

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE.....	11
CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE	16
1.1 L’INTERNATIONALISATION : THÉORIES ET STRATÉGIES.....	16
1.1.1 Modèles d’internationalisation progressive	17
1.1.2 Modèles d’internationalisation non progressive : <i>International new venture et Born Global</i>	23
1.1.3 Les modes d’entrée sur les marchés étrangers	26
1.2 BARRIÈRES ET RISQUES A L’INTERNATIONAL.....	31
1.2.1 Barrières internes.....	35
1.2.2 Barrières externes.....	36
1.3 STIMULI À L’INTERNATIONALISATION	38
1.3.1 Stimuli internes	42
1.3.2 Stimuli externes.....	43
1.4 PERFORMANCE ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS À L’INTERNATIONAL	44
1.4.1 Facteurs internes.....	46
1.4.2 Facteurs externes	48

1.5	IDENTIFICATION ET CARACTÉRISTIQUES DES PME DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL	49
1.5.1	Définition de la PME.....	50
1.5.2	Caractéristiques des PME internationales	52
1.5.3	Typologies de PME par rapport aux activités internationales.....	53
1.5.4	Propriétaires dirigeants.....	58
CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE.....		68
2.1	CONTEXTE ET JUSTIFICATION	68
2.2	CADRE CONCEPTUEL.....	69
2.3	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	73
2.3.1	Type de recherche et déroulement de l'étude.....	73
2.3.2	Source de données et confidentialité.....	75
2.3.3	Instrument de mesure	76
2.3.4	Échantillon	79
CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS		81
3.1	ANALYSE INTRA-CAS.....	81
3.1.1	Entreprise <i>Sport</i>	81
3.1.2	Entreprise <i>Sécurité</i>	89
3.1.3	Entreprise <i>Étanche</i>	96
3.1.4	Entreprise <i>Voyage</i>	103
3.1.5	Entreprise <i>Logement</i>	111
3.1.6	Entreprise <i>Récréation</i>	119
3.2	ANALYSE INTER-CAS.....	127
3.2.1	Enrichissement de la grille d'analyse.....	128
3.2.2	Application de la grille d'analyse finale	129
3.2.3	Discussion des résultats.....	135

CHAPITRE 4 – CONCLUSION DE L'ÉTUDE	145
4.1 CONCLUSION	145
4.2 INTÉRÊT DE LA RECHERCHE	146
4.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	147
4.4 AVENUES DE RECHERCHE	148
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	150
ANNEXE	162

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Définition des entreprises à internationalisation rapide et précoce ou des « <i>Born Global</i> ».....	25
Tableau 2 – Définition des entreprises selon l'OCDE.....	50
Tableau 3 – Le profil stratégique des propriétaires dirigeants favorisant l'internationalisation.....	60
Tableau 4 – Concepts liés au processus d'internationalisation des PME.....	71
Tableau 5 – Grille d'analyse théorique du processus d'internationalisation des PME.....	76
Tableau 6 – Comparatif inter-cas de l'application de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME.....	130

LISTE DES FIGURES

Figure 1 –Modèle Uppsala (1997)	18
Figure 2 – Modèle Uppsala revisité (2009)	20
Figure 3 – Barrières à l'exportation	34
Figure 4 – Internationalisation des PME selon les approches proactive et réactive	39
Figure 5 – Stimuli à l'exportation	41
Figure 6 – Cadre pour les déterminants de la performance à l'exportation	46
Figure 7 – Typologie sur continuum des PME	51
Figure 8 – Répartition des PME selon l'origine de leurs ressources et les marchés de présence	56
Figure 9 – Représentation graphique du cadre de la recherche	68
Figure 10 – Schématisation de la démarche scientifique	74

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier très sincèrement ma directrice de recherche, Madame Josée St-Pierre. Merci de m'avoir encadré tout au long de ce travail, et merci pour vos précieux conseils nécessaires à sa réalisation.

Je remercie également Monsieur Jean-Louis Perrault, directeur du Master Affaires Internationales et PME de l'Université de Rennes 1, de m'avoir attribué sa confiance en m'offrant la chance de participer à ce programme. Je le remercie également de m'avoir confié l'accès aux rapports de stage des étudiants du Master 2 AIPME, nécessaires à la construction de l'échantillon de cette recherche.

Je remercie également Monsieur Moujib Bahri et Monsieur Jean-Louis Perrault, en tant qu'évaluateurs de ce mémoire, pour leurs remarques constructives.

Je tiens aussi à exprimer mes remerciements aux membres de l'INRPME pour leur bonne humeur et leur gentillesse qui m'ont permis d'évoluer dans un cadre de travail idéal.

Enfin, je remercie mes parents et ma sœur pour leur soutien et leurs conseils sur mon travail.

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

L'environnement d'affaires a évolué de façon significative dans les vingt dernières années, étant donné notamment les progrès induits par les innovations technologiques, le développement des moyens de communication comme l'Internet (Lecerf, 2012) et l'efficacité accrue des moyens de transport. Il faut ajouter à cela l'entrée de la Chine dans l'OMC¹ et le développement de l'économie des pays du BRICS² (notamment), l'apparition d'unions douanières et de zones de libre-échange (AELE³, ALÉNA⁴, UE⁵, etc.) qui accroissent considérablement les échanges internationaux. Ces événements contribuent à créer un environnement d'affaires de plus en plus internationalisé et de plus en plus concurrentiel, où les échanges entre les entreprises de différents espaces économiques se sont rapidement multipliés. Cela impose notamment aux PME de s'ouvrir davantage aux activités internationales si elles veulent assurer leur croissance voire même simplement garantir leur survie (Benkraiem et Miloudi, 2014), étant donné un besoin accru de compétitivité. La question est d'autant plus intéressante que, selon Meier et Meschi (2010, p. 12) « l'internationalisation s'impose aujourd'hui à toutes les firmes, aux grandes structures oligopolistiques comme aux PME ».

Ainsi, les PME ne peuvent être indifférentes à ce nouvel environnement plus internationalisé et doivent mettre en place une stratégie visant à actionner les leviers assurant leur pérennité (Benkraiem et Miloudi, 2014), voire une certaine croissance en étant plus efficaces (KPMG, 2012). Une telle démarche d'internationalisation des activités représente une alternative pour les entreprises afin de réduire leur vulnérabilité sur leur marché local, mais aussi vis-à-vis des menaces internationales. Les marchés sont plus exigeants étant donné le nombre croissant d'acteurs amenés par la mondialisation et le fait que même les marchés locaux sont plus ouverts à cette concurrence. Cela

¹ Organisation mondiale du Commerce.

² Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

³ Association européenne de Libre-Échange

⁴ Accords de Libre-Échange nord-américain.

⁵ Union Européenne.

n'implique pas que toutes les PME doivent exporter, mais plutôt qu'elles doivent être plus compétitives, ce qui peut exiger l'internationalisation d'une partie plus ou moins importante de leurs activités. Par exemple, dans l'impossibilité d'accéder aux facteurs de production qui leur permettent d'affronter cette concurrence dans leur pays, les entreprises doivent les chercher ailleurs dans le monde, supposant dès lors un engagement sur la scène internationale (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011). L'internationalisation n'est donc pas destinée uniquement à la croissance; elle doit également permettre aux PME de demeurer compétitives sur leur propre marché.

D'ailleurs, le rapport OSEO (2013) indique que les PME dont une partie des ventes est destinée aux exportations sont plus performantes que les entreprises locales en termes de croissance, d'emploi et d'investissement. Cette étude a permis de démontrer l'existence d'une corrélation positive entre la compétitivité et le développement international. Le rapport d'étude de KPMG (2012) sur le panorama des PME en France indique aussi l'existence d'une corrélation entre la croissance des PME et leur engagement à l'international : en effet, plus de 50 % des PME de croissance identifiées dans le rapport étaient exportatrices. Toutefois, bien que l'existence d'un lien entre performance et développement international soit évoquée, le sens de cette relation n'a pas été défini : on ne sait pas précisément si c'est le développement international qui influence la performance de l'entreprise ou l'inverse.

Malgré les avantages que peut procurer l'internationalisation des activités, on remarque un faible engagement des PME. Cet engagement limité s'explique notamment par la présence de barrières à l'entrée afin d'accéder aux marchés étrangers (Leonidou, 2004; Meier et Meschi, 2010), mais aussi par la présence des risques et des difficultés inhérentes à la nature même de ces activités (Miles, 2014; Shrader, Oviatt et McDougall, 2000). L'incertitude régnant quant à ce processus important dans la vie d'une entreprise peut donc aboutir à un échec (Pantin, 2010; St-Pierre, 2009).

Ces difficultés sont-elles inhérentes au processus lui-même qui, comme le montrent les travaux de Leonidou (2004), n'est pas exempt de risques? Ou bien, ces difficultés sont-elles relatives aux ressources limitées, notamment la taille des PME qui a été évoquée par de nombreux auteurs (KPMG-SECOR, 2013; Pacitto, 2006) ou encore à d'autres facteurs propres aux PME (compétences particulières, expérience internationale, détention d'un avantage concurrentiel, etc.)? Pour y répondre, il est nécessaire de mieux comprendre le processus d'internationalisation, en assimilant la manière dont elles procèdent à l'extension de leurs activités sur un plan international.

Par ailleurs, le processus d'internationalisation des PME, de par ses particularités, ne semble pas faire consensus auprès des chercheurs. On retrouve ici deux grandes écoles de pensée. La première suggère un processus d'internationalisation progressive (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977, 2009), tandis que la seconde perçoit l'internationalisation comme un processus non progressif (Knight et Cavusgil, 1996; Oviatt, Shane et McDougall, 1994), qualifié par la notion de « grand saut à l'international » (Pedersen et Shaver, 2000).

Les modèles d'internationalisation progressive comme le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) ou le modèle innovation (Bilkey et Tesar, 1977) présentent l'internationalisation comme une démarche incrémentale dans laquelle la notion d'apprentissage expérientiel est prépondérante. A l'opposé, les modèles d'internationalisation non progressive traduisent le caractère ultra-dynamique de l'internationalisation des PME : ce phénomène a été mis en exergue par Oviatt et McDougall (1997) et Knight (1996). Les terminologies « *International New Ventures* » et « *Born Global* » définissent les entreprises pour lesquelles le développement international s'enclenche dès la naissance de celle-ci, ou dans un laps de temps très court suivant leur création.

Étant donné la faible connaissance sur les façons dont les PME s'engagent dans des activités internationales et le manque de consensus des études consacrées au processus d'internationalisation propre aux PME, il s'agit d'une question importante et pertinente due à leur rôle significatif dans l'économie (Ahmed, Julian, Baalbaki et Hadidian, 2004; Boyer, 1994; Ghane, Ghaedi et Gholami, 2014; Keeley, 2007). En effet, en France comme au Canada, les PME constituent 99,8 % du tissu total des entreprises (Industrie Canada, 2013; CEDEF, 2014) et leur activité représente une part conséquente de l'activité de ces pays : 52 % du PIB⁶ du secteur privé pour le Canada (Seens, 2015) et environ 53 % des emplois en France (KPMG, 2012). La contribution des PME à la vitalité économique (Keeley, 2007) et à la croissance économique d'un pays (Ahmed *et al.*, 2004; Boyer, 1994; Ghane *et al.*, 2014) est significative, d'où l'importance de s'intéresser à leurs activités. Nous tenterons donc de répondre à la question de recherche suivante :

De quelle manière les PME procèdent-elles à l'internationalisation de leurs activités?

Pour répondre à cette question, nous proposons l'étude de six cas de PME qui se sont engagées dans un processus d'internationalisation qui a été observé sous différents angles. Des éléments relatifs aux modèles d'internationalisation, aux modes d'entrée sur le marché, aux barrières et aux risques, aux stimuli à l'internationalisation, à la performance internationale, aux caractéristiques propres aux PME et aux propriétaires dirigeants seront analysés.

Notre texte est organisé de la façon suivante. Le premier chapitre présente une revue de la littérature scientifique relative aux éléments du processus d'internationalisation des PME. Le deuxième chapitre traite du cadre conceptuel et des aspects méthodologiques adoptés. Le troisième chapitre expose l'analyse des processus d'internationalisation des six entreprises qui composent l'échantillon d'étude ainsi que

⁶ Produit intérieur brut.

l'interprétation des résultats. Enfin, ce mémoire s'achèvera par une conclusion accompagnée des limites et avenues de recherche relative à ce texte.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature présentée dans ce premier chapitre permet tout d'abord de comprendre en quoi consiste l'internationalisation des activités pour une entreprise, en reprenant les théories établies sur le sujet, ainsi que les stratégies qui peuvent être mises en place dans cette optique. Nous verrons ainsi qu'il existe différents modèles expliquant comment les entreprises s'internationalisent alors que plusieurs modes d'entrée sur les marchés peuvent être envisagés.

Par la suite, les éléments susceptibles d'influencer un tel processus d'internationalisation, particulièrement dans un contexte de PME seront développés. Les barrières et les risques, les stimuli, les caractéristiques propres aux PME ainsi que l'importance du propriétaire dirigeant seront les éléments étudiés afin de mieux percevoir les particularités de l'internationalisation des PME.

Enfin, cette revue de littérature permettra la construction d'une grille d'analyse du processus d'internationalisation, essentielle pour la suite de ce mémoire. Cette grille d'analyse permettra d'étudier les cas d'internationalisation des entreprises constituant notre échantillon.

1.1 L'INTERNATIONALISATION : THÉORIES ET STRATÉGIES

L'internationalisation peut être décrite comme « the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries » (Beamish, 1990, cité dans Allali, 2003 p. 4).

Comme nous l'avons vu en introduction, deux grandes écoles de pensée s'opposent sur le processus d'internationalisation des entreprises. Nous les détaillerons

ici en deux sections : les modèles d'internationalisation progressive et les modèles d'internationalisation non progressive.

1.1.1 Modèles d'internationalisation progressive

Les modèles d'internationalisation progressive décrivent le processus d'internationalisation comme un phénomène incrémental, qui se déroule par étapes. Dans cette section, nous en détaillerons 3 : le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), le modèle Uppsala revisité (Johanson et Vahlne, 2009) et le modèle innovation de Bilkey et Tesar (1977).

1.1.1.1 Modèle Uppsala (1977)

Le texte de Johanson et Vahlne (1977), membres de l'école d'Uppsala, constitue un article fondateur de la littérature scientifique sur le thème de l'internationalisation des entreprises.

Johanson et Vahlne (1977) cherchent à comprendre comment les entreprises procèdent à l'internationalisation de leurs activités. Pour ce faire, les auteurs ont élaboré un modèle permettant d'expliquer le processus d'internationalisation des entreprises, via une approche pas à pas. Le modèle Uppsala proposé par Johanson et Vahlne vient ainsi décrire ce processus comme une progression incrémentale des activités de l'entreprise sur les marchés étrangers à partir d'un apprentissage progressif. Pour étayer cette dimension d'apprentissage, Johanson et Vahlne recourent à la notion de distance psychique qu'ils définissent comme « la somme des facteurs empêchant le flux d'information de circuler à partir de et vers le marché » (Johanson et Vahlne, 1977, p. 24).

Johanson et Vahlne estiment ainsi qu'une entreprise commence son développement international en choisissant un pays dont la distance psychique est faible par rapport à la firme. L'entreprise acquiert, à travers cette démarche, une expérience internationale qui viendra accroître ses connaissances générales ainsi que ses connaissances spécifiques du marché étranger. Forte de cette première expérience, l'entreprise pourra continuer son processus d'internationalisation vers des pays qui ont une distance psychique plus éloignée. Une entreprise aura tendance à investir davantage de ressources au fur et à mesure que ses connaissances internationales augmenteront. La distance psychique entre les marchés internationaux et l'entreprise devrait se réduire au fur et à mesure de son développement international. C'est la notion d'apprentissage expérientiel qui explique ceci : les barrières psychiques se réduisent grâce à l'accumulation des expériences passées.

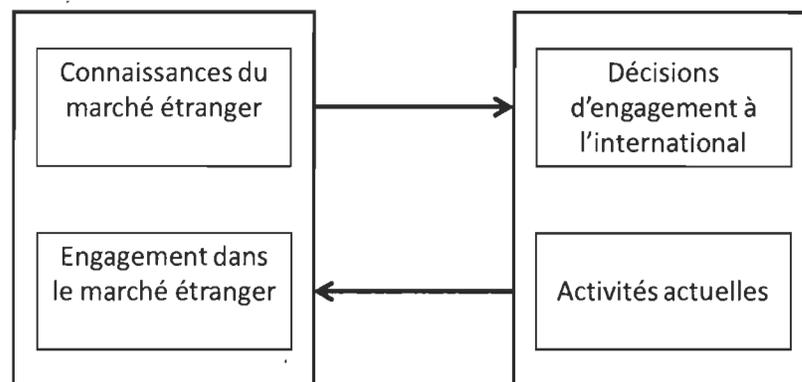


Figure 1 – Modèle Uppsala (1997)

Source : Traduit de Johanson et Vahlne (1977, p. 26).

À la suite de leurs travaux réalisés sur des PME libanaises, Ramadan et Levratto (2011) ont relevé l'existence d'une corrélation entre l'expérience internationale et le niveau d'engagement international. Cette vérification empirique vient valider le modèle proposé par l'école d'Uppsala, comme l'indiquent les auteurs : « Le modèle d'Uppsala

présente un certain degré de pertinence et permet de différencier les entreprises selon leur engagement à l'exportation » (Ramadan et Levratto, 2011, p. 90).

Cependant, des critiques ont été émises à l'encontre de ce modèle. Autio (2005) explique que les changements environnementaux importants depuis l'élaboration du modèle comme la baisse des coûts de transport et de communication ou encore l'accessibilité à l'information des marchés étrangers le rendent obsolète.

Par ailleurs, Coviello et Munro (1997) ont démontré l'importance du rôle des réseaux dans l'internationalisation des entreprises. Leurs travaux ont permis d'établir deux liens : d'une part entre l'existence de réseaux d'affaire et la sélection de marchés étrangers, et d'autre part entre l'existence de réseaux et le choix du mode d'entrée sur ces marchés. Johanson et Mattsson (1988, cités dans Khayat, 2004) estiment que le succès d'une firme qui cherche à entrer sur un marché étranger dépend plus de sa position dans un réseau et de ses relations dans ces marchés que des caractéristiques culturelles du marché.

Ces éléments ont donc contraint Johanson et Vahlne à repenser leur modèle initial, en intégrant de nouveaux éléments dans la présentation du processus d'internationalisation.

1.1.1.2 Modèle Uppsala revisité (2009)

Johanson et Vahlne se sont donc rendu compte de la nécessité d'enrichir le modèle Uppsala initial datant de 1977 en y introduisant la notion de réseaux (Johanson et Vahlne, 2009). Désormais, les auteurs estiment que « les relations se développent à travers un processus d'apprentissage expérientiel par lequel les firmes apprennent grâce aux ressources et aux capacités de leurs partenaires » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1414). Dans ce nouveau modèle, Johanson et Vahlne ne définissent pas la firme comme

une simple entité individuelle, mais ils tiennent également compte de la base des échanges de la firme avec d'autres acteurs (Forsgren, Holm et Johanson, 2005). La notion d'apprentissage expérientiel est toujours prédominante dans ce modèle revisité. Ici, Johanson et Vahlne précisent que l'accroissement de l'apprentissage expérientiel provient (en partie) de l'exploitation des réseaux dont l'entreprise dispose. L'apparition de la notion de réseaux nécessite la prise en compte des dimensions émotionnelles et affectives induites dans le cadre de relations (réseaux).

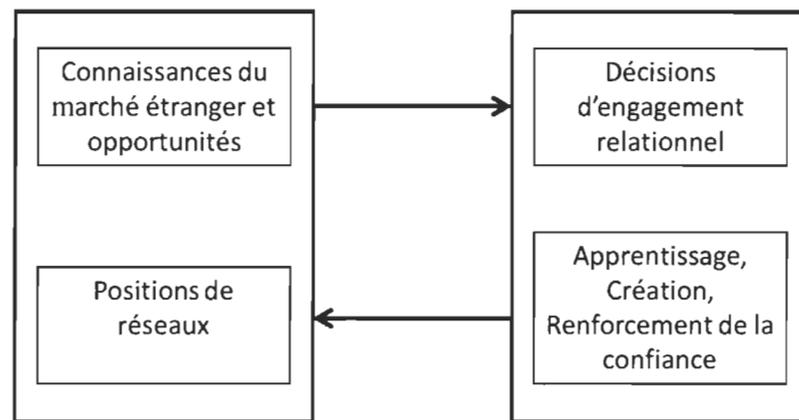


Figure 2 – Modèle Uppsala revisité (2009)

Source : Traduit de Johanson et Vahlne (2009, p. 1424).

