour contrôler leurs activités internationales nous comparons les classes en fonction de l'âge et de l'expérience internationale des entreprises, de leur taille et de leur degré d'internationalisation. Le Tableau 2 permet ainsi d'observer les écarts entre les moyennes pour chaque classe.

Tableau 2. Comparaison des classes en fonction des caractéristiques de leur internationalisation

		Aucun Contrôle	Contrôle des résultats	Contrôle du processus	Ensemble
Âge	Nb. années	25,1	36,9	37,1	33,1
Expérience Internationale	Nb. années	9,0	19,4	18,5	15,9
Chiffre d'Affaire 2013	Milliers euros	2041,1	6339,0	6393,3	4977,2
Nombre de Salariés	Nb. personnes	15,8	39,5	32,6	29,95
Production réalisée à l'étranger	%	14,4	20,3	22,8	19,1
<i>Dont Union Européenne</i>	%	3,1	6,2	8,3	5,7
<i>Dont Asie</i>	%	9,8	12,1	11,0	11,1
<i>Dont Amérique du Nord</i>	%	0,0	0,0	0,3	0,1
<i>Dont Reste du Monde</i>	%	0,0	1,7	0,0	0,7
Ventes réalisées à l'étranger	%	30,9	37,6	43,2	37,1
<i>Dont Union Européenne</i>	%	14,2	19,0	22,5	18,47
<i>Dont Asie</i>	%	3,8	6,9	5,6	5,5
<i>Dont Amérique du Nord</i>	%	3,5	5,9	5,1	4,9
<i>Dont Reste du Monde</i>	%	1,2	2,0	1,9	1,7
Eloignement des Activités	Indice	1,3586	1,8085	2,0253	1,7254
Dispersion des Activités	Indice	,7100	,9948	1,3400	1,0

Nous remarquons ainsi que les entreprises qui ne contrôlent pas leur internationalisation, sont les plus jeunes et les plus petites, aussi bien en termes de chiffre d'affaire que de salariés. Ce sont également celles qui ont les activités les moins éloignées et les moins dispersées. En moyenne, plus des cinq sixièmes de leur production et plus des deux tiers de leurs ventes sont réalisés en France.

Les entreprises ayant un contrôle focalisé sur les résultats sont les plus grandes en termes de chiffre d'affaire et de salariés mais elles sont moins internationalisées que les entreprises qui ont un contrôle centré sur le processus. En effet, leurs activités sont moins éloignées et moins dispersées que celles de la troisième classe. Pourtant, ce sont les entreprises de cette deuxième classe qui ont l'expérience internationale la plus importante.

A l'inverse les entreprises qui ont un contrôle centré sur les processus n'ont, en moyenne, ni la taille, ni l'expérience internationale la plus importante, mais ce sont elles qui ont les activités les plus dispersées. Ce sont également elles qui perçoivent le plus de distance vis-à-vis des marchés sur lesquels elles se développent.

Afin de prolonger cette caractérisation et d'identifier les dimensions de l'internationalisation qui permettent de différencier les différents groupes, nous avons ensuite procédé à une analyse discriminante.

MISE EN EVIDENCE DES CARACTERISTIQUES DISCRIMINANTES

Statistiquement, cette méthode consiste à analyser l'effet prospectif de l'ouverture internationale sur les pratiques de contrôle. Elle permet de mettre en évidence quelles variables expliquent le mieux la répartition des entreprises au sein des trois différentes classes de pratiques de contrôle. Le profil type de chacune des classes est basé sur la comparaison entre la moyenne de la variable pour la classe et la moyenne de cette même variable en dehors de la classe.

**Tableau 3. Tests d'égalité des moyennes des variables explicatives
(ANOVA à 1 facteur)**

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Sig.
Age	,966	1,614	2	91	,205
Expérience Internationale	,912	4,382	2	91	,015
Chiffre d'Affaire 2013	,905	4,754	2	91	,011
Nombre de Salariés	,932	3,297	2	91	,041
Dispersion des Activités	,818	10,128	2	91	,000
Eloignement des Activités	,969	1,461	2	91	,237

Le Tableau 3 met en évidence la significativité des différences entre les classes en fonction des variables explicatives. Il apparaît ainsi qu'il n'y a pas de différence significative entre les entreprises concernant l'éloignement de leurs activités. Contrairement à ce que nous proposons (proposition 2), l'éloignement des activités n'a pas d'influence sur l'adoption d'outils de contrôle.