Ramadan et Levratto (2011, p. 99) ont validé l'hypothèse que « l'appartenance à des réseaux à travers des relations formelles et informelles permet le développement de la présence des entreprises à l'étranger ». Cette étude empirique vient soutenir les chercheurs suédois de l'école d'Uppsala dans l'enrichissement de leur modèle.

Bien que critiqués pour l'absence de renseignements relatifs au rythme d'internationalisation, Johanson et Vahlne (2009) précisent dans cette révision de leur modèle initial que rien n'empêche la PME de développer ses activités à l'international de manière rapide.

1.1.1.3 *Modèle innovation (1977)*

De la même manière, Bilkey et Tesar (1977) ont cherché à souligner le caractère graduel du comportement exportateur des entreprises. Le modèle mis en place par Bilkey et Tesar se construit à travers les étapes suivantes.

- Étape 1 : L'entreprise n'est pas intéressée par l'exportation.
- Étape 2 : L'entreprise accepterait une commande non sollicitée mais ne ferait pas d'effort afin de développer ses exportations.
- Étape 3 : L'entreprise s'intéresse à la faisabilité d'exporter.
- Étape 4 : L'entreprise exporte vers des pays psychologiquement relativement proches.
- Étape 5 : L'entreprise est un exportateur expérimenté et ajuste les conditions de transaction (taux de change, tarifs, etc.).
- Étape 6 : L'entreprise explore de nouvelles possibilités d'exportation vers des pays ayant une distance psychologique élevée.

Le modèle innovation de Bilkey et Tesar montre l'évolution de la perception de l'environnement international de l'entreprise au fur et à mesure que l'entreprise passe d'une étape à l'autre. Comme les modèles Uppsala, le modèle innovation suggère une plus grande attirance et une meilleure appréciation de l'environnement international au fur et à mesure que l'entreprise progresse. Toutefois, il est important de mentionner qu'une entreprise qui s'internationalise ne finira pas nécessairement à l'étape 6 du modèle. Une entreprise peut se retrouver bloquée, ou encore décider elle-même de stopper son développement international à une étape intermédiaire qui lui convient plus.

Les travaux de Bilkey et Tesar (1977) leur ont également permis de constater des différences entre les entreprises proactives (qui démarchent leurs clients étrangers) et les entreprises réactives (qui bénéficient de commandes non sollicitées). Ainsi, les

entreprises plutôt proactives étaient globalement plus grandes, avaient de plus grandes attentes concernant l'exportation, faisaient preuve d'une gestion plus dynamique et percevaient moins d'obstacles en comparaison des entreprises dites plutôt réactives.

1.1.1.4 Critiques des modèles d'internationalisation progressive

Les modèles d'internationalisation par étapes, et particulièrement le modèle Uppsala ont été la cible de critiques.

Certaines études ont démontré l'influence de l'expérience internationale sur la performance à l'exportation grâce à une meilleure anticipation et appréhension des barrières et des risques liés à l'environnement international (Sousa, 2004). Cependant, Eriksson, Johanson, Majkgård et Sharma (2000, p. 27) précisent que « la littérature est majoritairement d'ordre spéculatif, et qu'elle nécessite une vérification empirique ».

Par ailleurs, Eriksson *et al.* (2000) estiment que le modèle Uppsala initial correspond à un environnement économique (années 1970 et 1980) dépassé, qui ne répond plus aux caractéristiques environnementales actuelles, impliquant que ce modèle ne serait plus valable aujourd'hui. Le développement, au cours des années 1990, de l'accès à l'information sur les marchés étrangers, la baisse des coûts de transport et de communication, la diffusion des expériences internationales des firmes (Barkema et Drogendijk, 2007) ont considérablement modifié l'environnement des entreprises : « Ces évolutions ont invalidé les hypothèses de base [du modèle Uppsala], et nécessitent l'élaboration d'un cadre alternatif de l'internationalisation des firmes » (Autio, 2005, p. 11).

Finalement, quelques auteurs (Knight, 1996; Oviatt *et al.*, 1994; Tapia Moore et Meschi, 2010) soulignent l'importante rapidité d'internationalisation de certaines entreprises. Cet élément vient appuyer le fait que les modèles d'internationalisation par

étapes sont incomplets, car ils ne permettent pas d'expliquer le processus d'internationalisation de toutes les entreprises. Ce constat nécessite donc l'élaboration d'un modèle alternatif présentant le processus d'internationalisation des PME à internationalisation rapide. Dans leur article, Coviello et Munro (1997) soulignent la rapidité d'internationalisation des entreprises étudiées, et émettent ainsi l'hypothèse que ces entreprises correspondent à des « international new ventures », modèle d'internationalisation d'entreprises non progressif présenté par Oviatt *et al.* (1994). Ainsi, la vitesse d'internationalisation représente un volet d'étude essentiel sur le sujet de l'internationalisation des PME.

1.1.2 Modèles d'internationalisation non progressive : *International new venture* et *Born Global*

Le terme *Born Global* a été introduit dans la littérature par Rennie (1993). Par la suite, Oviatt *et al.* (1994) se sont fortement intéressés à un modèle alternatif explicatif de l'internationalisation des firmes, qualifié de mode d'internationalisation non progressif. Ils ont constaté, au cours de leurs recherches, que le modèle Uppsala ne permettait pas de comprendre le processus d'internationalisation adopté par certaines firmes, et sont donc parvenus à la définition d'un nouveau type d'entreprise : les *international new ventures*. Knight (1996, p. 1) précise que « depuis la fin des années 1980, [les entreprises] de type *Born Global* ont émergé en nombre substantiel dans le monde et sont devenues relativement communes parmi les entreprises actives à l'international ». Ce constat nécessite l'élaboration d'un modèle alternatif aux modes d'internationalisation progressive.

Dans leurs travaux, Oviatt *et al.* (1994, p. 469) définissent une *international new venture* comme « une organisation qui, dès sa conception, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'exploitation de ressources et de la vente de biens dans de multiples pays ». Ce type d'entreprise se caractérise par l'internationalisation très

précoce de ses activités. Ainsi, « comme l'internationalisation des *Born Global* se produit peu de temps après leur fondation, les origines de ces entreprises sont fortement internationales » (Knight, 1996, p. 1). Une *international new venture* présente généralement une répartition géographique de son chiffre d'affaires proche de celle d'une multinationale dans les 3 ans qui suivent sa création. Le processus d'internationalisation adopté ici est très précoce et tranche radicalement de celui défini par le modèle Uppsala. L'internationalisation des firmes ne répond donc pas nécessairement à un processus incrémental, comme le préconise le modèle Uppsala.

Le choix du pays est motivé par la perception d'opportunités d'affaires et d'un potentiel de création de valeur, contrairement au modèle Uppsala qui prône un développement international relié à de faibles distances psychiques, et à la minimisation du risque. La vision de l'internationalisation d'Oviatt *et al.* (1994) s'oppose donc fortement au modèle défini par l'école d'Uppsala dû au fait que les motivations à s'internationaliser ne sont pas du tout les mêmes d'un modèle à l'autre.

Dans le sillon des travaux initiés par Oviatt *et al.* (1994) et Knight (1996), de nombreux auteurs se sont intéressés au cas des Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP) (Andersson et Wictor, 2003; Madsen et Servais, 1997; Rialp, Rialp et Knight, 2005; Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007). L'incohérence des auteurs et la multiplication des définitions sur le sujet rendent ce concept relativement flou, comme le souligne le tableau 1 ci-dessous réalisé par Servantie (2007).

On note une première confusion en ce qui concerne la limite de temps pour l'internationalisation des activités de l'entreprise : Knight et Cavusgil (1996) considèrent que l'internationalisation doit s'effectuer dès la création de l'entreprise, tandis que Andersson et Wictor (2003) consentent à une durée de 3 années. Le niveau de vente à l'international diffère également selon les auteurs : d'un seuil de 76 % pour Rennie

(1993), on passe à un seuil de 25 % pour Rasmussen et Madsen (2002). Ces différences notoires rendent la notion de *Born Global* difficilement compréhensible.

Tableau 1 – Définition des entreprises à internationalisation rapide et précoce ou des « *Born Global* »

Auteurs (Support de Publication)	Année	Limite de temps	Niveau de vente	Intégration de l'internationalisation dans la chaîne de valeur
Rennie, M. (<i>McKinsey Quarterly</i>)	1993	2 ans	76 % et plus	Ventes à l'international
Cavusgil, T. (<i>Marketing news</i>)	1994	2 ans	Très élevé	Ventes à l'international
Knight et Cavusgil (<i>Advances in international marketing</i>)	1996	Dès les premiers jours	Ne dit pas	Opère à l'international Secteur de la haute technologie
Rasmussen et Madsen (<i>Advances in international marketing</i>)	2002	3 ans	25 % et plus	Ventes à l'international
Andersson et Wictor (<i>Journal of International Entrepreneurship</i>)	2003	3 ans	25 % et plus	Développer un avantage compétitif significatif de l'utilisation des ressources et de la vente de ses produits
Knight G. et Cavusgil T. (<i>Journal of International Business studies</i>)	2004	Dès sa création ou presque	Ne dit pas	Utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays

Source : Servantie (2007, p. 10).

L'étude des modes d'internationalisation progressive et des modes d'internationalisation non progressive, met en évidence la principale différence entre ces deux modèles explicatifs, soit la vitesse d'internationalisation adoptée par les entreprises. Cependant, aucun des modèles étudiés ne permet d'expliquer l'ensemble des processus d'internationalisation recensés chez les PME, comme ont pu le souligner Tapia Moore et Meschi (2010) et Dominguez (2015).

Dominguez (2015, p. 26) précise d'ailleurs que « le processus ne s'effectue pas nécessairement de façon linéaire et progressive mais peut être rythmé par un enchaînement de sauts d'étapes, de « retours en arrière » voire de retraits momentanés ». Il n'existerait donc pas de processus d'internationalisation linéaire chez les PME, comme il semble en être pour les grandes entreprises (Colovic et Mayrhofer, 2008).

Il est donc intéressant d'étudier le processus d'internationalisation des PME. Dans cette optique, il est toutefois nécessaire de prendre en considération la vitesse à laquelle les PME internationalisent leurs activités. Nous chercherons ainsi à savoir si les processus d'internationalisation observés sont plutôt longs ou plutôt rapides, et s'ils s'effectuent de manière linéaire ou non. D'autre part, il est essentiel de s'intéresser à la manière dont les PME pénètrent les marchés étrangers. C'est ce qui sera présenté dans la sous-section suivante.

1.1.3 Les modes d'entrée sur les marchés étrangers

Il existe plusieurs façons pour une entreprise de pénétrer un marché étranger, comme l'exportation, l'importation, l'investissement direct à l'étranger, la délocalisation, la sous-traitance ou encore l'alliance.

1.1.3.1 Exportation et importation

L'exportation consiste à vendre une partie ou la totalité de sa production à l'étranger. Ce type d'internationalisation est le plus pratiqué par les entreprises. Elle présente l'avantage d'être une source de croissance intéressante, tout en étant le type d'internationalisation le moins risqué (Leonidou et Katsikeas, 1996; Raymond, St-Pierre et Uwizeyemungu, 2012).

De plus, l'exportation ne nécessite pas trop de ressources par rapport à d'autres modes d'entrées sur les marchés. C'est le mode d'entrée le plus simple et le plus rapide à mettre en œuvre pour une entreprise. Ce mode d'entrée offre une grande flexibilité de gestion et implique un risque d'affaires limité (Czinkota et Ronkainen, 2012; Leonidou et Katsikeas, 1996; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou, 2007; Raymond *et al.*, 2012). L'exportation peut être une source de croissance intéressante, et permet également un retrait aisé du marché en cas d'échec du développement de l'internationalisation de la firme.

L'exportation permet aux entreprises, dans un premier temps, de sonder les marchés étrangers afin de voir comment réagissent les consommateurs vis-à-vis de leurs produits et/ou services. Une entreprise peut également recourir aux exportations afin de vendre ses excédents de production ou encore dans le but de profiter d'une opportunité d'affaires qu'elle a détectée (Leonidou *et al.*, 2007).

À l'inverse, l'importation consiste en l'approvisionnement de marchandises grâce au recours aux marchés internationaux. L'importation permet à l'entreprise de s'approvisionner en ressources absentes du marché domestique ou encore d'accéder à du matériel technologique ou sophistiqué développé à l'étranger. L'importation peut également être souhaitée afin de bénéficier d'une qualité supérieure à celle du marché local, ou encore de profiter de prix plus attractifs que ceux proposés par les fournisseurs locaux (St-Pierre *et al.*, 2011).

L'importation offre à l'entreprise, au même titre que l'exportation, une première expérience à l'international, requise dans les modèles d'internationalisation progressive notamment. Ces modes d'entrée sur le marché peuvent également permettre de tisser un réseau dans un marché potentiel pour l'entreprise, tout en s'acclimatant petit à petit aux particularités du pays en question.

1.1.3.2 Investissement direct à l'étranger

L'investissement direct à l'étranger consiste en la prise d'un intérêt durable par une firme dans une entreprise résidant dans un autre pays (Levasseur, 2002). On distingue deux types d'IDE : l'IDE de création (*greenfield*), caractérisé par la création d'une unité nouvelle, et l'IDE fusions-acquisitions (*brownfield*) qui consiste en l'acquisition d'une entité existante.

L'investissement direct à l'étranger est une manière d'internationalisation coûteuse surtout répandue chez les grandes entreprises multinationales (Colovic et Mayrhofer, 2008).

Ce type d'internationalisation n'est pas très répandu chez les PME, en raison du manque de ressources à disposition de ces petites structures (Pacitto, 2006; Pinho, 2007), rarement compatible avec les ressources importantes nécessaires à la réalisation des investissements directs à l'étranger.

1.1.3.4 La délocalisation et la sous-traitance

Arthuis (1993, cité dans Gallego et Saoudi, 2010, p. 110) définit la délocalisation comme « une opération d'augmentation de capacités réalisée par les entreprises hors de leur pays d'origine, afin de desservir le marché d'origine ». On peut considérer deux types de délocalisation : celle impliquant le transfert des activités dans le cas où l'unité de production locale est arrêtée, et celle n'impliquant pas de transfert des activités. On considère quand même le deuxième cas comme de la délocalisation qui dessert le marché d'origine car l'ouverture d'une unité de production à l'étranger aurait éventuellement pu se faire sur le marché local. Ce deuxième cas de figure se réalise donc aussi au détriment du marché local.

Enfin, la délocalisation peut également s'effectuer sans transfert de capitaux (Gallego et Saoudi, 2010) : c'est notamment le cas de la sous-traitance où l'entreprise recourt aux services d'une entreprise étrangère afin de réaliser une partie de sa production à moindre coût, ou avec une qualité supérieure à la sienne. Un contrat de sous-traitance repose d'ailleurs fortement sur les concepts d'autorité et de confiance entre l'entreprise commanditaire et l'entreprise prestataire (Baudry, 1992). Un contrat de sous-traitance entraîne ainsi une augmentation du risque pur (St-Pierre, 2004) car une autre entreprise est impliquée dans la production : d'ailleurs, « il existe une incertitude concernant la qualité du produit offert par le vendeur et l'aptitude de ce dernier à satisfaire les exigences de l'acheteur durant toute la durée du contrat » (Baudry, 1992, p. 877).

La sous-traitance et la délocalisation de manière générale représentent des modes d'internationalisation permettant de réaliser des économies d'échelle, notamment sur la production de biens. Toutefois, si la production est destinée au marché local, des coûts de transport sont à prendre en compte, afin de rapatrier les marchandises.

Ces modes d'internationalisation présentent des avantages importants, mais impliquent également des contraintes sévères difficiles à assumer pour les PME et nécessitent des connaissances accrues sur le marché visé.

1.1.3.5 L'alliance

L'alliance consiste en un partenariat ou encore un accord de coopération conclu entre plusieurs entreprises (au moins deux), qui porte sur la mise en commun de ressources dans le but d'en tirer parti. Une alliance peut être un moyen de s'internationaliser suivant les mêmes principes que les IDE, rendu possible grâce à la participation de plusieurs entreprises et la mise en commun de ressources de ces entreprises. L'alliance induit le partage des frais entre l'ensemble des entreprises

cocontractantes. Toutefois, au sens de St-Pierre (2004), l'alliance entraîne aussi l'apparition d'un risque pur, lié notamment à la difficulté de collaborer avec une autre entreprise (voir partie 1.2).

À l'instar des IDE, l'internationalisation via une alliance n'est pas non plus très répandue chez les PME, car encore relativement coûteuse. De plus, l'alliance, qui présente l'avantage d'être moins onéreuse que les IDE, induit une certaine interdépendance entre les firmes partenaires qui peut être perçue comme un inconvénient par certains propriétaires dirigeants de PME attachés à leur indépendance.

Le mode d'entrée sur le marché étranger choisi par la PME est une information cruciale sur son processus d'internationalisation. En effet, une PME qui optera pour une internationalisation via l'exportation ou l'importation ne devrait pas présenter les mêmes caractéristiques qu'une entreprise qui commencera à s'internationaliser par l'établissement d'un partenariat ou par un investissement direct à l'étranger, ne serait-ce qu'en termes de ressources. Ces différents modes d'internationalisation possèdent chacun des avantages et des désavantages qui nécessitent d'être pris en considération par les entreprises. Cet arbitrage permettra à la PME de définir la solution la plus adaptée.

L'existence de barrières et de limites peut également influencer le processus d'internationalisation, particulièrement dans un contexte de PME où les ressources limitées (Mittelstaedt, Harben et Ward, 2003; Pacitto, 2006; Pinho, 2007) et l'omniprésence du propriétaire dirigeant conditionnent fortement l'environnement de la firme. En effet, le processus d'internationalisation n'est pas dénué de risques et de barrières, auxquels les entreprises devront faire face au cours de leur développement international. Ainsi, durant l'élaboration de leur projet d'internationalisation, les PME devront être en mesure d'assimiler et de mesurer ces différents risques afin d'élaborer la stratégie d'internationalisation la plus à-même d'affronter ces difficultés avec succès.

Nous traiterons donc, dans la partie suivante, des éléments susceptibles de freiner le processus d'internationalisation des PME.

1.2 BARRIÈRES ET RISQUES A L'INTERNATIONAL

La littérature reste encore floue quant aux difficultés rencontrées dans le cadre de l'internationalisation des activités pour les PME. Les termes de risques, de barrières, de menaces ou encore de freins sont ainsi évoqués, sans qu'on puisse distinguer clairement ces notions les unes des autres.

La littérature sur les barrières et les risques à l'internationalisation de manière générale n'est pas très développée. C'est pourquoi nous recourons davantage à la littérature disponible sur les barrières à l'exportation dans cette section.

Plusieurs auteurs ont démontré l'existence d'un lien entre la perception des obstacles liés à l'internationalisation et la croissance des exportations de l'entreprise (Christensen, Da Rocha et Gertner, 1987; Gripsrud, 1990; Julian et Ahmed, 2005; Sharkey, Lim et Kim, 1989; Westhead, Wright et Ucbasaran, 2002; Yang, Leone et Alden, 1992). La perception de tels obstacles a donc un impact non négligeable dans la démarche d'internationalisation d'une entreprise, ce qui implique d'en tenir compte dans l'élaboration de son éventuel processus d'internationalisation.

Shrader *et al.* (2000) considèrent trois facteurs de risques importants liés à l'internationalisation, pour des raisons économiques, sociales, juridiques et politiques.

- Le choix de l'emplacement à l'étranger.
- Le choix de mode de pénétration du marché.
- La proportion de l'exposition du chiffre d'affaires de l'entreprise à cet endroit.

Il est donc important pour les entreprises souhaitant s'internationaliser de soigner leur démarche et de l'adapter au mieux, en fonction de leurs besoins, de leurs objectifs ainsi que de leurs caractéristiques propres (compétences particulières, possession d'un avantage compétitif, etc.) (Leonidou *et al.*, 2007).

Leonidou (1995, p. 31) définit les barrières comme « l'ensemble des contraintes attitudinales, structurelles, opérationnelles, ainsi que les autres contraintes qui entravent la capacité de l'entreprise à initier, développer ou soutenir des opérations internationales ».

Un risque, quant à lui, peut être assimilé à différents concepts (St-Pierre, 2004).

- Le *risque spéculatif* constitue une opportunité qu'un agent cherchera à saisir.
- Le *risque pur* constitue une menace pouvant entraîner des pertes économiques ou financières qu'un investisseur cherchera à éviter.
- Le *risque en tant qu'incertitude* regroupe toutes les possibilités envisageables (positives et négatives).

Dans cette étude, la définition retenue se référera au risque pur, caractérisé par la possible apparition d'évènements non désirés et non souhaitables.

La proximité entre la définition de risque et la définition de barrière révèle la confusion qui règne autour des différentes difficultés (barrières, freins, risques) pouvant être inhérentes à l'internationalisation des activités et nous conduit ainsi à les étudier dans une partie commune.

Peu importe la manière dont une entreprise internationalisera ses activités, celle-ci sera toujours confrontée à des difficultés. Que l'internationalisation s'effectue de façon incrémentale (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977, 2009), ou de manière

très rapide (Knight, 1996; Oviatt *et al.*, 1994), de nombreux obstacles se présentent à la firme. Les barrières peuvent être de natures très diverses : des causes organisationnelles, tarifaires, légales, environnementales peuvent par exemple être avancées (Leonidou, 2004).

Les PME seront particulièrement vulnérables compte tenu des ressources limitées à leur disposition ainsi que de leur fragilité par rapport aux grandes entreprises multinationales (Orser, Spence, Riding et Carrington, 2008). Il est donc nécessaire de s'intéresser aux obstacles relatifs à l'internationalisation et à leurs impacts afin de mieux comprendre le fonctionnement de ce processus chez les PME.

Leonidou (2004), grâce à une revue de la littérature sur le sujet, a recensé 39 barrières liées à l'exportation dans un contexte de PME (figure 3 ci-dessous). Celles-ci sont regroupées en 2 catégories : les barrières internes qui sont propres à l'entreprise et les barrières externes, relatives à l'environnement de l'entreprise.

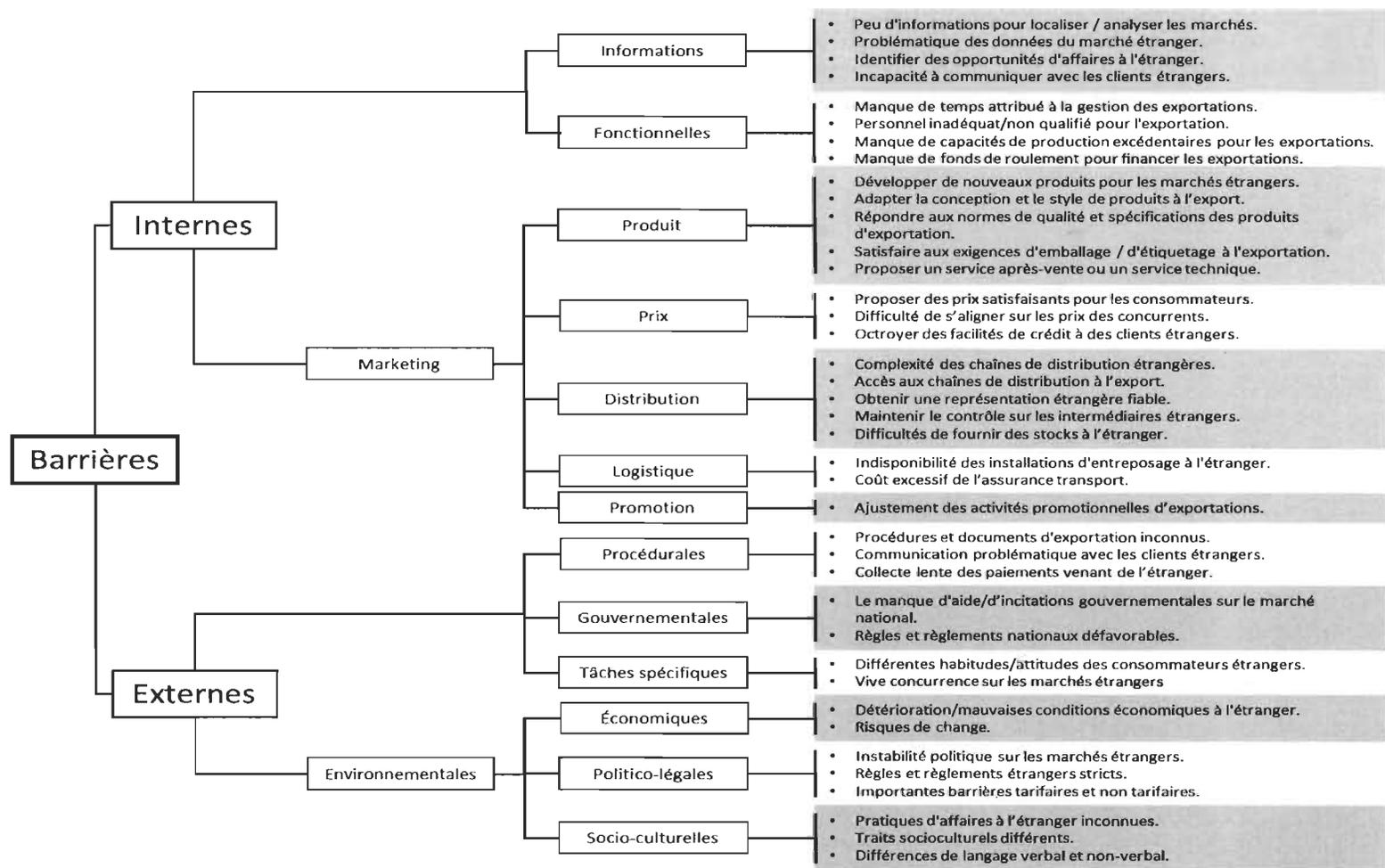


Figure 3 – Barrières à l'exportation

Source : Traduit de Leonidou, 2004, p. 283, tiré de Pavoine (2015).

1.2.1 Barrières internes

Les barrières internes représentent l'ensemble des contraintes informationnelles, fonctionnelles et marketing susceptibles d'entraver les intentions internationales d'une entreprise. Ces barrières constituent un élément important du processus d'internationalisation car elles peuvent révéler des pratiques managériales incompatibles avec l'environnement international.

Les barrières internes recensées comme les plus importantes par Leonidou (2004) sont :

- le manque d'informations pour localiser/analyser les marchés;
- l'incapacité à communiquer avec les clients étrangers;
- l'identification des opportunités d'affaires à l'étranger;
- la difficulté de s'aligner sur les prix des concurrents;
- les coûts excessifs de l'assurance transport.

Les principales barrières internes sont des barrières informationnelles liées aux différences (culturelles, politiques, pratiques d'affaire, etc.) entre le pays d'origine de la firme, et le marché ciblé.

Par ailleurs, les PME se distinguent des grandes entreprises par un manque de ressources financières (Manova, 2013) qui limite leur activité d'exportation. Le manque de ressources financières peut aussi être préjudiciable pour la survie de la PME : Bridges et Guariglia (2008) ont remarqué l'existence d'un lien de corrélation entre les ressources financières d'une entreprise et ses probabilités de survie.

Le manque de ressources entraîne également l'apparition de contraintes de coûts importantes pour les PME (coûts de prospection, douanes, adaptation des produits aux

marchés locaux). A cela viennent s'ajouter des délais de règlements plus longs. Leonidou (2004) considère également les difficultés de s'aligner sur les prix des concurrents et les coûts excessifs de l'assurance transport comme d'importantes barrières internes liées aux coûts pour l'exportation des PME.

On remarque, dans la classification de Leonidou (2004) l'absence d'impact important pour des barrières à l'exportation telles que le développement de nouveaux produits ou encore l'adaptation de leur conception et de leur style pour l'exportation. À l'inverse, de manière générale, la littérature considère que l'innovation et l'adaptation des produits aux marchés étrangers sont des facteurs de réussite importants pour l'exportation (Ayed et Boujelbene, 2013; Raymond *et al.*, 2012; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).

1.2.2 Barrières externes

Les barrières externes à l'exportation sont issues de l'environnement dans lequel évolue la firme. Elles sont composées des contraintes environnementales, gouvernementales, procédurales et des tâches spécifiques qui peuvent entraver l'internationalisation des entreprises.

Parmi ces barrières externes, Leonidou (2004) détermine les suivantes comme les plus importantes :

- différentes habitudes/attitudes des consommateurs étrangers;
- détérioration/mauvaises conditions économiques à l'étranger;
- instabilité politique sur les marchés étrangers;
- procédures et documents d'exportation inconnus;
- règles et règlements nationaux défavorables;
- risques de change;

- règles et règlements étrangers stricts.

Nous pouvons constater que ces barrières constituent les principales composantes liées au risque-pays « inhérent aux opérations des entreprises [...] sur les marchés étrangers » (Amewokunu et Su, 2009, p. 35) (différentes habitudes/attitudes des consommateurs étrangers, détérioration et/ou mauvaises conditions économiques à l'étranger, instabilité politique sur les marchés étrangers, règles et règlements nationaux défavorables, règles et règlements étrangers stricts). Le concept de risque pays se définit par la combinaison de différents risques issus de facteurs politiques, économiques, financiers et socioculturels (Amewokunu et Su, 2009). Dans le cadre d'une internationalisation, le risque pays s'exerce entre le pays d'origine de la firme et le pays ciblé. Parmi ses composantes, les différences socioculturelles représentent un risque souvent cité, qui découle de la distance psychique existante entre le pays d'origine de la firme et le pays ciblé (Sousa et Bradley, 2006).

Toutes ces barrières, qu'elles soient internes ou externes, sont susceptibles d'influencer le propriétaire dirigeant ou l'équipe dirigeante dans l'élaboration de son processus d'internationalisation. La prise en compte de ces facteurs peut également amener l'entreprise à abandonner un tel projet. Il faut également mentionner que la perception de telles barrières peut être possible avant le démarrage de l'internationalisation. La phase de réflexion et de planification du processus peut conduire à de telles perceptions de la part de l'entreprise et son équipe dirigeante.

Toutefois, si le propriétaire perçoit ces difficultés comme inférieures au(x) bénéfice(s) qu'il pourra retirer de l'international, alors la PME poursuivra son projet d'internationalisation de ses activités. La PME doit donc réussir à bien évaluer les difficultés possibles, ainsi que les bénéfices qu'elle pourrait retirer de l'international afin d'effectuer le meilleur choix possible.

Après avoir recensé les multiples barrières et difficultés susceptibles de freiner les intentions ou de complexifier l'internationalisation des PME, il est essentiel de s'intéresser, dans la prochaine section, aux facteurs susceptibles de stimuler l'internationalisation chez les PME. De tels stimuli peuvent contrebalancer l'effet de certains obstacles liés à l'internationalisation, et inciter les PME à entamer ou poursuivre cette démarche d'internationalisation de leurs activités. La perception de stimuli peut également modifier le processus d'internationalisation adopté par une firme.

1.3 STIMULI À L'INTERNATIONALISATION

On peut opposer aux notions de barrières et de risques vues ci-dessus la notion de stimuli. Un stimulus à l'internationalisation est un facteur encourageant la firme à procéder à l'internationalisation de ses activités. Si la perception de tels stimuli est une condition nécessaire, elle n'est toutefois pas suffisante pour que la firme décide d'exporter (Dichtl, Koeglmayr et Mueller, 1990). En effet, malgré la perception de stimuli, l'internationalisation relève bien souvent, du moins dans le cadre des PME, du choix du propriétaire dirigeant. Ainsi, compte tenu de l'importance du propriétaire dirigeant, notamment dans le cadre d'une PME (Marchesnay, 1991), il est nécessaire que celui-ci ne manifeste pas d'aversion vis-à-vis de l'environnement international pour que l'internationalisation puisse être effective.

La perception de stimuli peut intervenir au cours de la phase de réflexion et de planification du processus. Une telle perception peut être l'élément déclencheur d'un tel développement international.

Il convient de préciser que la littérature sur les stimuli à l'internationalisation est encore relativement pauvre. Nous nous référons donc davantage à la littérature plus renseignée sur les stimuli à l'exportation, notamment grâce aux travaux de Leonidou *et al.* (2007).

La figure 4 ci-dessous, tirée de Allali (2003), présente les différents comportements possibles du propriétaire dirigeant vis-à-vis des stimuli susceptibles de déboucher sur une internationalisation ou non de la firme, et a fortiori, du comportement de la PME vis-à-vis de ces mêmes stimuli.

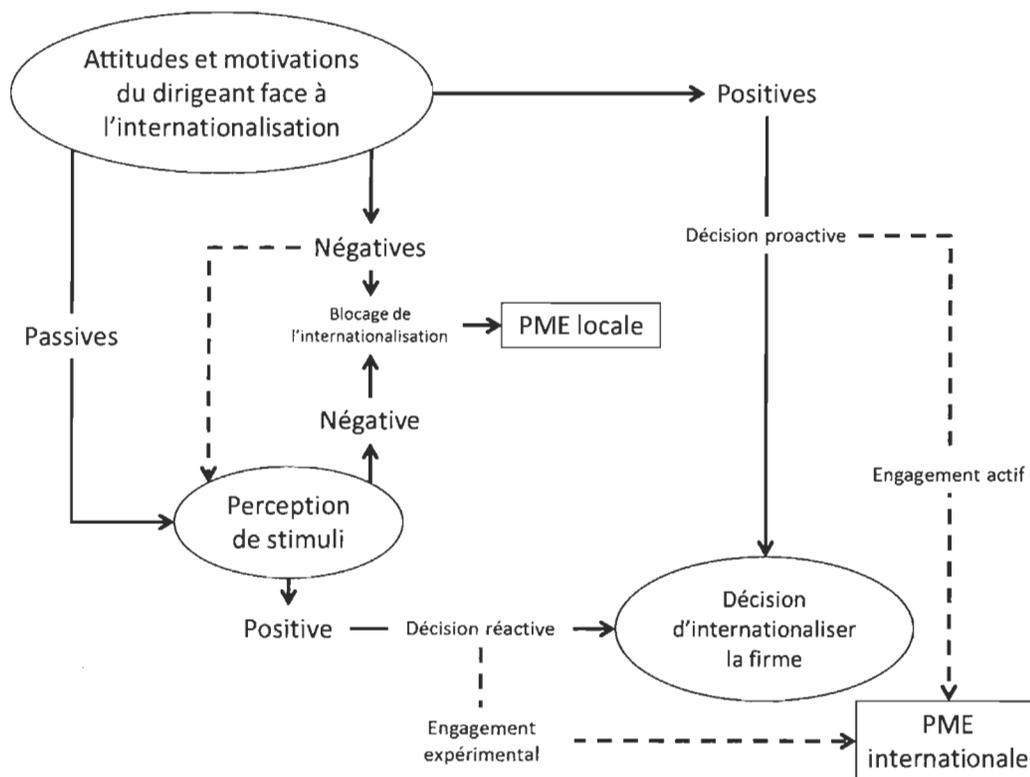


Figure 4 – Internationalisation des PME selon les approches proactive et réactive
Source : Allali (2003, p. 43).

La figure 4 ci-dessus nous explique les différentes réactions qui peuvent être adoptées par les propriétaires dirigeants, et donc, a fortiori, par les entreprises vis-à-vis de l'internationalisation. En effet, une PME, bien qu'elle en ait la possibilité, n'optera pas forcément pour une internationalisation. Cette décision relève du comportement

adopté par le propriétaire dirigeant de la firme vis-à-vis de l'environnement international. Allali en recense trois :

- le propriétaire dirigeant adopte une *décision réactive* (ou passive) vis-à-vis de l'environnement international : il est indécis en ce qui concerne l'internationalisation des activités. Le processus d'internationalisation peut alors éventuellement être déclenché par le biais de la perception de tels stimuli, si la perception de ces stimuli est positive;
- le propriétaire dirigeant adopte une *position de blocage* vis-à-vis de l'internationalisation : le propriétaire dirigeant n'est pas intéressé par un développement international des activités de son entreprise. La firme adopte un comportement négatif vis-à-vis de l'environnement international. Ce comportement entraîne un maintien à l'échelle locale ou nationale de la firme. Éventuellement, une réaction positive vis-à-vis d'une importante perception de stimuli peut conduire à une décision d'internationalisation. Dans ce cas de figure, le recours à l'internationalisation est cependant très peu envisageable;
- le propriétaire dirigeant adopte une *décision proactive* : l'entreprise a une attitude positive et est motivée pour internationaliser ses activités. La perception de stimuli n'est même pas nécessaire pour que l'entreprise décide de s'internationaliser.

Leonidou *et al.* (2007) répertorient 40 facteurs pouvant stimuler l'exportation. Parmi ces facteurs, 16 d'entre eux sont des stimuli internes, associés aux influences endogènes à l'entreprise, tandis que les 24 autres facteurs sont des stimuli externes, issus de l'environnement dans lequel la firme évolue, ou dans lequel la firme souhaiterait évoluer (Simpson Jr et Kujawa, 1974), comme le montre la figure 5 ci-après.

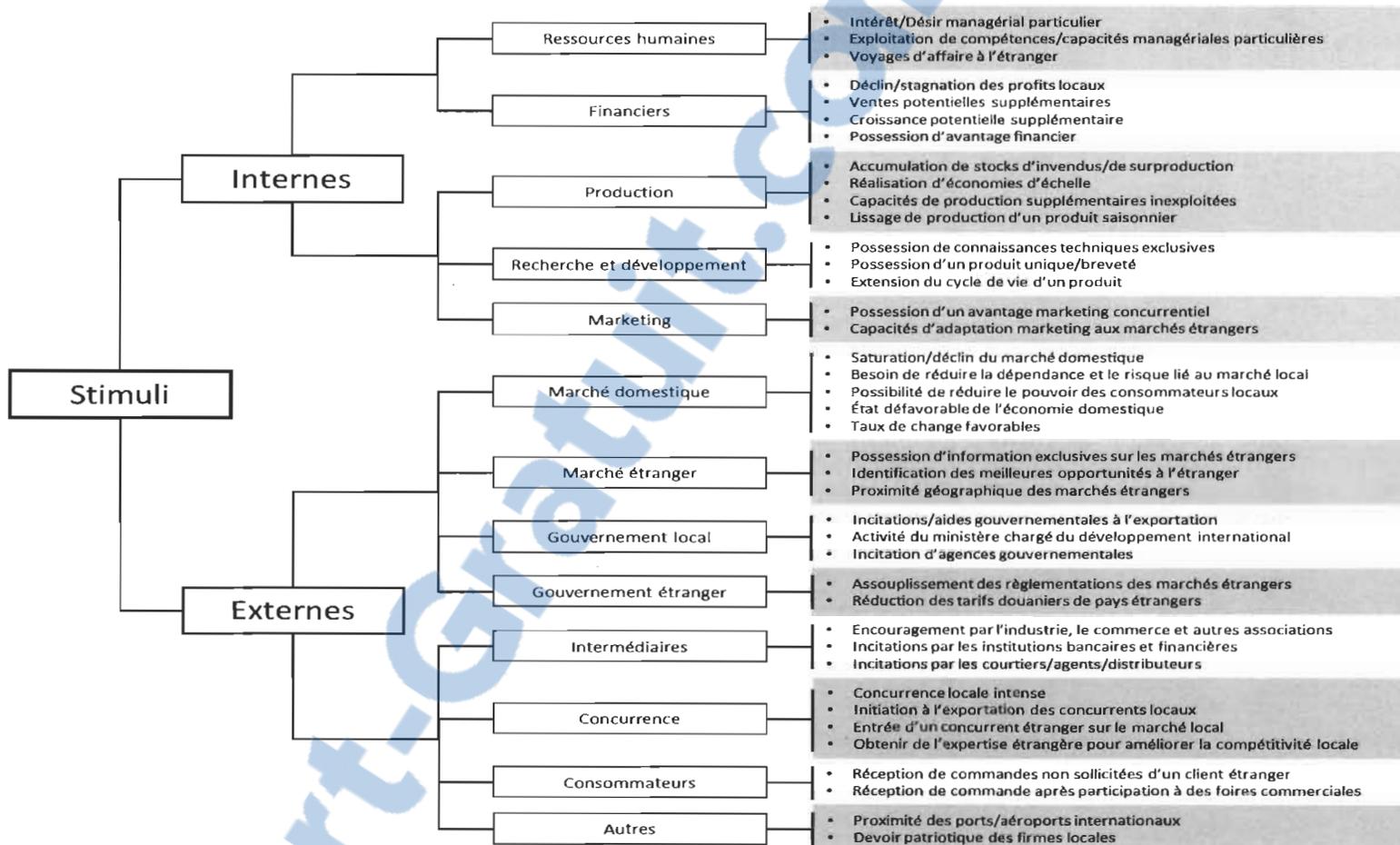


Figure 5 – Stimuli à l'exportation

Source : Traduit de Leonidou, 2007, p. 739.