Concernant les variables de contrôle, il convient de remarquer que l'âge ne semble pas être une variable expliquant l'adoption d'un profil de contrôle en particulier.

Afin de ne retenir que les variables les plus discriminantes, nous avons réalisé une analyse pas à pas ascendante. Cette méthode consiste, pour chaque pas, à introduire dans l'analyse la variable qui minimise le lambda de Wilks global sous réserve que la signification du F soit inférieur à 5%. L'analyse se poursuit jusqu'à ce que plus aucune variable ne satisfasse ces conditions.

Tableau 4. Sélection pas à pas des variables discriminantes

Pas		Tolérance	Signification du F pour éliminer	Lambda de Wilks
1	Dispersion des Activités	1,000	,000	
2	Dispersion des Activités	,997	,000	,905
	Chiffre d'Affaire 2013	,997	,033	,818

L'analyse discriminante nous permet ainsi d'extraire les caractéristiques clefs des entreprises permettant d'expliquer la classification d'une entreprise dans 48,5% des cas avec un risque d'erreur de 5%. Comme le montre le Tableau 4, l'analyse nous amène à ne retenir que deux

variables : la dispersion des activités et la taille de l'entreprise en termes de chiffre d'affaire. Ce résultat supporte notre troisième proposition. En revanche, nos propositions 1 et 2, selon lesquelles l'expérience internationale et l'éloignement des activités internationales influencent l'adoption de mécanismes de contrôle, ne sont pas supportées.

DISCUSSIONS

Les résultats de notre analyse soutiennent que, au sein des entreprises de notre échantillon, les dirigeants définissent leurs pratiques de contrôle en fonction de leurs activités internationales. Effectivement, s'il apparaît que la taille de l'entreprise en termes de chiffre d'affaire est bien un élément déterminant de la mise en œuvre de mécanismes de contrôle, la dispersion internationale des ventes et de la production constitue le facteur le plus important.

Il apparaît ainsi que les entreprises ayant les activités les moins dispersées (classe 1) n'utilisent pas de mécanismes de contrôle, tandis que celles qui ont des activités modérément dispersées utilisent des contrôles focalisés sur les résultats, et que celles qui ont des activités très dispersées se concentrent sur le contrôle du processus. La complexité induite par la dispersion des activités se traduirait donc bien par une sophistication des mécanismes de contrôle conformément à la suggestion de Hitt, et al. (1997).

En revanche, contrairement à ce que suggèrent Brouthers et Nakos (2004), le nombre d'années pendant lesquelles l'entreprise a réalisé des opérations à l'international ne semble pas affecter le recours à des mécanismes de contrôle particuliers. L'âge de l'organisation n'apparaît non plus comme un facteur déterminant contrairement à ce qu'a observé Davila (2005). Ces conclusions sont pourtant étonnantes car elles conduisent à supposer que l'apprentissage et l'acquisition de compétences n'amèneraient pas les PME à faire évoluer leurs pratiques en termes de contrôle du développement international.

Nous ne constatons pas de lien entre l'éloignement des activités et l'adoption de mécanismes de contrôle. Les pratiques de contrôle ne semblent donc pas évoluer en fonction de la distance psychique et de l'incertitude qu'elle induit. Nos résultats rejoignent ainsi ceux de Hoque (2004) qui n'observe pas non plus de relation entre l'incertitude de l'environnement et l'adoption de mécanismes de contrôle.

La taille de l'entreprise en termes de chiffre d'affaire apparaît bien comme un facteur de contingence déterminant pour l'adoption de mécanismes de contrôle. Ce constat supporte le fait que le contrôle constitue un coût que toutes les PME ne sont pas en mesure de supporter (Garengo, et al., 2005). Ainsi, 26,2% des entreprises de notre échantillon (toutes classes confondu) n'analysent jamais le résultat de leurs activités internationales et plus d'un quart des répondants (27,2%) les activités internationales ne sont même pas discutées de manière informelle. Cela conforte aussi la pertinence de la réflexion concernant l'ambivalence de l'internationalisation qui est à la fois une opportunité de croissance et une menace pour la stabilité et la pérennité de l'entreprise (Sapienza, et al., 2006).