Leonidou *et al.* (2007) classent les stimuli répertoriés selon leur impact, allant de très important à très peu important. Cette classification permet de distinguer quels sont les éléments les plus motivants pour exporter.

1.3.1 Stimuli internes

Les stimuli internes sont composés des éléments en rapport aux ressources humaines, aux finances, à la production, à la recherche et au développement ainsi qu'au marketing. Ce sont des facteurs qui sont propres à l'entreprise.

Leonidou *et al.* (2007) considèrent les stimuli suivants comme ayant les impacts les plus importants pour les PME qui souhaitent s'internationaliser.

- Le potentiel de ventes/bénéfices supplémentaires issus de l'exportation.
- Le potentiel de croissance supplémentaire issu de l'exportation.
- La possession d'un produit unique/breveté.
- L'intérêt/le désir managérial particulier.
- Les capacités de production supplémentaires inexploitées.

Les stimuli internes cités ci-dessus sont fortement liés à la notion de croissance supplémentaire (potentiel de ventes/bénéfices supplémentaires issus de l'exportation, potentiel de croissance supplémentaire issu de l'exportation). On sait en effet que la croissance peut être une source de motivation pour s'internationaliser.

L'existence d'un avantage spécifique de la firme (possession d'un produit unique/breveté, intérêt/désir managérial particulier, capacités de production supplémentaires inexploitées) représente également un groupe de stimuli à l'internationalisation important.

1.3.2 Stimuli externes

Les stimuli externes sont composés des éléments relatifs aux marchés local et étranger, aux gouvernements local et étranger, à la concurrence, aux consommateurs, aux intermédiaires et aux autres éléments externes. De manière générale, ces stimuli sont issus de l'environnement dans lequel la firme évolue.

Les stimuli externes les plus significatifs, selon Leonidou *et al.* (2007) sont :

- le besoin de réduire la dépendance et le risque de marché intérieur;
- la réception de commandes non sollicitées provenant de clients étrangers;
- la saturation/le déclin du marché domestique;
- l'identification des meilleures opportunités à l'étranger.

On remarque que les stimuli externes à l'internationalisation les plus importants, d'après Leonidou *et al.* (2007), sont fortement associés aux notions de risque et de pérennité de l'entreprise (besoin de réduire la dépendance et le risque de marché intérieur, saturation/déclin du marché domestique) ainsi qu'à la notion d'opportunité (réception de commandes non sollicitées provenant de clients étrangers, identification des meilleures opportunités à l'étranger).

Les stimuli peuvent également être qualifiés de proactifs, montrant ainsi un vif intérêt de la firme pour l'internationalisation, ou de réactifs, ce qui démontre un engagement à l'international comme une réponse à des pressions internes ou externes (Czinkota et Johnston, 1985). L'entreprise affiche une plus grande passivité vis-à-vis de l'internationalisation dans le deuxième cas (Allali, 2003). La personnalité du propriétaire dirigeant est notamment un facteur important de la nature proactive ou réactive d'une PME, comme expliqué dans le paragraphe 1.5, ou encore dans la recherche ou non de croissance supplémentaire (Tréhan, 2004).

Les différents objectifs des PME peuvent également influencer la nature proactive ou réactive de la firme : une entreprise qui cherche à maximiser son profit et une entreprise qui a pour objectif d'assurer sa pérennité ne réagiront probablement pas de la même façon face à un évènement précis.

Dans la section suivante, les facteurs clés de succès des PME dans un cadre international seront développés afin de mieux comprendre leurs impacts sur le processus d'internationalisation. Le mode d'évaluation de la performance à l'international sera aussi évoqué pour définir les critères justifiant l'échec ou le succès d'une internationalisation.

1.4 PERFORMANCE ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS À L'INTERNATIONAL

Deux manières sont envisageables afin de mesurer la performance internationale d'une entreprise : la première consiste à mesurer l'internationalisation de manière objective, en appliquant les mêmes critères à toutes les firmes. L'autre consiste à mesurer la performance de manière subjective, en adaptant les critères d'évaluation à l'environnement interne et externe propre à chaque entreprise. Toutefois, comme les objectifs de l'internationalisation peuvent différer d'une entreprise à une autre, il nous semble préférable de recourir à la deuxième solution, afin de s'assurer de la satisfaction des propriétaires dirigeants vis-à-vis du processus d'internationalisation de leur entreprise. La réussite ou non de l'internationalisation de l'entreprise sera donc évaluée d'après les propres observations de l'équipe dirigeante de la firme sur leurs objectifs, et la réussite ou non de ceux-ci.

Les facteurs clés de succès à l'internationalisation constituent un élément incontournable afin de comprendre les éléments relatifs à la réussite ou non du processus d'internationalisation des firmes. La recherche sur la performance de l'internationalisation est intéressante à plusieurs égards, notamment pour les politiques

publiques, les dirigeants d'entreprises et la communauté scientifique (Katsikeas, Leonidou et Morgan, 2000; Sousa, 2004).

Il est important de préciser que la littérature scientifique n'est pas très renseignée sur les facteurs clés de succès à l'internationalisation de manière générale. Aussi, nous recourrons davantage à la littérature spécifique des déterminants de la réussite à l'exportation.

La planification du processus d'internationalisation est essentielle afin de procéder à une internationalisation optimale des activités. La fixation d'objectifs cohérents et réalisables est notamment souhaitable. Dans cette optique, il peut être utile, pour les PME, de procéder à une phase de réflexion et de planification du processus d'internationalisation (Allali, 2003) au préalable : « Cette réflexion bien que souvent informelle, imprime une certaine clarté à leur projet international et guide leurs actions d'internationalisation » (Allali, 2003, p. 206).

Sousa *et al.* (2008) ont retenu, à travers une revue de la littérature sur le sujet, 40 déterminants de la réussite à l'exportation. Ceux-ci ont été triés selon qu'ils soient de nature interne ou externe. Les déterminants internes représentent l'ensemble des facteurs relatifs aux ressources de la firme, tandis que les déterminants externes représentent l'ensemble des facteurs relatifs à l'environnement exogène de la firme. On recense ainsi 31 facteurs clés de succès internes, et 9 facteurs clés de succès externes. La figure 6 ci-dessous dévoile le cadre pour les déterminants de la performance à l'exportation, illustré par Sousa *et al.* (2008).

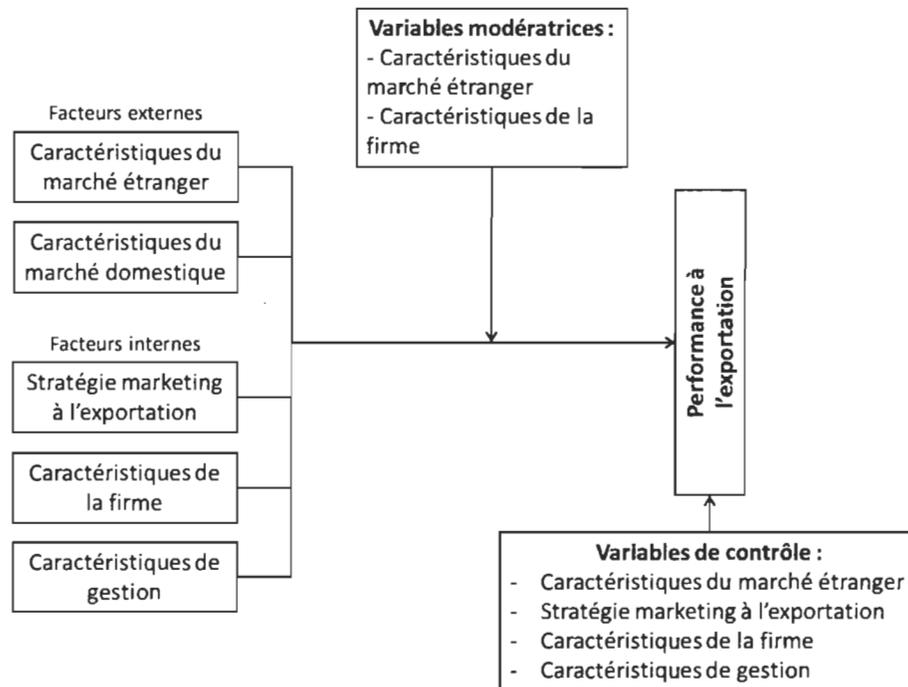


Figure 6. Cadre pour les déterminants de la performance à l'exportation
 Source : Traduit de Sousa *et al.* (2008, p. 352).

1.4.1 Facteurs internes

Parmi les facteurs internes les plus importants, on peut citer les suivants :

- la stratégie de production;
- la stratégie de promotion;
- le caractère proactif ou réactif de la firme;
- les compétences de l'entreprise;
- l'engagement à l'export.

La stratégie de production est fondamentale afin de réussir l'internationalisation : en effet, une surproduction, volontaire (capacités de production supplémentaire) ou

involontaire (accumulation de stocks d'invendus), constitue un stimulus à l'exportation cité par Leonidou *et al.* (2007). Toutefois, la stratégie relative à cette production a un impact sur la réussite ou non à l'international. Par exemple, une entreprise qui produit volontairement un excédent afin de s'orienter vers les marchés étrangers aura certainement prévu au préalable la manière dont elle pourra vendre cet excédent, grâce à une détection des opportunités d'affaires à l'étranger (Leonidou *et al.*, 2007). Une entreprise qui, à l'inverse, se retrouve avec une accumulation de stocks d'invendus, et s'oriente vers l'international comme solution de secours pour écouler ses stocks peut se retrouver prise au dépourvu et n'aura pas nécessairement la même facilité à les liquider. C'est la stratégie de promotion de ses produits qui permettra à l'entreprise d'écouler plus ou moins facilement sa marchandise, en tenant compte bien sûr, des spécificités du marché visé et de la compatibilité avec le produit de l'entreprise.

La stratégie de production ainsi que la stratégie de promotion à l'international relèvent de l'engagement de la firme dans son objectif d'exportation. Son degré d'engagement (Sousa *et al.*, 2008) ainsi que sa capacité à détecter des opportunités d'affaires (Hutchinson, Alexander, Quinn et Doherty., 2007; Leonidou *et al.*, 2007) à l'international auront donc un impact certain sur le résultat de la démarche d'exportation de l'entreprise.

Par ailleurs, l'existence de compétences internationales est également un important levier afin de réussir ou non à l'international. En effet, St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia (2014) indiquent que l'existence de compétences internationales de l'entreprise – celles du propriétaire dirigeant et celles des autres membres du personnel – jouent un rôle dans l'établissement de collaborations internationales des PME, et donc dans la réussite des activités internationales engagées.

Enfin, la petite taille et la possession de ressources limitées sont souvent citées comme des critères pouvant compliquer l'évolution des PME dans un contexte

international (Mittelstaedt *et al.*, 2003; Pacitto, 2006; Pinho, 2007). Toutefois, Sousa *et al.* (2008), grâce à leurs travaux, indiquent qu'ils ne semblent pas être des critères essentiels afin de performer dans le domaine de l'exportation.

1.4.2 Facteurs externes

Les facteurs externes ont été moins étudiés dans la littérature. On en recense donc moins qui permettent d'expliquer la performance à l'exportation : Sousa *et al.* (2008) en dénombrent 9. Il est tout de même possible de distinguer ces facteurs externes en deux sous-groupes : les facteurs externes relatifs au marché étranger et les facteurs externes relatifs au marché domestique.

Parmi les facteurs relatifs au marché étranger, l'environnement politico-légal du pays visé semble jouer un rôle prépondérant dans la réussite à l'exportation. L'incertitude environnementale ainsi que des similarités culturelles sont également citées. Ces éléments reprennent quelque peu les éléments détaillés dans le processus d'internationalisation par étapes présenté par Johanson et Vahlne (1977, 2009), qui prônent, en premier lieu, une internationalisation vers des pays relativement proches aux niveaux culturel, politique, économique et avec des habitudes de consommations semblables à celles du marché local.

Seulement deux facteurs relatifs au marché local sont évoqués par Sousa *et al.* (2008) : les programmes d'aide à l'exportation et l'hostilité environnementale. Les programmes d'aide à l'exportation semblent avoir un impact prépondérant quant à la réussite des activités internationales d'après Sousa *et al.* (2008). Ceci démontre, une fois de plus, l'importance de mieux cibler les besoins des PME dans leur processus d'internationalisation, afin que ces programmes d'aide gouvernementale soient le mieux adaptés possible. Ce constat sur les programmes d'aide à l'exportation est toutefois

nuancé par Leonidou *et al.* (2007) qui considèrent que les programmes d'aides ont un impact relativement faible sur la performance internationale.

L'hostilité environnementale domestique est également avancée comme facteur de réussite. Robertson et Chetty (2000) estiment ainsi qu'une entreprise sera plus performante à l'exportation dans un environnement domestique clément plutôt que dans un environnement domestique hostile, car elle sera moins contrainte par son environnement externe, et plus apte à réaliser les opérations qui s'imposent pour réussir son internationalisation.

Enfin, la spécificité de la population étudiée dans ce texte nous incite à présenter les caractéristiques propres aux PME, notamment dans le contexte où elles sont étudiées présentement, à savoir dans un environnement international. La prochaine section nous permettra ainsi de recenser quelques particularités propres aux PME qui pourront faciliter, ou au contraire nuire à leur internationalisation. Cette étape semble essentielle, tant les PME représentent une catégorie à part et complexe dans la sphère des entreprises. C'est ce qui sera présenté dans la section suivante.

1.5 IDENTIFICATION ET CARACTÉRISTIQUES DES PME DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

Les PME sont devenues un sujet d'étude qui a pris beaucoup d'importance au cours des dernières années. Les chercheurs s'accordent à dire qu'elles jouent un rôle essentiel dans le développement économique des pays (Ahmed *et al.*, 2004; Boyer, 1994; Ghane *et al.*, 2014). Cependant, ces dernières sont plus vulnérables que les grandes entreprises; notamment dans un environnement international, et peuvent éprouver des difficultés à évoluer dans un tel contexte (Miles, 2014; Shrader *et al.*, 2000). Il est donc essentiel de comprendre leurs spécificités afin d'identifier ce dont

elles auraient besoin pour réussir leur engagement international de même que leur processus d'internationalisation.

1.5.1 Définition de la PME

La définition des PME est un exercice compliqué, compte tenu de l'hétérogénéité de cette catégorie d'entreprises.

Comme présenté dans le tableau 2 ci-dessous, de nombreuses dimensions quantitatives sont retenues afin de définir la notion de PME, telles que l'effectif, le chiffre d'affaires, le total du bilan ou encore l'autonomie de l'entreprise.

Tableau 2 – Définition des entreprises selon l'OCDE

Entreprises	Effectif (nombre de salariés)	Chiffre d'affaires annuel (€)	Total de bilan annuel (€)	Autonomie
Micro-entreprise	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions	25 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	< 10 millions	< 10 millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions	
Grande entreprise	Plus de 250	> 50 millions	> 50 millions	

Source : OCDE (2004).

La population des PME qui fait l'objet de la présente étude est donc composée de toutes les entreprises disposant d'un effectif inférieur à 250 salariés, d'un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros, ainsi que d'un total de bilan annuel inférieur à 43 millions d'euros. De plus, pour être considérées comme des PME, les

entreprises ne doivent pas être détenues à plus de 25 % par une autre entreprise (droits de vote et capital).

Toutefois, les seules dimensions quantitatives sont insuffisantes afin de bien cerner le concept de PME. Des dimensions qualitatives doivent également être considérées pour définir cette notion confuse (Filion, 2007).

Ainsi, Filion (2007, p. 4) définit la PME comme étant « une entreprise dirigée par son propriétaire de façon personnalisée et qui emploie moins de 250 salariés ».

De son côté, Julien (2005) offre une approche alternative basée sur les caractéristiques des PME. Cette approche repose sur l'élaboration de continuums autour des six caractéristiques suivantes : la dimension brute, le secteur d'activité, le type de marché, le contrôle et le type de d'organisation, la stratégie suivie et le recours à la technologie ou non. La figure 7 ci-dessous illustre la typologie de Julien (2005) et les différents continuums qui y sont associés.

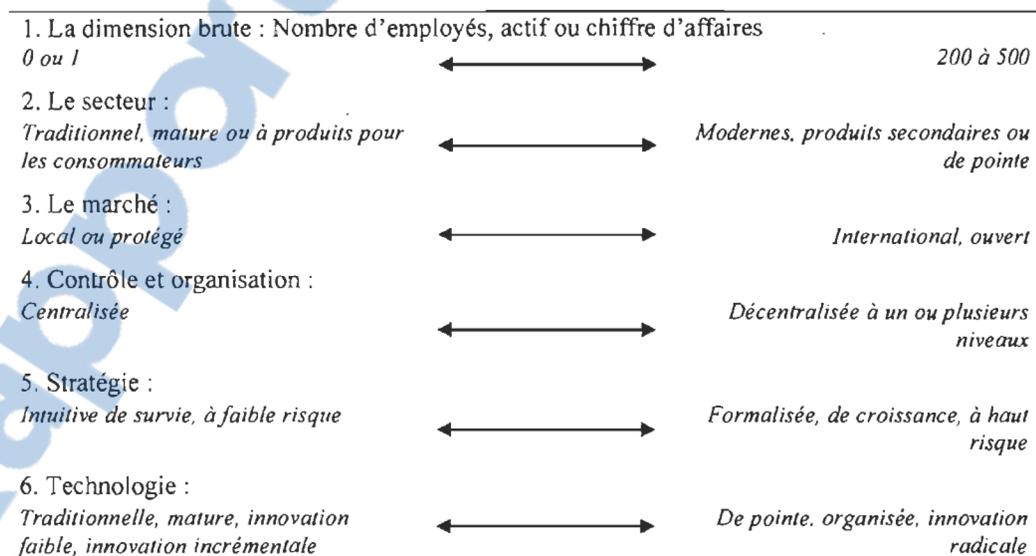


Figure 7 – Typologie sur continuum des PME

Source : Julien (2005).

Enfin, Torrès (2000) insiste sur la notion de proximité afin de différencier les PME des grandes entreprises. Aussi bien sur les plans économique, organisationnel et psychologique, la proximité se ressent par le niveau hiérarchique existant entre le propriétaire dirigeant et les salariés, et la gestion établie dans la PME, de manière plus générale. La dimension de proximité des PME se ressent également dans la répartition des tâches, la gestion de l'information, la stratégie, le capital ou le marché de l'entreprise.

Par ailleurs, il est essentiel, dans le cadre de notre étude, de mentionner les caractéristiques propres aux PME susceptibles d'avoir un impact sur leur processus d'internationalisation.

1.5.2 Caractéristiques des PME internationales

Les PME se distinguent notamment des grandes entreprises par leur possession de ressources limitées (Mittelstaedt *et al.*, 2003; Pacitto, 2006; Pinho, 2007); ce qui les rend plus fragiles et plus vulnérables. Leur taille peut être un frein à l'internationalisation (Mittelstaedt *et al.*, 2003; Pacitto, 2006; Pinho, 2007; Sousa *et al.*, 2008) puisqu'elle peut limiter leur accès à certaines ressources. Selon Benkraiem et Miloudi (2014), la petite taille peut entraîner des difficultés dans l'obtention de ressources financières nécessaires pour un développement international, notamment via l'octroi de crédits bancaires, dues à leur manque de liquidités et de garanties, et les rendre inaptes à faire face aux risques que représente l'international. Ces difficultés entraînent ainsi des complications dans la démarche d'internationalisation des PME, qui se retrouvent freinées dans leurs intentions d'investissement sur les marchés étrangers par rapport aux grandes entreprises. Une petite taille signifie également une possession de compétences plus restreinte (Laghzaoui, 2009).

Cependant, les PME, du fait de leur petite taille, font aussi preuve d'une plus grande flexibilité (Czinkota et Ronkainen, 2012; Leonidou et Katsikeas, 1996) et d'une capacité d'adaptation essentielle à un environnement dynamique et différent de celui dans lequel elles ont l'habitude de transiger. Aussi, pour pouvoir assurer leur place sur les marchés étrangers et ainsi se distinguer des grandes entreprises ou des entreprises locales, les PME doivent avoir de fortes capacités d'innovation (Chetty et Campbell-Hunt, 2003; Fillis, 2001; Hutchinson, Quinn et Alexander, 2006). Dans ce sens, St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) constatent que les PME qui réussissent à l'international réalisent des investissements en recherche et développement plus importants que les autres entreprises. De telles efforts peuvent apporter un avantage certain aux PME qui internationalisent leurs activités. En effet, l'innovation est souvent citée comme un facteur de succès pour l'internationalisation (Leonidou *et al.*, 2007; Sousa *et al.*, 2008; St-Pierre, 2009).

Certains chercheurs se sont intéressés spécifiquement aux caractéristiques propres aux PME évoluant dans un environnement international en développant des typologies spécifiques. Nous allons nous intéresser à ces typologies, dans la prochaine section, qui révèlent encore une fois la grande hétérogénéité de ces entreprises.

1.5.3 Typologies de PME par rapport aux activités internationales

Rao et Naidu (1993, cités dans Leonidou et Katsikeas, 1996) établissent une première typologie d'entreprises internationalisées en retenant le critère d'exportation. Les différentes catégories présentées par les auteurs sont les entreprises non exportatrices, les entreprises exportatrices de façon sporadique et les entreprises exportatrices de façon régulière. Cette typologie est facilement interprétable, et reflète les différents niveaux d'exportation des entreprises.

Leonidou et Katsikeas (1996) réalisent, à la suite des travaux de Rao et Naidu, une classification plus détaillée des PME en déterminant les différentes phases d'internationalisation chez les entreprises allant de la phase de pré-engagement à la phase avancée, en passant par la phase initiale.

La *phase de pré-engagement* est séquencée en trois types d'entreprises : les entreprises non exportatrices concentrées uniquement sur le marché local, les entreprises non exportatrices mais qui songent à exporter, ainsi que les entreprises anciennement exportatrices qui ont cessé leurs activités internationales. Toutes les PME ne faisant actuellement pas d'exportation – volontairement ou non – sont donc regroupées dans cette catégorie.

La *phase initiale* regroupe les PME qui exportent uniquement de façon sporadique, notamment par le biais de commandes non sollicitées.

La *phase avancée* regroupe les PME qui exportent de façon régulière, et qui souhaitent augmenter leur engagement à l'international.

St-Pierre *et al.* (2003) ont décrit quatre types d'entreprises en lien avec l'environnement international :

Les *PME locales* regroupent les entreprises engagées uniquement sur le marché local. Ce sont les entreprises « les moins sophistiquées en termes de gestion et de pratiques d'affaires » (St-Pierre *et al.*, 2003, p. 34). Ces entreprises sont les moins dynamiques, et possèdent un profil plutôt réactif. Elles sont généralement petites, et connaissent une croissance relativement faible. Les modestes objectifs du dirigeant de ce type de PME sont en adéquation avec l'environnement local de la firme.

Les *PME exportatrices* regroupent les entreprises exportatrices qui partagent les mêmes intérêts que les PME globales (point suivant), mais ne réalisent que très peu d'innovation. Cette catégorie est un mix entre certaines caractéristiques propres aux PME locales (organisation et recherche et développement notamment), et d'autres, propres aux PME globales (taille, performance par exemple).

Les *PME innovantes* sont assez proches, en termes d'innovation, des PME globales, mais présentent des résultats d'exportation beaucoup moins importants. Les PME innovantes sont généralement jeunes et de taille assez réduite (proche des PME locales). Elles se caractérisent par un dynamisme certain accompagné toutefois d'une fragilité importante.

Les *PME globales* se distinguent par un budget de recherche et développement conséquent et par une performance financière remarquable, lié notamment à un fort intérêt pour l'exportation. À l'inverse de celui des PME locales, le propriétaire dirigeant de la PME globale montre un profil proactif. Les PME globales sont plus grandes que les autres en termes d'effectif et de volume d'activité. Leur clientèle, à l'instar des PME exportatrices est beaucoup plus diversifiée. À l'inverse des PME innovantes, les PME globales ne montrent aucun signe de fragilité.

Julien et St-Pierre (2015) répertorient les PME internationales selon l'origine de leurs ressources ainsi que selon les marchés où elles sont présentes, comme le montre la figure 8 ci-dessous. En combinant ces 2 facteurs, Julien et St-Pierre distinguent six types de PME.

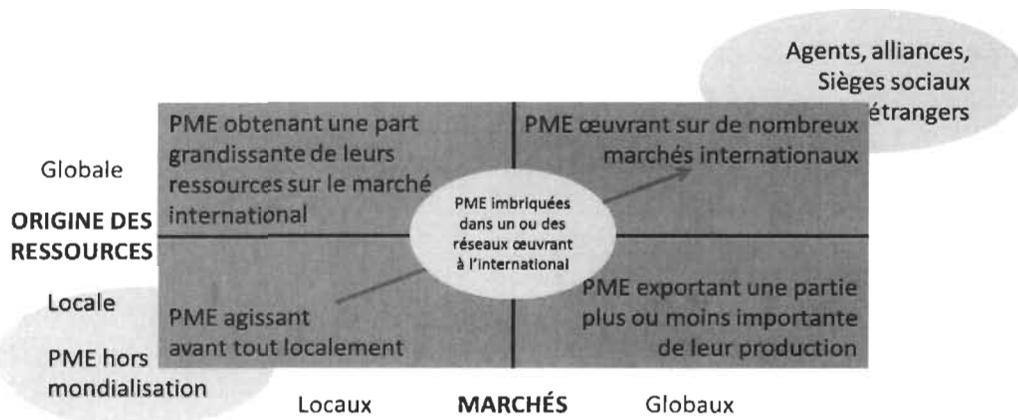


Figure 8 – Répartition des PME selon l'origine de leurs ressources et les marchés de présence

Source : Julien et St-Pierre (2015), adapté de Torrès (1997).

Les PME échappant plus ou moins à la mondialisation (25 % des PME) correspondent aux PME qui ne participent pas aux activités internationales.

Les PME agissant surtout localement et régionalement et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation (environ 35 % des PME, quadrant sud-ouest), se distinguent par une faible participation aux activités internationales (une partie de leur approvisionnement notamment).

Les PME achetant fortement sur les marchés globaux (10 % des PME, quadrant nord-ouest) comprennent les entreprises dont la marchandise provient en grande partie de l'importation. Elles servent notamment d'intermédiaires locaux pour les entreprises étrangères.

Les PME en lien avec des moyennes ou grandes entreprises exportatrices (10 % des PME, au centre du graphique). Elles représentent notamment les entreprises sous-traitantes pour de plus grandes entreprises exportatrices. Elles sont généralement importatrices de matières premières.

Les PME faiblement exportatrices (15 % des PME, quadrant sud-est) exportent généralement dans un nombre restreint de pays assez proches géographiquement ou culturellement. Elles englobent les exportateurs sporadiques, profitant de commandes non sollicitées ainsi que les PME qui exportent de façon plus délibérée, suivant les principes définis par les modèles d'internationalisation progressive (modèle Uppsala et modèle Innovation).

Les PME mondiales (5 % des PME, quadrant nord-est) représentent les PME qui œuvrent dans de multiples pays à cause de leurs spécificités, ou grâce à une stratégie pleinement délibérée. Ces PME mondiales contiennent notamment les entreprises *Born Global* (Knight et Cavusgil, 1996) ou encore les *International New ventures* (Oviatt *et al.*, 1994).

Cette typologie n'est pas pleinement délimitée; certaines entreprises peuvent se retrouver dans plusieurs quadrants. Elles peuvent également passer d'un quadrant à un autre au fil du temps, selon l'évolution de sa stratégie et le développement de ses capacités (Etemad et Wright, 2003).

Cette variété de typologies de PME dans un contexte international vient rappeler, encore une fois, les dimensions hétérogènes et idiosyncrasiques qui entourent la notion de PME. Compte tenu de la multiplicité des PME, il est normal de rencontrer également de multiples typologies dans un contexte international. On se rend d'ailleurs compte, à l'énumération de ces typologies de PME internationalisées, qu'il n'existe, pour le moment, pas de processus ou de modèle d'internationalisation exemplaire. Ce processus se développe selon les différentes caractéristiques internes et externes qui sont propres à chaque entreprise. Dans cette optique, de nombreux facteurs viennent jouer un rôle important dans le développement du processus d'internationalisation d'une PME : la personnalité du propriétaire dirigeant, le secteur d'activité ou encore l'environnement de

la firme sont des exemples de facteurs influençant le processus d'internationalisation des PME.

Au-delà de la typologie des PME internationales, il nous faut également nous intéresser au profil du propriétaire dirigeant, personnage clé dans le développement des activités et de la gestion des PME. La sous-section suivante s'intéressera donc de façon spécifique au propriétaire dirigeant de la PME, autour de qui se concentre le plus souvent le processus décisionnel.

1.5.4 Propriétaires dirigeants

Une PME peut être perçue comme une extension de son propriétaire dirigeant (Marchesnay, 1991) : son rôle est essentiel dans la gestion des opérations et la prise de décisions au sein de l'entreprise. D'ailleurs, de nombreuses études ont démontré l'importance du rôle du propriétaire-dirigeant dans la stratégie adoptée par l'entreprise, notamment dans un contexte de PME (Gundry et Welsch, 2001; Morris, Miyasaki, Watters et Coombes, 2006). Sa contribution est également significative dans la création d'identité et dans la culture de l'entreprise (Larçon et Reitter, 1979; Reitter, Chevalier, Laroche, Mendoza et Pulicani, 1991; Vignon et Zaddem, 1989, cités dans Ivanaj et Géhin, 1997). Aussi, la personnalité et l'expérience du chef d'entreprise sont des éléments cruciaux pour la gestion d'une PME, marquée par sa dimension humaine. Dans un contexte international, ces éléments doivent également être pris en compte car ils peuvent influencer l'orientation et le développement international de la firme.

Les valeurs personnelles du propriétaire dirigeant influencent également son comportement stratégique (Kotey et Meredith, 1997) : l'ambition, le pouvoir, la compétition sont des éléments qui incitent le propriétaire dirigeant à rechercher plus de croissance, et peut donc amener certains d'entre eux à vouloir s'internationaliser. Comme le relèvent McMahon (2001), ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants qui

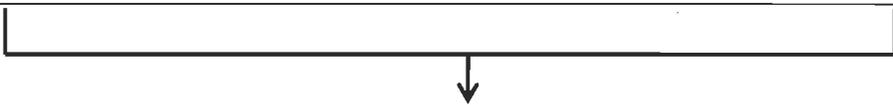
souhaitent faire croître leur entreprise et donc, ils ne seront pas tous stimulés au même titre de s'engager dans des activités internationales. Dans une étude réalisée sur des PME australiennes, il constate que seulement 5 % des PME sont dirigées par des propriétaires-dirigeants ayant de telles ambitions de croissance. Le reste est réparti entre les propriétaires dirigeants ayant de modestes aspirations de croissance (5 %), ou qui ne visent pas la croissance (70 %). Alors que la recherche de potentiel de croissance constitue l'un des principaux stimuli à l'internationalisation (Leonidou *et al.*, 2007), on pourra voir des PME s'engager à l'international pour d'autres raisons. Il est donc important de ne pas considérer l'internationalisation comme un simple vecteur de croissance, mais plutôt comme une opportunité, pouvant être induite par un panel de stimuli, tel que le suggèrent Leonidou *et al.* (2007).

Après une importante recension des écrits sur le sujet, Cadieux (2009) a défini un profil stratégique des propriétaires dirigeants favorisant l'internationalisation. Afin de définir un tel profil, Cadieux s'est intéressée à quatre dimensions complémentaires, relatives à la personne du propriétaire dirigeant :

- les traits de caractère;
- les habiletés et les compétences;
- l'expérience personnelle et professionnelle;
- le comportement adopté.

Le tableau 3 présente un sommaire de ces dimensions ainsi que les auteurs qui les ont étudiées. Celles-ci sont décrites plus en détail dans les sections suivantes.

Tableau 3 – Le profil stratégique des propriétaires dirigeants favorisant l'internationalisation

	Facteurs à considérer	Auteurs
Traits	Proactif	Hutchinson <i>et al.</i> (2007)
	Innovateur	Hutchinson <i>et al.</i> (2006)
	Vision internationale	Freeman et Cavusgil (2007)
	« Mentalité mondiale »	Chetty et Campbell-Hunt (2003)
Habilités	Maîtrise plusieurs langues	Hutchinson <i>et al.</i> (2007)
	Capacité à prendre des risques calculés	Hutchinson <i>et al.</i> (2006)
	Capacité à s'adapter au changement	Freeman et Cavusgil (2007)
	Capacité à tolérer la distance psychologique liée aux différences culturelles	Nummela, Saarenketo et Puumalainen (2004)
Expériences antérieures	Expériences internationale personnelle ou professionnelle	Hutchinson <i>et al.</i> (2007) Andersson et Evangelista (2006)
	Connaissance des différences culturelles (produits, services, production, etc.)	Freeman et Cavusgil (2007)
		
Comportements internationaux proactifs stratégiques observés		
	Détecte les opportunités d'affaires internationales	Hutchinson <i>et al.</i> (2007)
	Développe et entretient ses réseaux internationaux formels et informels	Hutchinson <i>et al.</i> (2006)
	Fait preuve d'une très grande ouverture à la coopération et la collaboration, tant avec les membres de son organisation qu'avec les collaborateurs externes	Freeman et Cavusgil (2007)

Source : Cadieux, 2009.

1.5.4.2 Traits du propriétaire dirigeant

Afin de mieux percevoir le profil des propriétaires dirigeants favorisant l'internationalisation, Cadieux (2009) s'est d'abord intéressée à leurs traits de caractère. On remarque d'ailleurs que les éléments composant l'*orientation entrepreneuriale internationale* sont cités par Cadieux (2009) (proactivité, innovation et prise de risques). L'*orientation entrepreneuriale internationale* se définit comme « l'ensemble des attributs permettant à une entreprise ou à ses dirigeants de faire des affaires dans une telle perspective » (Cadieux, 2009, p. 12). Ce sont deux traits (proactivité et innovation)

et une habileté (prise de risque) que l'on retrouve dans le profil du propriétaire dirigeant favorisant l'internationalisation de Cadieux (2009) (tableau 3 ci-dessus).

Il est admis, dans la littérature, que les propriétaires-dirigeants qui favorisent l'internationalisation des activités de leur entreprise ont plutôt tendance à avoir un profil du type « proactif » (Hutchinson *et al.*, 2007; Kotey et Meredith, 1997).

« La proactivité se réfère à l'initiative de la firme et son adaptation dans la poursuite de nouvelles opportunités sur les marchés étrangers de manière active, et pas simplement à la réactivité vis-à-vis du comportement des concurrents » (Freeman et Cavusgil, 2007, p. 5-6).

Ce comportement stratégique du propriétaire dirigeant incite l'entreprise à s'orienter elle-même vers les marchés internationaux, au contraire d'un propriétaire dirigeant plutôt « réactif » qui est beaucoup plus passif quant au processus d'internationalisation des activités de son entreprise. Les travaux de Bilkey et Tesar (1977) ont permis de découvrir des différences entre les entreprises proactives (qui démarchent leurs clients étrangers) et les entreprises réactives (qui profitent de la réception de commandes non sollicitées). Ainsi, dans leur échantillon, les entreprises plutôt proactives sont globalement plus grandes, ont de plus grandes attentes concernant l'exportation, font preuve d'une gestion plus dynamique et perçoivent moins d'obstacles en comparaison des entreprises dites plutôt réactives. La proactivité a donc tendance à avoir un impact positif sur le processus d'internationalisation des PME (Fillis, 2001; Hutchinson *et al.*, 2006; Miller, 1983).

Fillis (2001) et Hutchinson *et al.* (2006) soulignent aussi l'importance de l'innovation du propriétaire dirigeant et de sa capacité à pouvoir prendre des risques dans le processus d'internationalisation des activités d'une entreprise. Ces facteurs sont

d'autant plus importants dans le cadre de petites structures et en cas de ressources limitées.

D'ailleurs, Bilkey et Tesar (1977) considèrent, comme vu dans le paragraphe 1.1.3, que le processus d'internationalisation lui-même constitue une innovation pour l'entreprise, dans le sens où une telle démarche nécessite de multiples ajustements afin que la firme s'ouvre à la possibilité de s'internationaliser (changements de perception, de gestion, d'objectifs, etc.). Ainsi, la capacité à savoir faire preuve d'innovation est un trait supplémentaire du propriétaire dirigeant qui favorise l'internationalisation (Chetty et Campbell-Hunt, 2003; Fillis, 2001; Hutchinson *et al.*, 2006).

L'innovation est définie par Freeman et Cavusgil (2007, p. 5) comme « la capacité de la firme à générer de nouvelles idées, des produits et des services pour les marchés étrangers ainsi que des solutions créatives ». Cette capacité s'avère cruciale afin d'être en mesure de concurrencer de grandes entreprises qui possèdent des ressources beaucoup plus conséquentes. Cependant, bien que Leonidou (2004) considère que développer de nouveaux produits pour les marchés étrangers et adapter leur conception et leur style de produits pour l'exportation sont des barrières ayant un impact très faible, de nombreux auteurs (Ayed et Boujelbene, 2013; Prasad, Ramamurthy et Naidu, 2001; Raymond *et al.*, 2012; Sousa *et al.*, 2008) soulignent l'importance de l'innovation, de l'amélioration et de l'adaptation des produits dans la réussite dans un cadre international, qui offre à la firme un avantage concurrentiel, essentiel pour les PME disposant de faibles ressources.

Par ailleurs, les chercheurs s'accordent à dire que l'internationalisation découle souvent de la détection d'une opportunité d'affaires intéressante à l'international (Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Oviatt *et al.*, 1994). La détection de telles opportunités nécessite une vision internationale ou encore une mentalité mondiale (Freeman et Cavusgil, 2007; Nummela, Saarenketo et Puumalainen, 2004), définies dans le concept

d'orientation entrepreneuriale internationale. La veille concurrentielle ainsi que la surveillance des activités étrangères permet de détecter certaines possibilités d'affaires. Freeman et Cavusgil (2007) estiment que :

L'état d'esprit mondial se définit par des composantes attitudinales et comportementales, et peut être mesurée en termes de vision internationale des dirigeants, de proactivité sur les marchés internationaux et d'engagement dans le processus d'internationalisation. (Freeman et Cavusgil, 2007, p. 7)

Ainsi, afin de réussir dans un contexte international, le propriétaire dirigeant doit donc afficher une certaine ouverture d'esprit vis-à-vis de l'environnement international. Il est important également de faire preuve d'une certaine proactivité vis-à-vis du processus d'internationalisation, et de ne pas adopter un comportement trop passif.

La vision mondiale et la mentalité mondiale sont des traits du propriétaire dirigeant qui peuvent notamment entraîner la pratique de veille concurrentielle, permettant la détection d'opportunités d'affaires sur des marchés étrangers, lesquelles constituent un important stimulus pour l'internationalisation des activités (Leonidou *et al.*, 2007).

1.5.4.3 Habiletés du propriétaire dirigeant

Les barrières linguistiques sont présentes dans un contexte d'affaires entre entreprises de pays différents : la maîtrise de plusieurs langues, et notamment l'anglais, communément considéré comme la langue des affaires internationales, est un atout reconnu dans le but de collaborer avec des entreprises étrangères. La maîtrise de plusieurs langues, et particulièrement celle du pays avec lequel l'entreprise souhaite nouer un contact, peut s'avérer être un atout supplémentaire. C'est ce qu'ont démontré Hutchinson *et al.* (2007) qui observent une relation entre cet atout et la possibilité pour une entreprise de procéder à l'internationalisation de ses activités. Cette faculté fait

partie des habiletés du propriétaire dirigeant qui favorise l'internationalisation (Cadieux, 2009), ainsi que des compétences internationales soulevées par St-Pierre *et al.* (2014).

Hutchinson *et al.* (2006) ont souligné l'importance de la capacité du propriétaire dirigeant à prendre des risques calculés dans le processus d'internationalisation d'une firme. La capacité à prendre des risques constitue la troisième dimension relative à l'orientation entrepreneuriale internationale définie par Freeman et Cavusgil (2007). La prise de risques est un élément important du processus d'internationalisation, compte tenu des multiples obstacles, freins ou encore barrières inhérents au processus d'internationalisation des PME (Leonidou, 2004). Il est donc nécessaire que le propriétaire dirigeant soit en mesure de calculer ces différents risques, afin de pouvoir les gérer au mieux.