Par ailleurs, le fait que certaines PME ne recourent à aucun contrôle tandis que d'autres combinent plusieurs types de contrôle, nous amène à supposer que les outils et procédures de contrôle sont plus complémentaires que substituables. Tandis que pour la plupart des entreprises de la première classe, il n'y a jamais de discussions sur les résultats des activités internationales, ce genre de discussions a lieu toutes les semaines dans les PME de la deuxième classe. Or, les PME de la deuxième classe emploient également des tableaux de bord stratégiques, des codes de conduite, des organigrammes, etc. Nous pouvons faire le même constat en observant les entreprises de la troisième classe qui contrôlent à la fois le clan (mise en œuvre de formations, par exemple), le processus (définition précise d'un organigramme), et les résultats (rapports d'activités). Il ne semble donc pas que les dirigeants choisissent des mécanismes plutôt que d'autres mais qu'ils les utilisent de manière complémentaire.

Avant de conclure, il convient d'attirer l'attention du lecteur sur les limites de cette étude. La première de ces limites concerne l'échantillon qui, compte tenu de la manière selon laquelle les questionnaires ont pu être administrés, souffre nécessairement de biais. En effet, les répondants ont été sélectionnés sur la base de leur participation à un salon professionnel, en France ou à l'étranger, proposé par un Pôle de compétitivité ou un Cluster de la région Rhône-Alpes. Par conséquent, les conclusions de cette étude ne s'appliquent qu'à ces entreprises et toute généralisation ne peut être faite qu'avec précaution.

La deuxième de ces limites provient du fait que seul le dirigeant a répondu au questionnaire. Les données sur lesquelles nous avons fondé nos analyses n'ont donc qu'un caractère déclaratif. Une voie d'amélioration serait donc de soumettre les questions auprès des collaborateurs afin de pouvoir trianguler les réponses et nous assurer de leur robustesse.

Enfin, la troisième limite est que cette étude ne nous permet d'avoir qu'une vue d'ensemble des pratiques de contrôle au sein des entreprises. Or, les outils de contrôle peuvent avoir différentes fonctions selon les organisations et le contexte (Simons, 1994). Il sera donc nécessaire de prolonger cette étude par le biais d'une analyse qualitative afin de voir comment les dirigeants utilisent ces différents mécanismes en fonction des évolutions de leur PME

Malgré ces limites, cette étude permet de mieux comprendre comment les dirigeants adaptent leur organisation au niveau microéconomique pour faire face aux enjeux posés par un élargissement de l'espace macroéconomique dans lequel elles se développent.

CONCLUSION

Notre étude des pratiques de contrôle auprès de PME internationalisées nous permet de constater que ces entreprises emploient des procédures et des outils différents selon la dispersion de leurs activités et leur taille. Ces observations nous permettent de contribuer à la réflexion concernant le management des petites et moyennes entreprises qui se développent hors de leur marché domestique ; elles soulignent en particulier l'importance de mettre en adéquation les pratiques de contrôle en fonction de la dispersion des activités. Nous montrons ainsi que si la pénétration de marchés étrangers peut constituer une importante opportunité de croissance, cela amène également les dirigeants à mettre en œuvre des mécanismes plus sophistiqués et potentiellement plus coûteux. Ces conclusions ne s'adressent donc pas seulement chercheurs mais également aux dirigeants de PME ainsi qu'aux divers organismes qui les soutiennent en leur permettant de mieux cerner les enjeux de la dispersion des activités à l'international.

Cependant, au-delà de ces apports, le caractère exploratoire de notre étude nous conduit à considérer de nouvelles questions. Il s'agirait notamment de porter notre attention sur l'émergence et l'évolution des modes de contrôle au sein de la PME. En effet, le caractère transversal (*cross sectional*) de nos données ne nous permet pas d'expliquer comment ni dans quelles circonstances les PME adoptent les divers outils et procédures de contrôle. Dans cette perspective, il serait intéressant d'adopter une approche longitudinale pour concevoir un modèle plus complet de l'adoption des pratiques de contrôle du développement international au sein des PME.