Le profil stratégique des propriétaires dirigeants favorisant l'internationalisation proposé par Cadieux (2009) suppose également la capacité de s'adapter au changement (Freeman et Cavusgil, 2007; Julien, 2001) : en effet, l'internationalisation entraîne de multiples changements pour une entreprise, aussi bien en termes d'introduction de pratiques de gestion interne plus appropriées que d'adaptation à un environnement plus complexe due à la dimension internationale. La métaphore du Jazz, adaptée aux PME par Julien (2001) à travers la présentation de différentes étapes comme la reconnaissance du leader, la compréhension du jeu des autres membres ou encore l'ajout d'une étape qui vise l'invitation de joueurs étrangers pour échanger de nouvelles techniques, souligne la nécessité, pour les petites entreprises, de savoir improviser, notamment dans un cadre international.

L'existence de différences culturelles (Kogut et Singh, 1988) entre différents pays représente une réalité à ne pas négliger dans le cadre du processus d'internationalisation des firmes (Johanson et Vahlne, 1977; Leonidou, 2004; Leonidou *et al.*, 2007). De telles différences sont à l'origine de l'apparition d'une distance psychique entre le pays

d'origine de la firme et le pays visé. La distance psychique est donc une dimension inévitable dans un contexte international, et constitue d'ailleurs la principale variable du modèle d'internationalisation défini par l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi, la capacité à tolérer cette distance psychique liée aux différences culturelles inter-États est une autre habileté qu'on retrouve chez les propriétaires dirigeants qui favorisent l'internationalisation, d'après Cadieux (2009). Il est donc préférable de savoir s'y adapter le mieux possible, en démontrant une tolérance vis-à-vis de ces différences culturelles (Nummela *et al.*, 2004).

Les habiletés des propriétaires dirigeants de PME favorisant l'internationalisation peuvent être développées ou améliorées par les diverses expériences passées des chefs d'entreprises. Par exemple, la tolérance vis-à-vis des différences culturelles sera plus importante chez un propriétaire dirigeant ayant eu des expériences internationales passées (séjour à l'étranger, expériences professionnelles internationales dans d'autres entreprises) que chez un propriétaire n'ayant jamais vécu de telles expériences.

1.5.4.4 Expériences du propriétaire dirigeant

Il est important de signaler la notion d'apprentissage du propriétaire dirigeant vis-à-vis de l'internationalisation (Melén et Nordman, 2009), en intégrant la notion d'apprentissage expérientiel (Johanson et Vahlne, 1977, 2009).

Dans leur modèle, Johanson et Vahlne soulignent l'importance de la notion d'apprentissage expérientiel, au fur et à mesure du développement international de la firme. Ces auteurs précisent que l'apprentissage expérientiel peut également être antérieur à la firme. Les expériences personnelles (séjour à l'étranger par exemple) et professionnelles (dans d'autres entreprises) du propriétaire dirigeant passées – qui se sont déroulées avant la naissance de l'entreprise – entrent également en compte pour l'accroissement de l'expérience internationale de l'entreprise. En effet, Johanson et

Vahlne (2009) considèrent que la période pendant laquelle se déroule l'apprentissage ne constitue pas elle-même un élément impactant l'apprentissage expérientiel, mais que c'est bien l'expérience elle-même qui apporte un réel bénéfice pour l'accroissement expérientiel de la firme. Autrement dit, les expériences internationales de chaque personne qui compose la firme – qu'elles soient antérieures ou postérieures au processus d'internationalisation – entrent en compte dans la progression expérientielle de l'entreprise.

Le niveau d'éducation et de formation du propriétaire dirigeant est également à prendre en compte dans ses expériences influençant l'internationalisation (St-Pierre *et al.*, 2014). On a déjà mentionné l'omniprésence du propriétaire dirigeant dans les PME. Or, certains auteurs (Leonidou, 1998; Obben et Magagula, 2003) ont démontré que le niveau d'études a un impact positif sur l'intérêt porté par le propriétaire dirigeant à l'environnement international, induit par une plus grande ouverture d'esprit, et une meilleure anticipation et appréhension du contexte international. Ainsi, il apparaît que le profil du propriétaire dirigeant favorisant l'internationalisation bénéficie généralement d'une formation académique universitaire, à l'inverse du propriétaire dirigeant d'une PME locale, qui, de manière générale, reçoit une formation plutôt technique.

D'autre part, l'âge du propriétaire dirigeant est aussi une variable à prendre en compte. En effet, au regard des travaux réalisés par Gray (2002), l'âge du chef d'entreprise semble être inversement proportionnel à sa volonté d'internationalisation. C'est-à-dire que plus le propriétaire dirigeant est âgé et moins il est enclin à internationaliser les activités de son entreprise. Ce constat s'établit notamment car la recherche de croissance qui constitue l'un des stimuli à l'internationalisation, diminue avec l'âge du propriétaire dirigeant (Leonidou *et al.*, 2007).

1.5.4.5 Comportements du propriétaire dirigeant

Les comportements adoptés par le propriétaire dirigeant sont également représentatifs de son attitude vis-à-vis de l'environnement international. Ainsi, dans l'établissement du profil du propriétaire dirigeant favorisant l'internationalisation, Cadieux (2009) a également mentionné les comportements proactifs observés chez ce type de propriétaire dirigeant. La détection d'opportunités d'affaires internationales (Hutchinson *et al.*, 2007), le développement et l'entretien de ses réseaux (Hutchinson *et al.*, 2006; Leyronas et Torres, 2005), et la capacité à coopérer, aussi bien avec les membres de l'organisation qu'avec des agents externes (Freeman et Cavusgil, 2007) sont les principaux comportements observés chez les chefs d'entreprise favorables à l'internationalisation.

Les propriétaires dirigeants qui adoptent de tels comportements permettent à leur entreprise de bénéficier d'une meilleure visibilité à l'international et facilitent leur implantation dans un tel contexte.

Après avoir réalisé une recension de la littérature scientifique relative au processus d'internationalisation des PME et aux divers éléments susceptibles de l'influencer, il est nécessaire de présenter le cadre conceptuel de l'étude, ainsi que les différents éléments méthodologiques requis pour le déroulement de cette recherche. Ces éléments seront présentés au cours du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter le cadre de notre recherche, de manière à matérialiser son déroulement et à comprendre les objectifs de la recherche. Les éléments méthodologiques choisis seront également présentés de façon à saisir comment s'articulera la présente recherche.

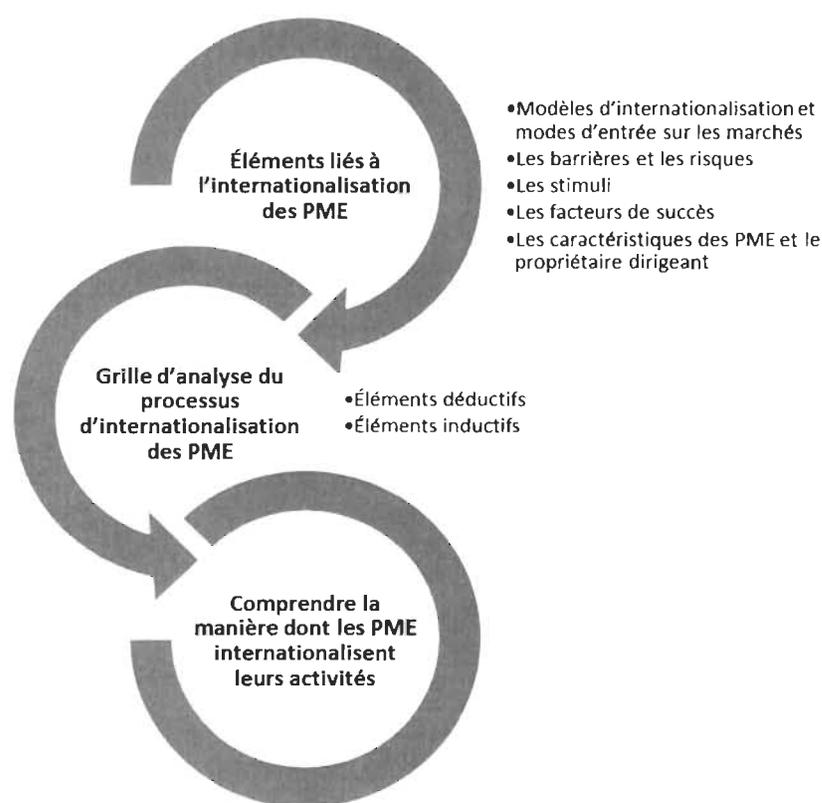


Figure 9 – Représentation graphique du cadre de la recherche

La figure 9 ci-dessus permet de visualiser l'objectif de ce travail. La recension de littérature effectuée au chapitre 1 permet la réalisation de la grille d'analyse des processus d'internationalisation.

2.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Au cours de l'introduction et de la revue de littérature, le processus d'internationalisation a été présenté comme une démarche importante dans la vie des PME mais n'étant pas toujours réussie, d'où la nécessité d'étudier ce phénomène. Cependant, ce processus, dans un contexte de PME, présente une importante variabilité (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Oviatt *et al.*, 1994; Knight, 1996) qui rend son étude difficile.

Nous reprenons ici ces éléments dans le but de développer un cadre conceptuel global ainsi qu'une grille d'analyse, nécessaires pour l'étude des processus d'internationalisation des entreprises de notre échantillon.

2.2 CADRE CONCEPTUEL

Avant d'élaborer notre schéma conceptuel, rappelons que le processus d'internationalisation est perçu ici comme un processus entrepreneurial (Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003), exigeant certaines compétences et influencé, dans le cadre des PME, par la personnalité, les valeurs, l'expérience et le comportement de son dirigeant. Comme le rappelle Marchesnay (1991, p. 12), « dans une petite entreprise, le propriétaire-dirigeant peut imposer (vision paternaliste) ses vues, ou se trouver en symbiose avec les collaborateurs ». Cette dimension entrepreneuriale nécessite des compétences relatives à l'innovation, à la proactivité des décisions et à la prise de risques (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009; Miller et Friesen, 1977, 1978, 1983). Ces trois compétences composent la dimension d'orientation entrepreneuriale et sont également mentionnées dans le profil de propriétaire dirigeant favorisant l'internationalisation de Cadieux (2009).

Par ailleurs, comme proposé dans le modèle innovation, et mentionnée dans la partie 1.4, la phase de réflexion et de planification menée en amont de l'internationalisation des activités fait partie intégrante du processus

d'internationalisation de la firme. En effet, cette étape permet à l'entreprise d'évaluer les risques et les difficultés inhérentes au processus qu'elle entreprend, et de définir les objectifs qu'elle poursuivra dans cette démarche. L'étape de réflexion pré-opérationnelle doit donc être prise en considération dans l'étude du processus d'internationalisation, ce qui n'a pas été systématiquement fait dans les travaux antérieurs. Cette prise en compte permet ainsi d'étudier le phénomène d'internationalisation des PME en intégralité.

Puisque les PME peuvent rencontrer des échecs dans leurs activités internationales, notamment en termes d'exportation (Pantin, 2010; St-Pierre, 2009), il est important d'analyser et de comprendre le processus qui les amène à l'étranger afin éventuellement de mettre au jour ce qui peut avoir contribué à ces échecs. La littérature n'offrant aucun cadre pour l'étude de ce processus, nous proposons de l'étudier, d'un point de vue théorique, à partir des travaux réalisés sur les différents facteurs influençant le processus d'internationalisation des PME, à savoir, les caractéristiques de l'internationalisation et les modes d'entrée, les barrières et les risques à l'international, les stimuli à l'internationalisation, les facteurs clés de succès à l'international et les caractéristiques propres aux PME et à son propriétaire dirigeant.

Ces concepts, présentés au chapitre précédent, sont énumérés dans le tableau 4 ci-dessous. À partir de la recension de ces concepts, il convient de réaliser une grille d'analyse théorique du processus et de la stratégie d'internationalisation des PME dans la partie 2.3.3. Instrument de mesure.

On recense également quelques déterminants essentiels afin d'étudier le processus d'internationalisation des PME divisés en deux groupes dans le tableau ci-dessous : le premier, nommé *agrégats d'internationalisation* dans le tableau comprend le processus d'internationalisation lui-même (notamment le modèle d'internationalisation observé) et la vitesse à laquelle la firme s'internationalise. Le deuxième, intitulé *autres déterminants*

clés de l'internationalisation regroupe notamment le mode d'entrée sur le marché, les caractéristiques propres aux PME et celles propres au propriétaire dirigeant.

Tableau 4 – Concepts liés au processus d'internationalisation des PME

CONCEPTS D'INTERNATIONALISATION	AUTEURS
AGRÉGATS D'INTERNATIONALISATION	
Processus d'internationalisation	Johanson et Vahlne (1977, 2009); Bilkey et Tesar (1977); Servantie (2007); Andersson et Wictor (2003); Madsen et Servais (1997); Rialp, Rialp et Knight (2005); Zucchella, Palamara et Denicolai (2007).
Vitesse d'internationalisation	Johanson et Vahlne (2009); Oviatt, Shane et McDougall (1994); Knight (1996); Meier et Meschi (2010).
CONCEPTS DU PROCESSUS	
Perception de stimuli à l'internationalisation	Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007); Raymond, St-Pierre et Uwizeyemungu (2012); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008), Oviatt <i>et al.</i> (1994).
Perception et évaluation des risques et des barrières	Leonidou (2004); St-Pierre (2004); Shrader, Oviatt et McDougall (2000).
Planification du processus d'internationalisation et recherche d'informations	Allali (2003); Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Freeman et Cavusgil (2007); Nummela, Saarenketo et Puumalainen (2004); Hutchinson, Alexander, Quinn et Doherty (2007).
Identification des objectifs	Allali (2003); Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008), Oviatt <i>et al.</i> (1994).
Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités	Cadieux (2009); St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia (2014).
Évaluation de l'internationalisation	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).

Tableau 4 – Concepts liés au processus d'internationalisation des PME (suite)

CONCEPTS D'INTERNATIONALISATION	AUTEURS
AUTRES DÉTERMINANTS CLÉS DE L'INTERNATIONALISATION	
Mode d'entrée sur le marché	Leonidou et Katsikeas (1996); Levasseur (2002); Gallego et Saoudi (2010); St-Pierre (2004); St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu (2011).
Caractéristiques des PME	Mittelstaedt, Harben et Ward (2003); Pacitto (2006); Pinho (2007); Czinkota et Ronkainen (2012); Leonidou et Katsikeas (1996); Laghzaoui (2009); Andersson et Wictor (2003); Knight et Cavusgil (2004); Ayed et Boujelbene (2013); Raymond <i>et al.</i> (2012); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Chetty et Campbell-Hunt (2003); Fillis, (2001); Hutchinson, Quinn et Alexander (2006); Benkraiem et Miloudi (2014); Hutchinson, Alexander, Quinn et Doherty (2007); Andersson et Evangelista (2006).
Caractéristiques des propriétaires dirigeants	Cadieux (2009); Gundry et Welsch (2001); Morris, Miyasaki, Watters et Coombes (2006); McMahon (2001); Marchenay (1991); Kotey et Meredith, 1997; Fillis (2001); Hutchinson, Quinn et Alexander (2006); Miller, 1983; Chetty et Campbell-Hunt (2003); Freeman et Cavusgil (2007); Julien (2001); Melén et Nordman (2009); St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia (2014); Leonidou, 1998; Obben et Magagula (2003); Gray (2002).

Le cœur de la présente étude se trouve dans la deuxième partie du tableau ci-dessus : *concepts du processus d'internationalisation*. Toutefois, afin de bien appréhender l'intégralité du sujet d'étude, il convient de ne pas occulter les deux autres parties – éléments indissociables de l'internationalisation propre aux PME – présentées dans le tableau. C'est pourquoi ces éléments seront aussi pris en compte dans la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME.

Nous allons maintenant aborder les aspects méthodologiques de notre recherche. Cette étape permettra de traduire les différents concepts d'internationalisation énumérés dans le tableau 4 ci-dessus en une grille d'analyse du processus d'internationalisation. C'est ce qui sera développé dans la section suivante.

2.3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.3.1 Type de recherche et déroulement de l'étude

Le choix du type de recherche n'est pas arbitraire : il est induit par la nature de la question de recherche et des informations à disposition (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Pour mieux comprendre le processus d'internationalisation des PME, nous avons décidé de décomposer notre étude en deux parties méthodologiques complémentaires.

Nous avons choisi de recourir à une forme de méta-analyse : la méthode de sondage de cas (Larsson, 1993), afin de répondre à notre question de recherche :

De quelle manière les PME procèdent-elles à l'internationalisation de leurs activités?

Cette technique permet de synthétiser les études de cas. « La méthode réside [...] dans l'application d'un traitement quantitatif à un ensemble de cas pour en induire une théorie ou, le plus souvent, pour tester une grille de lecture » (Chabaud et Germain, 2006, p. 201). Cet outil méthodologique permet donc de « transformer les données qualitatives issues [...] d'études de cas en données quantitatives » (Cheillan, Enjolras et Guieu, 2015, p. 8). La méthode utilisée réside dans l'extraction de données de chaque cas individuellement via l'utilisation d'une grille d'analyse présentée dans le cadre conceptuel. Ce choix est naturel compte tenu du caractère qualitatif des données utilisées.

Dans un premier temps, nous adopterons une démarche déductive. L'élaboration de la grille d'analyse théorique issue de notre revue de littérature permet d'analyser les informations des différents cas grâce à la structure que nous avons établie.

Dans un deuxième temps, un enrichissement de la grille d'analyse sera effectué, en adoptant une démarche plus inductive, directement guidée par les informations tirées des cas étudiés. Cette étape pourra s'avérer nécessaire à la lecture des données disponibles. En effet, les cas dévoileront certainement des éléments importants, voire essentiels, dans le processus d'internationalisation des entreprises étudiées, et qui n'auraient pas été explorés dans les recherches antérieures. Cette étape aura donc pour objectif de repérer de nouveaux éléments pertinents dans le processus d'internationalisation, et donc nécessaire aux objectifs de notre recherche. L'enrichissement de la grille, réalisé à partir de la lecture des cas, doit donc amener à comprendre le processus d'internationalisation avec plus de précision, en incorporant de nouveaux éléments explicatifs.

La figure 10 ci-dessous permet de résumer schématiquement la démarche scientifique adoptée dans ce mémoire :

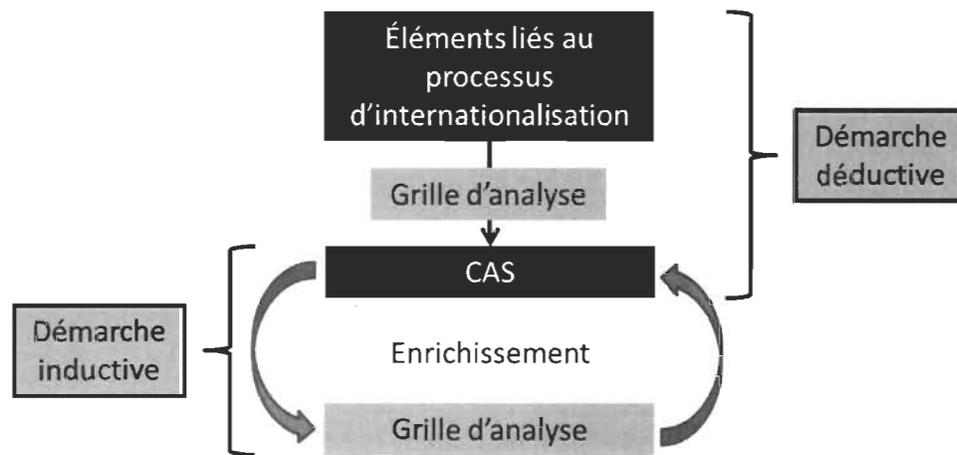


Figure 10 – Schématisation de la démarche scientifique

La figure 10 permet de comprendre la démarche abordée ici. La première partie consiste en une vérification de la littérature existante, tandis que la deuxième partie vise à enrichir les connaissances déjà disponibles sur le processus d'internationalisation, via la prise en compte de facteurs plus opérationnels et donc moins perceptibles.

La nature de la présente recherche nous oblige à adopter deux démarches méthodologiques complémentaires vis-à-vis de l'étude : l'une d'ordre déductive dans le but de confirmer les éléments du processus d'internationalisation présentés par la littérature existante, et l'autre d'ordre inductive, afin de découvrir de nouveaux déterminants du processus d'internationalisation des PME.

2.3.2 Source de données et confidentialité

Deux écoles coexistent dans l'application de la méthode de sondage de cas. Il est possible de multiplier les sources de données (articles, thèses, rapports, etc.) ou de se concentrer sur une source unique : c'est cette deuxième possibilité qui a été choisie ici. La source de données qui est utilisée est le master Affaires Internationales et PME de l'Université de Rennes 1. Les données étudiées sont les rapports de stages effectués en entreprises par les étudiants de deuxième année du programme. Le stage est réalisé à la fin de leur cursus universitaire, au terme duquel les étudiants doivent déposer un rapport de stage pour l'obtention de leur diplôme.

Les données sont secondaires, car la collecte a été effectuée préalablement à l'étude, et par des personnes qui ne sont pas associées à cette recherche. Cette contrainte est prise en considération par la méthode de sondage de cas mise en place ici.

Par ailleurs, il convient de préciser que les rapports de stage constituant notre base de données doivent rester confidentiels, comme il est mentionné dans les conventions de stages liant l'entreprise, l'université et l'étudiant stagiaire. Dans cette optique, il ne sera pas possible, dans ce mémoire, de citer les noms des entreprises, ni de révéler l'identité des étudiants qui ont rédigé ces rapports de stage. Un effort sera toutefois réalisé afin de détailler au maximum l'activité des entreprises et de présenter le contexte d'internationalisation et l'environnement de ces PME le plus fidèlement possible.

2.3.3 Instrument de mesure

Comme mentionné plus haut, notre instrument de mesure est une grille d'analyse de cas, élaborée, en partie, grâce à la revue de littérature réalisée au chapitre 1. Cette grille sera enrichie par les informations révélées par les étudiants lors de leur stage, à partir d'un guide d'entrevue sur l'impact de l'internationalisation sur la performance des PME (LaRePE, 2008). La grille d'analyse théorique est présentée dans le tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5 – Grille d'analyse théorique du processus d'internationalisation des PME

AGRÉGATS D'INTERNATIONALISATION
L'internationalisation des activités de l'entreprise se déroule-t-elle par étapes?
Le processus d'internationalisation de l'entreprise se déroule-t-il de manière linéaire?
L'existence de réseaux facilite-t-elle l'internationalisation des activités de l'entreprise?
L'entreprise s'internationalise-t-elle rapidement après sa création (dans les trois ans)?
L'internationalisation des activités s'effectue-elle de manière lente ou rapide?
L'internationalisation des activités de l'entreprise est-elle de type mercantile?
L'internationalisation des activités de l'entreprise est-elle de type fonctionnel?
L'internationalisation des activités de l'entreprise est-elle de type technologique?
Les pays visés dans le processus d'internationalisation sont-ils proches (psychologiquement, géographiquement)?
L'entreprise est-elle contrainte, compte tenu de son environnement et de son secteur d'activité, à internationaliser ses activités?

PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION
Perception de stimuli à l'internationalisation
L'entreprise adopte-t-elle un comportement proactif vis-à-vis de l'internationalisation?
L'entreprise perçoit-elle des stimuli relatifs à son internationalisation?
L'entreprise envisage-t-elle les stimuli perçus comme des opportunités?
L'entreprise s'engage-t-elle à l'international grâce à la perception de tels stimuli?

Perception et évaluation des risques et des barrières
L'entreprise perçoit-elle des risques et des barrières dans l'élaboration de son processus d'internationalisation?
Quels sont les risques et/ou barrières détectés par l'entreprise?
Ces risques et ces barrières sont-ils susceptibles d'être un motif suffisant pour que l'entreprise abandonne son projet d'internationalisation?

Tableau 5 – Grille d’analyse théorique du processus d’internationalisation des PME
(suite)

PROCESSUS D’INTERNATIONALISATION (suite)
Planification, définition du processus d’internationalisation et recherche d’informations
L’entreprise procède-t-elle à une phase de réflexion et de planification avant l’internationalisation?
L’entreprise définit-elle son processus d’internationalisation en fonction des stimuli perçus?
L’entreprise définit-elle son processus d’internationalisation en fonction des risques et des barrières perçus?
L’entreprise recourt-elle à des programmes d’aide et de soutien? À des consultations diverses (experts, conseillers, réseaux)?
L’entreprise met-elle en avant la possession d’avantage(s) concurrentiel(s) dans son processus d’internationalisation (savoir-faire spécifique, image de marque, produit breveté, ...)?
L’entreprise met-elle en avant des compétences spécifiques pour s’internationaliser (innovation, adaptation, réactivité, ...)?
L’entreprise a-t-elle identifié son marché cible au préalable?
L’entreprise tient-elle compte des habitudes de consommation spécifiques du pays ciblé?
La possession d’un avantage concurrentiel est-elle déterminante pour que la firme décide de s’internationaliser?
La décision de s’internationaliser est-elle stratégique?
Identification des objectifs
L’entreprise définit-elle des objectifs relatifs à son processus d’internationalisation?
Si l’entreprise en a fixé, les objectifs chiffrés liés à l’internationalisation sont-ils raisonnablement fixés (sont-ils atteignables sans être trop simple pour autant)?
L’entreprise choisit-elle son mode d’entrée sur le marché en fonction des objectifs fixés?
Quels sont les objectifs liés au processus d’internationalisation?
Prise de décision et démarrage de l’internationalisation des activités
L’entreprise démontre-t-elle des capacités de réactivité et d’adaptation dans son processus d’internationalisation?
La décision d’internationaliser les activités est-elle collective?
L’entreprise fait-elle preuve d’innovation?
Le fait de recourir à l’innovation facilite-t-il l’internationalisation de l’entreprise?
L’entreprise recourt-elle à des pratiques d’affaires et de gestion afin de se prémunir des risques et des barrières identifiés ou rencontrés au cours des opérations?
L’entreprise recourt-elle à la veille concurrentielle?
L’entreprise possède-t-elle des compétences spécifiques nécessaires à l’internationalisation?
L’entreprise recourt-elle à une stratégie de production adaptée à son internationalisation?
L’entreprise recourt-elle à une stratégie de promotion de ses produits/services sur le marché cible?

Tableau 5 – Grille d’analyse théorique du processus d’internationalisation des PME
(suite)

PROCESSUS D’INTERNATIONALISATION (suite)
Prise de décision et démarrage de l’internationalisation des activités (suite)
L’entreprise recourt-elle à un circuit de distribution spécifique à sa stratégie d’internationalisation?
L’entreprise adopte-t-elle un comportement proactif (elle anticipe) vis-à-vis des risques?
L’internationalisation de l’entreprise a-t-elle des impacts sur l’organisation/la gestion de l’entreprise?
L’entreprise recourt-elle à des accompagnateurs pour démarrer ses activités internationales?
Le personnel de l’entreprise joue-t-il un rôle dans la gestion des affaires internationales?
Évaluation de l’internationalisation
De manière générale et d’après l’équipe dirigeante, l’internationalisation est-elle perçue comme une réussite?
Cette première expérience incite-t-elle l’entreprise à développer encore davantage ses activités à l’international?
Les objectifs fixés par l’entreprise sont-ils atteints?
Quelle décision l’entreprise prend-elle pour la suite de son internationalisation?
AUTRES DÉTERMINANTS CLÉS DE L’INTERNATIONALISATION
Mode d’entrée sur le marché
Quel mode d’entrée sur le marché est privilégié par l’entreprise?
Le mode d’entrée sélectionné par l’entreprise est-il bien adapté à ses objectifs?
Caractéristiques PME
La taille de l’entreprise est-elle perçue comme un handicap pour l’internationalisation?
Les faibles ressources à disposition de l’entreprise sont-elles perçues comme un handicap pour l’internationalisation?
Suite à son internationalisation, l’entreprise connaît-elle une importante croissance?
L’internationalisation est-elle à mettre à l’initiative d’une personne membre de l’entreprise ayant vécu une expérience internationale?
Propriétaires dirigeants
Le propriétaire dirigeant a-t-il reçu une formation académique?
Le propriétaire dirigeant a-t-il reçu une formation de gestion?
Le propriétaire dirigeant a-t-il déjà vécu des expériences professionnelles à l’international?
Le propriétaire dirigeant a-t-il déjà vécu des expériences personnelles à l’international?
L’ambition, le pouvoir, la compétition sont-elles des valeurs chères au propriétaire dirigeant?
Le propriétaire dirigeant poursuit-il une stratégie de croissance?
Le propriétaire dirigeant a-t-il des traits propres au profil de Cadieux (2009)?

Tableau 5 – Grille d’analyse théorique du processus d’internationalisation des PME
(suite)

AUTRES DÉTERMINANTS CLÉS DE L’INTERNATIONALISATION (suite)

Propriétaires dirigeants (suite)

Le propriétaire dirigeant a-t-il des compétences propres au profil de Cadieux (2009)?

Le propriétaire dirigeant a-t-il vécu des expériences propres au profil de Cadieux (2009)?

Le propriétaire dirigeant adopte-t-il un comportement proactif?

Le propriétaire dirigeant démontre-t-il d’importantes capacités d’apprentissage?

Par la suite, l’application de cette grille aux cas d’internationalisation des entreprises de notre échantillon permettra de repérer de nouveaux éléments plus opérationnels, relatifs au processus d’internationalisation des PME. Cette étape est effectuée dans la partie Présentation et analyse des résultats. Elle permettra de réaliser une grille d’analyse enrichie recourant à des éléments d’études théoriques définis grâce à une approche déductive, et à des éléments d’études plus opérationnels, identifiés grâce à une approche plus inductive.

2.3.4 Échantillon

L’échantillon initial fourni par l’équipe pédagogique en charge de la deuxième année du Master Affaires Internationales et PME se composait de 52 rapports de stage, issus de deux promotions du diplôme. 24 de ces rapports proviennent de la promotion 2012 et 28 rapports sont issus de la promotion 2014. Nous avons procédé à une sélection pour retenir les rapports qui répondaient à certains critères.

Les critères de sélection ont été établis de la manière suivante :

- Les rapports de stage effectués dans des entreprises non internationalisées ont été éliminés car non pertinents pour notre recherche. Tous les modes d’internationalisation sont considérés dans cette étude. Ainsi, toutes les

entreprises qui s'internationalisent par le biais d'importation, d'exportation, d'investissement direct à l'étranger, de sous-traitance ou d'alliance peuvent être retenues dans l'échantillon d'étude.

- Les rapports de stage pour lesquels les processus d'internationalisation de l'entreprise étaient les moins bien décrits et qui présentaient donc trop peu d'utilité à notre enquête ont également été écartés.
- Les rapports devaient également contenir les informations collectées par le guide d'entrevue sur l'impact de l'internationalisation sur la performance des PME rédigé par St-Pierre et Perrault.

Il convient de préciser que l'échantillon d'étude est international et qu'il n'est pas restreint par des critères géographiques. L'échantillon présente donc un caractère international et est composé d'entreprises situées à divers endroits dans le monde.

Cette sélection a ainsi conduit à retenir 6 rapports de stages, constituant notre échantillon d'étude final, tous issus de la promotion 2014. Ce choix permet d'éliminer, dans une certaine mesure, un risque de comparabilité des cas, car tous les stages ont été effectués à la même période (premier semestre de l'année 2014).

Le prochain chapitre visera à présenter les processus d'internationalisation des six entreprises de l'échantillon et l'étude des résultats issus de l'application de la grille d'analyse des processus d'internationalisation des PME.

CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

L'objectif principal de ce chapitre est d'appliquer la grille du processus d'internationalisation réalisée et présentée au chapitre 2 à des cas réels de PME afin de mieux comprendre la manière dont elles s'internationalisent. Cette première partie sera réalisée dans la section d'analyse intra-cas, après avoir présenté le contexte de chacune des entreprises et leur activité. Le second objectif de ce chapitre réside dans l'enrichissement opérationnel de cette grille afin de la compléter, et ainsi de se rapprocher le plus possible du sujet étudié. Pour ce faire, une deuxième section d'analyse inter-cas sera présentée afin de comparer les processus d'internationalisation des entreprises de l'échantillon.

3.1 ANALYSE INTRA-CAS

L'activité et le contexte interne et externe de chaque entreprise de l'échantillon seront présentés successivement ainsi que la manière dont elles ont procédé à leur internationalisation. Par la suite, la grille d'étude du processus d'internationalisation sera appliquée. Conformément à la politique de confidentialité mise en place, l'identité des entreprises ainsi que celle des stagiaires ne seront pas révélées. Nous avons ainsi modifié certaines informations sur la localisation, l'entrepreneur et l'entreprise pour préserver la confidentialité, tout en respectant l'intégralité du processus d'internationalisation, les défis rencontrés et les comportements adoptés.

3.1.1 Entreprise *Sport*

3.1.1.1 Présentation

La première entreprise de notre échantillon, créée en 2013 et qui embauche neuf employés, œuvre dans le domaine de la santé. Cette entreprise s'intéresse particulièrement à l'entretien physique et à la pratique du sport des individus. La firme,

basée en Suède, propose une application électronique qui permet de repérer les zones corporelles douloureuses et sujettes à des blessures en s'appuyant sur un programme informatique innovant. La firme propose également une plateforme informatique semblable à un réseau social, axée sur l'entretien physique et la pratique du sport afin de motiver ses utilisateurs. Pour le développement de son produit, l'entreprise met un accent prononcé sur la recherche et le développement ainsi que sur l'innovation.

L'entreprise, afin de vendre son produit, cible prioritairement le secteur privé et les entreprises pour sensibiliser leurs employés à la pratique et aux bienfaits du sport, les salles de sport et leurs adhérents ainsi que les clubs de sport (football, hockey et ski notamment) et les particuliers de manière directe.

Le propriétaire dirigeant délègue beaucoup de responsabilités à ses employés et leur démontre une grande confiance, ce qui influence positivement leur motivation. D'autre part, la description du propriétaire dirigeant indique qu'il encourage l'innovation et la prise de risque. Par ailleurs, il possède un important bagage d'expériences internationales, aussi bien professionnelles (Suède, Danemark) que personnelles (nombreux séjours à l'étranger notamment). Originaire de Hollande, il a décidé de monter son entreprise en Suède. Titulaire d'un doctorat dans le domaine du sport, il a bénéficié d'une éducation universitaire ainsi que d'une formation dans le domaine de la gestion et du commerce. Il a déjà vécu plusieurs expériences internationales personnelles et professionnelles antérieures qui lui permettent d'aborder plus sereinement ce contexte.

La firme, récemment créée en 2013, est à l'origine d'une « internationalisation génésique » (Perrault et St-Pierre, 2008). En effet, c'est la rencontre avec un entrepreneur indien bénéficiant des compétences techniques nécessaires qui a permis à l'entreprise de voir le jour. Cette alliance génésique nécessite d'être soulignée car elle est l'élément fondateur de l'entreprise. Bien que l'entreprise ne recoure pas encore à l'exportation, les ambitions et les intentions internationales du dirigeant, d'un point de

vue mercantile, ne laissent pas de place au doute : l'entreprise souhaite développer son activité commerciale très rapidement dans la plupart des pays développés, notamment en Europe, afin de bénéficier du marché prometteur et encore latent qu'elle convoite. En cela, on peut assimiler cette PME à une *Born Global* au sens de Knight (1996) et Oviatt *et al.* (1994).

Le propriétaire dirigeant souligne toutefois quelques difficultés rencontrées face à l'environnement international. La communication s'avère notamment être un exercice périlleux avec ses collaborateurs étrangers, ainsi que la surveillance et le contrôle de la qualité des travaux réalisés à l'étranger, notamment en Inde. Il apparaît toutefois évident que l'environnement international représente pour lui une réelle opportunité de croissance, en recourant à la sous-traitance en Inde (réduction des coûts) ainsi qu'à l'exportation dans les pays plus développés. Les avantages perçus vis-à-vis de ces opportunités compensent largement les quelques inconvénients rencontrés par l'entreprise.

Par ailleurs, le rapport de stage insiste sur les capacités de motivation du propriétaire dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs. En effet, il a été en mesure de motiver ses employés à travailler sans rémunération en attendant le lancement de son produit. Cette faculté a été prédominante car elle a permis une réduction non négligeable des coûts, favorisant et accélérant de ce fait le développement de son entreprise, notamment sur le plan international. Grâce à ses capacités de motivation et sa faculté à bien s'entourer, le propriétaire dirigeant a pu construire une équipe qui possède de multiples compétences, essentielles à l'internationalisation de l'entreprise. Grâce à leurs cultures diversifiées et leurs parcours personnels, les collaborateurs appréhendent facilement le milieu international et sont capables de gérer certaines opérations internationales. Il est donc essentiel de souligner l'importance du travail effectué par le personnel dans le processus d'internationalisation de l'entreprise *Sport*.

3.1.1.2 Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise Sport

Agrégats d'internationalisation. Comme présenté plus haut, l'internationalisation de l'entreprise Sport s'effectue dès la genèse de celle-ci. On remarque tout de même l'existence d'étapes dans son processus d'internationalisation. En effet, l'entreprise s'internationalise d'abord de manière organisationnelle et fonctionnelle, mais l'internationalisation mercantile n'est prévue que plus tard car l'entreprise n'est encore qu'au démarrage de son activité. Dans ce sens, on peut penser que les modèles par étapes de Johanson et Vahlne (1977) et de Bilkey et Tesar (1977) s'appliquent à ce cas. L'existence de réseaux (Johanson et Vahlne, 2009) est également prépondérante dans ce processus d'internationalisation car essentielle à la création de l'alliance avec l'entreprise indienne.

Toutefois, l'internationalisation génésique laisse penser que l'internationalisation définie dans les modèles de *Born Global* représente mieux le cheminement suivi par la firme, car l'internationalisation s'effectue de manière très rapide et précoce. Dans ce cas, les modèles d'internationalisation progressive et les modèles d'internationalisation non progressive peuvent se compléter de manière à expliquer le processus d'internationalisation de la firme. L'entreprise *Sport* est donc un exemple qui illustre bien que ces deux courants de pensée peuvent cohabiter.

Processus d'internationalisation

- Perception de stimuli

Sport adopte très clairement un comportement proactif vis-à-vis de son internationalisation. C'est même cette proactivité qui est à l'origine de la création de la firme. En effet, la création de *Sport* est possible grâce à la recherche et la détection de compétences techniques particulières existantes dans l'environnement international, nécessaires à la création et à la bonne

marche de l'entreprise. L'entreprise, à travers le fort potentiel de son activité, perçoit de nombreux stimuli à l'internationalisation qui l'incitent à se développer dans cette voie : une croissance potentielle supplémentaire, un intérêt managérial particulier, la possession d'un produit unique et l'identification d'opportunités d'affaires peuvent être avancés (Leonidou *et al.*, 2007). Le propriétaire dirigeant considère ces stimuli perçus comme de réelles opportunités pour son entreprise.

– Perception et évaluation des risques et barrières

L'entreprise perçoit également quelques risques liés à son internationalisation. D'une part, le propriétaire dirigeant estime que la distance géographique entre son entreprise et celle avec qui elle réalise une alliance entraîne des difficultés de contrôle de la qualité ainsi que certains problèmes de communication. Malgré cela, l'entreprise ne considère pas ces risques comme des freins majeurs et n'envisage pas la possibilité d'abandonner le projet de s'internationaliser à cause de ces difficultés. Ces risques sont perçus par le propriétaire dirigeant comme la contrepartie relative aux avantages procurés par l'environnement international.

– Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'information

Dans le rapport de stage, la phase de réflexion et de planification du processus d'internationalisation n'est pas clairement présentée. On sait toutefois que la firme, suite à son internationalisation organisationnelle, souhaite développer ses activités commerciales vers les pays développés. Elle a donc clairement identifié ses marchés cibles, notamment la France et l'Allemagne, pour leur relative proximité culturelle et géographique. La pratique de l'allemand du propriétaire dirigeant ainsi que la nationalité de certains employés ont également influencé le choix de ces pays. La possession d'un produit unique

incite grandement l'entreprise à s'internationaliser afin de profiter de l'avance technologique qu'elle possède sur ses concurrents. Les compétences spécifiques de *Sport* et de son propriétaire dirigeant telles que l'innovation et la réactivité sont également propices à une internationalisation, tout comme l'avantage concurrentiel dont l'entreprise dispose. La perception de facteurs freinant ou stimulant son intention d'internationalisation est aussi prise en compte dans la planification du processus d'internationalisation de la PME. Afin de développer ses activités commerciales internationales, l'entreprise *Sport* a également pris la décision de recourir à des organismes d'aides et de soutien au développement international. Ce choix doit l'amener à gérer ses activités de la meilleure façon afin de réussir, dès le départ, sa phase d'exportation. De manière générale, l'entreprise met tout en œuvre afin de limiter les risques liés à son internationalisation et ainsi performer dans ce processus compliqué.