- Anderson, E et Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17 : 3, p. 1–26.
- Andersson, S et Florén, H. (2011). Differences in managerial behavior between small international and non-international firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 : 3, p. 233–258.
- Bouquin, H. (2008). Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion?. *Finance Contrôle Stratégie*, 11 : hors série, p. 177–191.
- Bouquin, H et Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 3 : 5, p. 93–105.
- Brouthers, KD et Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p. 229–248.
- Chenhall, RH. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28 : 2-3, p. 127–168.
- Chenhall, RH et Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 61 : 1, p. 16–35.
- Collier, PM. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16 : 3, p. 321–339.
- Crick, D. (2002). The Decision to Discontinue Exporting: SMEs in Two U.K. Trade Sectors. *Journal of Small Business Management*, 40 : 1, p. 66–77.
- Daft, R. (1992). *Organization Theory and Design*. St Paul: West Publishing.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30 : 3, p. 223–248.
- Diday, E. (1971). Une nouvelle méthode en classification automatique et reconnaissance des formes la méthode des nuées dynamiques. *Revue de statistique appliquée*, 19 : 2, p. 19–33.
- Dow, D & Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review*, 19 : 1, p. 46–58.
- Erramilli, M. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of international business studies*, 22 : 3, p. 479–501.
- Ferreira, A et Otley, DT. (2005). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. dans AAA Management Accounting Section p. 1–54.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International business review*, 10 : 2001, p. 25–49.
- Freeman, S. (2007). An integrated framework of de-internationalization strategies for smaller born-globals. dans 23rd Industrial Marketing and Purchasing Conference. Manchester p. 1–20.
- Garengo, P, Biazzo, S et Bititci, US. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7 : 1, p. 25–47.

- Geringer, JM et Hebert, L. (1989). Control and performance in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20 : 2, p. 235–254.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September, p. 137–147.
- Greenhalgh, RW. (2000). Information and the transnational SME controller. *Management Accounting Research*, 11 : 4, p. 413–426.
- Groot, TLM et Merchant, KA. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25 : 6, p. 579–607.
- Hassel, LG et Cunningham, GM. (2004). Psychic Distance and Budget Control of Foreign Subsidiaries. *Journal of International Accounting Research*, 3 : 2, p. 79–93.
- Herrmann, P et Datta, DK. (2006). CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode. *Journal of Management Studies*, 43 : 4, p. 755–777.
- Hitt, M, Hoskisson, R et Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 : 4, p. 767–798.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13 : 4, p. 485–502.
- Hutzschenreuter, T et Guenther, F. (2009). Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries. *Managerial and decision economics*, 30 : , p. 373–392.
- Jaussaud, J, Mizoguchi, S, Nakamura, H et Schaaper, J. (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie*, 15 : 1/2.
- Jaussaud, J et Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management*, 12 : 1, p. 23–45.
- Jean-Amans, C et Abdellatif, M. (2010). L'influence du risque pays et de la distance culturelle sur les modes de présence et de contrôle des PME à l'étranger. *Management international*, 18 : 1, p. 73–86.
- Johanson, J et Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 : 1, p. 23–32.
- Johanson, J et Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 : 9, p. 1411–1431.
- Khandwalla, PN. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 10 : 2, p. 275–285.
- Lawrence, PR et Lorsch, JW. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12 : 1, p. 1–47.
- Lemaire, J-P. (2013). *Stratégies d'Internationalisation*. Paris: Dunod 3ème ed., p. 523.
- Lu, JW et Beamish, PW. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 : 6-7, p. 565–586.

- Marginson, DEW. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23 : 11, p. 1019–1031.
- Martinez, JI et Jarillo, JC. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 20 : 3, p. 489–514.
- Mayrhofer, U et Urban, S. (2011). *Management international: des pratiques en mutation*. Paris: Pearson.
- Mishina, Y, Pollock, TG et Porac, JF. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25 : 12, p. 1179–1197.
- Moalla, E. (2013). *La distance et le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers: une analyse des entreprises françaises*. Université de Lyon. Thèse de Doctorat
- Moore, K et Mula, J. (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13 : 2, p. 91–106.
- Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : , p. 119–148.
- Ouchi, WG. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 25 : 1, p. 129–141.
- Oviatt, BM et Mcdougall, PP. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25 : 1, p. 45–64.
- Oviatt, BM et Mcdougall, PP. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, April, p. 537–554.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43 : 4, p. 475–485.
- Prime, N, Obadia, C et Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18 : 2, p. 184–198.
- Reid, GC et Smith, JA. (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research*, 11 : 4, p. 427–450.
- Sapienza, HJ, Autio, E, George, G et Zahra, SA. (2006). a Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31 : 4, p. 914–933.
- Scott, WR. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12 : 4, p. 357–374.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15 : 3, p. 169–189.
- Vahlne, J-E et Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30 : 3, p. 189–210.

Vahlne, J-E et Nordström, KA. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, VII : 5, p. 529–548.

Ward, JHJ. (1963). Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function. *Journal of the American Statistical Association*, 58 : 301, p. 236–244.

Waterhouse, JH et Tjessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3 : 1, p. 65–76.

Widener, SK. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32 : 7-8, p. 757–788.

Wright, M, Westhead, P et Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41 : 7, p. 1013–1030.

Zacharakis, A. (1997). Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring : , p. 23–40.