L'entreprise profite également d'un personnel qualifié complémentaire. La confiance et les responsabilités accordées par le propriétaire dirigeant sont très importantes : la décision de s'internationaliser est réfléchie, et le propriétaire dirigeant tient compte des avis de chacun afin de planifier ce processus.

Enfin, on remarque que l'entreprise tient compte des habitudes de consommation existantes dans ses marchés cibles. En effet, elle tient à finaliser le développement de son produit sur son marché local et à l'adapter par la suite aux caractéristiques des autres marchés (langue, devise, ...) pour satisfaire au maximum sa clientèle. Le contrôle de la qualité et son image sont donc prépondérants dans sa stratégie d'internationalisation, montrant sa volonté de proposer un produit de qualité et performant.

– Identification des objectifs

À notre connaissance, l'entreprise n'a pas explicitement défini d'objectifs relatifs à son internationalisation. On peut simplement citer son ambition de conquérir un marché encore inexistant. Cependant, aucun chiffre n'est avancé dans le rapport de stage sur les ventes espérées, que ce soit en volumes, en termes de chiffre d'affaires ou de résultats.

– Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités

Comme expliqué précédemment, l'entreprise se singularise par sa genèse dans un contexte international. Conquérir les marchés internationaux constitue l'un des objectifs clairement exprimés de l'entreprise. La prise de décision d'internationalisation a donc été très précoce. La matérialisation de l'activité commerciale internationale verra le jour une fois que le produit sera prêt à répondre aux exigences particulières des marchés ciblés.

Il est également essentiel de souligner l'importance du personnel dans l'internationalisation de l'entreprise *Sport* : leurs compétences, leurs diversités culturelles ainsi que leurs expériences précédentes leur permettent de jouer un rôle significatif dans la gestion opérationnelle des activités internationales de la firme.

Enfin, dans le développement de son processus d'internationalisation, *Sport* s'entoure également d'accompagnateurs et d'organismes d'aides locaux afin de trouver ses partenaires étrangers.

– Évaluation de l'internationalisation

L'entreprise, compte tenu de son jeune âge et d'une internationalisation encore mesurée, ne peut pas avoir assez de recul sur l'internationalisation de ses activités et procéder à l'évaluation de celle-ci.

Autres déterminants de l'internationalisation. Compte tenu de ses besoins, l'entreprise a recouru à l'internationalisation dès sa création. Cet évènement renforce l'expérience de l'entreprise vis-à-vis du contexte international. Les modes d'entrée privilégiés par l'entreprise sont ainsi au nombre de 2 : l'alliance d'une part pour des raisons techniques et l'exportation d'autre part afin de commercialiser son produit par la suite.

Par ailleurs, la firme ne semble pas du tout déstabilisée du fait de sa petite taille dans son processus d'internationalisation. Afin de compenser son manque de ressources, elle mise sur ses capacités d'innovation et de réactivité, et sur le travail en collaboration pour s'imposer dans cet environnement.

Il est également possible de mettre au crédit du bon déroulement de l'internationalisation de la firme le rôle prépondérant joué par son propriétaire dirigeant. En effet, celui-ci, fort d'expériences internationales professionnelles et personnelles, et d'un riche bagage universitaire, est très attiré par l'environnement international. Il remplit de nombreuses caractéristiques présentées dans le profil du propriétaire dirigeant favorisant l'internationalisation de Cadieux (2009), comme la capacité à prendre des risques et à encourager l'innovation. À cela doivent s'ajouter des comportements proactifs comme la détection d'opportunités d'affaires internationales et une « grande ouverture à la coopération et la collaboration, tant avec les membres de son organisation qu'avec les collaborateurs externes » (Cadieux, 2009).

Apports du cas étudié. Le cas présentement étudié nous propose un processus d'internationalisation relativement rare puisque celui-ci débute dès la création de l'entreprise grâce à un besoin de compétences présentes uniquement à l'international. Une telle internationalisation s'apparente aux modèles d'internationalisation non progressive des Born Global et des International New Venture proposés par Oviatt et al. (1994) et Knight (1996). Toutefois, la présence d'étapes dans le processus d'internationalisation suivi par la firme induit une certaine complémentarité avec les

modèles d'internationalisation progressive d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009) et Innovation (Bilkey et Tesar, 1977).

De plus, le processus d'internationalisation de cette firme repose beaucoup sur la personne du propriétaire dirigeant, élément souligné par Cadieux (2009). Ses capacités de motivation vis-à-vis du personnel de l'entreprise sont un facteur majeur du succès de son entreprise. Ainsi, ce cas d'étude démontre tout particulièrement le rôle joué par le propriétaire dirigeant et vient valider la nécessité de considérer cet aspect dans l'étude du processus d'internationalisation des PME. Il est donc possible d'ajouter à la grille d'analyse théorique la question suivante : Le propriétaire dirigeant démontre-t-il des capacités de motivation évidentes vis-à-vis de ses employés qui favorisent l'internationalisation de l'entreprise?

3.1.2 Entreprise *Sécurité*

3.1.2.1 Présentation

La deuxième entreprise étudiée ici est une entreprise française fondée en 2009 qui embauche 17 salariés. L'activité de cette entreprise consiste en l'assemblage et la commercialisation de matériel destiné à la sécurité sur les chantiers. Elle bénéficie d'un avantage conséquent car elle est la seule entreprise, dans son secteur d'activité à recourir à l'analyse vidéo pour garantir la sécurité sur les chantiers.

Par ailleurs, l'organisation de l'entreprise s'oriente beaucoup autour de l'un des deux propriétaires dirigeants, bien que les pôles Production, Recherche et Développement, Administratif, Clientèle et Commercial et Communication soient clairement indépendants les uns des autres, d'après l'organigramme. L'autre cofondateur s'occupe davantage du pôle Recherche et Développement ainsi que du pôle Production. Cependant, on remarque qu'il n'existe pas de pôle destiné aux activités internationales.

Cela s'explique, en partie, par le fait que l'entreprise est encore jeune et faiblement internationalisée. Les opérations internationales sont donc pour le moment gérées par le pôle Commercial et Communication.

3.1.2.2 Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise Sécurité

Agrégats d'internationalisation. Œuvrant sur un marché technologique spécifique qui peut concerner tous les types de chantiers, Sécurité a démarré son processus d'internationalisation très tôt afin de répondre à une commande non sollicitée. Cela correspond au modèle d'internationalisation des Born Global et des International New Ventures (Knight, 1996; Oviatt et al., 1994). Par ailleurs, le type d'internationalisation développé par l'entreprise Sécurité est uniquement mercantile. Il n'est pas question ici d'internationalisation fonctionnelle ou encore technologique.

D'autre part, l'entreprise *Sécurité* n'a pas ciblé elle-même son marché étranger puisque c'est une commande non sollicitée qui est à l'origine de cette internationalisation. Toutefois, ce pays est à la fois proche géographiquement et psychologiquement, ce qui induit une distance psychique relativement faible d'après Johanson et Vahlne (1977). C'est aussi cette raison de proximité qui a poussé l'entreprise *Sécurité* à répondre favorablement à cette commande. Elle réalise aujourd'hui plus de 70 % de son chiffre d'affaires à l'international. L'internationalisation a été rendue possible par l'intermédiaire d'un partenaire commun avec une entreprise anglaise. L'existence de réseaux a donc été primordiale à son internationalisation.

Par la suite, l'entreprise a étendu cette première expérience vers des pays plus éloignés psychologiquement (Canada, Allemagne, Chine, Mexique, Australie, ...). Le processus d'internationalisation de cette entreprise se déroule donc par étapes. Par ailleurs, le marché de niche qu'elle convoite l'oblige à considérer l'international comme

une solution évidente afin d'œuvrer sur un marché suffisamment conséquent. L'entreprise est donc pratiquement obligée, compte tenu de son activité, d'évoluer dans un environnement international, comme le souligne Leonidou (2007), qui perçoit la notion de saturation du marché domestique comme un des stimuli à l'internationalisation.

Processus d'internationalisation

- Perception de stimuli

L'entreprise *Sécurité* adopte un comportement plutôt réactif vis-à-vis de son environnement international bien qu'elle souhaite parvenir à commercialiser ses produits dans de nombreux pays. Elle est parvenue à vendre des produits à l'international un an après sa création : cela démontre à quel point elle s'internationalise rapidement après sa création. Cet élément reste à nuancer du fait que c'est la réception d'une commande non sollicitée provenant d'Angleterre, via l'intervention d'un partenaire commun, qui a facilité ses premières exportations.

Les activités de recherche et développement sont également un facteur cité comme primordial pour parvenir à s'internationaliser pour la firme. L'innovation est considérée centrale à la réussite de la firme, notamment à l'exportation.

- Perception et évaluation des risques et barrières

Par ailleurs, l'entreprise ne semble pas du tout gênée par le fait d'évoluer dans un environnement international réputé hostile. La possession d'un produit unique la rend relativement sereine quant à ses possibilités à l'échelle internationale.

Cependant, l'environnement international est tout de même la source de quelques inconvénients pour *Sécurité*. Les plus importants sont la nécessité d'investissements supplémentaires, les problèmes de logistique et de service après-vente.

De plus, l'entreprise œuvre sur un marché de niche, qui peut toucher tous les chantiers de n'importe quel pays. Les besoins sont donc les mêmes partout et le produit ne nécessite pas d'être adapté à d'éventuelles habitudes de consommation propres à certains pays ou certaines régions.

- Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'information

L'entreprise ne semble pas réellement prendre le temps de planifier son processus d'internationalisation. Elle est un peu prise de court pour commercialiser sa production et tente de faire au plus pratique. Cela peut donc être une raison qui explique qu'elle éprouve quelques difficultés à vendre ses produits, à la fois sur le marché local et sur les marchés internationaux. Elle tient simplement compte des difficultés possibles et cherche à les limiter en identifiant d'abord des pays relativement proches pour démarrer son internationalisation. Afin de faciliter son internationalisation, l'entreprise *Sécurité* a tout de même pris le soin de recourir à des programmes d'aide et de soutien à l'international. La possession d'un avantage concurrentiel à travers un produit breveté ainsi qu'une compétence spécifique (capacités d'innovation) sont les atouts sur lesquels elle se repose afin de s'internationaliser.

- Identification des objectifs

Les objectifs fixés par la firme ne sont pas dévoilés dans le rapport de stage étudié. Celui-ci indique simplement que ceux fixés en termes de chiffre d'affaires et de résultats ne sont pas atteints. Il est donc évident qu'un problème

réside vis-à-vis de ces objectifs : soit ils ont été surestimés ou fixés arbitrairement et ne sont pas réalisables, soit l'entreprise n'est pas parvenue à s'internationaliser et à proposer ses produits de la manière qu'il convenait.

– Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités

L'entreprise *Sécurité* a commencé à évoluer dans un environnement internationalisé suite à la réception d'une commande non sollicitée. Bien qu'elle souhaite se développer, du moins au départ, vers des pays relativement proches, la firme ne semble pas bien maîtriser le déroulement de son internationalisation. D'ailleurs, l'entreprise *Sécurité* n'a pas été en mesure de remplir les objectifs fixés au préalable. Toutefois, elle démontre des capacités d'innovation qui facilitent son internationalisation comme expliqué plus haut. Elle est également capable de s'adapter aux conditions de ses clients. L'entreprise n'indique pas clairement la manière dont elle se prémunit face aux risques identifiés. On sait cependant qu'elle recourt à la veille concurrentielle afin de rester compétitive.

D'autre part, la décision de s'internationaliser résulte d'une discussion collective au sein de la firme. En effet, la communication interne et la prise en compte de l'avis des membres de l'entreprise est importante dans l'entreprise. Si la décision semblait évidente compte tenu de la restriction du marché local, les activités internationales sont gérées à la fois par un des deux propriétaires dirigeants, ainsi que par certains membres de l'équipe possédant des compétences utiles pour les activités internationales. Leurs cultures ainsi que leur parcours respectifs tendent à les inclure dans la gestion de ces activités. *Sécurité* prend également le soin de s'entourer afin de procéder à l'internationalisation de ses activités : elle recourt notamment aux programmes d'aide de BPI France et d'UbiFrance pour mieux cerner les exigences de

l'environnement international et afin de développer le mieux possible ses activités à cette échelle.

L'entreprise adopte un comportement proactif vis-à-vis de l'internationalisation et fait des efforts afin de réussir son processus. Pour cela, elle recourt notamment à un agent commercial à l'étranger afin d'accélérer ses ventes. Malgré ces efforts, l'entreprise éprouve des difficultés à écouler sa production, à la fois sur son marché local et au niveau international. Elle doit donc se questionner sur le produit proposé et sur le prix demandé.

– Évaluation de l'internationalisation

Très peu d'éléments relatifs à l'évaluation du processus d'internationalisation de la firme sont apportés. Toutefois il est évident que l'entreprise doit procéder à une telle évaluation de son activité internationale afin de parvenir à adapter sa stratégie de développement international en fonction de cette première expérience et de ses objectifs futurs.

Une telle évaluation semble nécessaire pour que l'entreprise comprenne ce qui l'empêche de performer comme elle le souhaiterait à l'international. Elle doit se questionner sur sa stratégie de production ainsi que sur sa stratégie de distribution : existe-t-il réellement un marché pour son produit? N'est-il pas trop spécifique? Le prix de vente du produit est-il convenablement fixé? La firme adopte-t-elle la stratégie de distribution idéale pour la vente de son produit? Cette évaluation pourra permettre à *Sécurité* de réévaluer ses objectifs, et ainsi de développer une nouvelle stratégie plus adaptée.

L'internationalisation reste tout de même considérée comme une réussite, au moins partielle, car elle permet de générer un chiffre d'affaires conséquent par rapport au marché local : elle réalise environ 70 % de chiffre d'affaires à

l'international. L'internationalisation est également considérée comme une expérience enrichissante pour l'entreprise. Bien que les objectifs fixés au départ ne soient pas atteints, l'entreprise *Sécurité* a toujours le souhait de continuer à développer ses activités internationales.

Autres déterminants de l'internationalisation. Le mode d'entrée sur le marché privilégié par l'entreprise est l'exportation. Ce choix est correctement adapté aux objectifs de ventes à l'étranger. C'est certainement la stratégie de distribution ou le produit lui-même qui empêche l'entreprise de développer davantage ses activités internationales.

Par ailleurs, la firme ne perçoit pas du tout sa petite taille comme un inconvénient pour se développer à l'international. Elle mise avant tout sur ses capacités d'innovation et sur les caractéristiques spécifiques de son produit pour développer ses activités à l'étranger. Cet élément est caractéristique des entreprises *Born Global* (Knight, 1996) auxquelles peut être rattachée *Sécurité*. Bien que son internationalisation ne lui offre pas encore les résultats économiques qu'elle attendait, l'entreprise connaît tout de même des résultats intéressants qui l'encouragent à poursuivre dans cette voie.

Enfin, la naissance de l'entreprise est à mettre à l'initiative de deux cofondateurs. Les deux copropriétaires dirigeants semblent vouloir contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise. L'un d'entre eux s'affaire davantage aux pôles Production et Recherche et Développement, tandis que l'autre cofondateur s'emploie plus aux tâches administratives et de gestion. Ce dernier a d'ailleurs reçu une formation académique de gestion (MBA). Il n'est cependant pas fait mention d'expériences antérieures vécues à l'étranger par les deux propriétaires dirigeants. Avant la création de leur entreprise commune, les deux cofondateurs s'occupaient davantage de tâches techniques au sein de grands groupes privés. Ils sont tous les deux ambitieux et poursuivent une stratégie de croissance pour leur entreprise. Malgré tout, ils ne semblent pas très proches du profil de propriétaire dirigeant favorisant l'internationalisation décrit par Cadieux (2009). Ceci

peut expliquer partiellement les difficultés rencontrées pour développer leurs activités internationales.

Apports du cas étudié. L'entreprise Sécurité présente le cas d'une internationalisation rapide et précoce induite notamment par un marché local trop restreint. Cette entreprise ne semble pas avoir suffisamment planifié son processus d'internationalisation avant la réalisation de celui-ci. Toutefois, on remarque que malgré cela, l'entreprise a été capable de réussir à s'internationaliser grâce à une flexibilité et à un produit qui se détache de la concurrence à l'aide de caractéristiques uniques.

3.1.3 Entreprise *Étanche*

3.1.3.1 Présentation

La troisième entreprise de notre échantillon est une entreprise mexicaine créée en 2005, qui embauche 14 salariés. Elle œuvre dans la fabrication et la distribution de systèmes d'étanchéité destinés aux entreprises industrielles. Elle accorde également une grande importance à fournir un service après-vente ainsi qu'un service de maintenance de qualité.

L'entreprise *Étanche* évolue dans un environnement fortement concurrentiel et tente de s'en détacher en proposant des produits et des services de qualité. Elle profite d'une clientèle satisfaite et donc fidèle à ses produits. Elle joue un rôle de suiveur sur son marché et quelques entreprises américaines ont particulièrement développé ce secteur d'activité. Cependant, le contexte américano-mexicain laisse également entrevoir certaines possibilités d'affaires à l'étranger, notamment grâce aux coûts de production plus faibles pratiqués au Mexique, et à la demande provenant des États-Unis.

3.1.3.2 Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise Étanche

Agrégats d'internationalisation. L'internationalisation pratiquée par l'entreprise Étanche réside pour l'instant dans la réalisation d'importations en Chine afin de réduire les coûts de production. L'entreprise Étanche, grâce à ces importations, parfait son expérience internationale et peut ambitionner par la suite de l'accroître à travers des exportations. Ce cheminement correspond bien au mode d'internationalisation par étapes proposé par Johanson et Vahlne (1977), bien que le pays ciblé pour la réalisation des importations soit très éloigné psychologiquement (Chine). Ce sont les avantages en termes de coûts qui ont conduit Étanche à choisir ce pays. La possibilité de réaliser d'importantes économies d'échelle a motivé le propriétaire dirigeant à faire le pas. Toutefois, l'internationalisation s'effectue de manière relativement lente et il n'est pas assuré que le processus se développe davantage par la suite. L'entreprise peut choisir de rester à ce stade d'internationalisation si sa position lui convient (Bilkey et Tesar, 1977).

En effet, l'entreprise se satisfait, du moins pour le moment, de sa position dans le paysage international et des avantages que celle-ci lui procure sur son marché local (baisse du prix de vente, fidélisation de la clientèle, augmentation de la recherche et développement, etc.). L'internationalisation pratiquée ici est donc uniquement de type mercantile.

Il est également important de souligner que l'entreprise a démarré son processus d'internationalisation après un laps de temps conséquent suivant sa création. Elle a d'abord préféré s'orienter stratégiquement vers un approvisionnement local plus cher et moins risqué pour débiter son activité, afin de limiter les risques liés et d'avoir un plus grand contrôle sur la qualité de la marchandise. Une fois bien implantée, elle a décidé de renforcer sa position sur le marché local en réalisant des économies d'échelle sur ses approvisionnements : les importations lui permettent de bénéficier d'une meilleure compétitivité en proposant des prix attractifs.

Processus d'internationalisation

- Perception de stimuli

Étanche adopte habituellement un comportement réactif vis-à-vis de l'environnement international. Cependant, l'entreprise a tout de même décidé d'enclencher son processus d'internationalisation grâce à la perception de stimuli (identification d'opportunités d'affaires à l'étranger). Afin de réaliser des économies d'échelle, la firme a donc décidé d'importer une partie de ses pièces. Pour ce faire, elle a recherché elle-même des partenaires éventuels via l'utilisation de l'internet et a fini par contracter avec un fournisseur chinois pour assurer la production de ses pièces.

Par ailleurs, l'entreprise *Étanche* souhaite éventuellement, à terme, parvenir à exporter sa marchandise vers les États-Unis et vers le reste des pays de l'Amérique Latine. Elle étudie actuellement la faisabilité d'un tel développement et prend compte notamment des barrières linguistiques ainsi que de la nécessité de fournir une qualité de service équivalente à celle qu'elle offre sur son marché domestique. Cette intention est importante, mais difficilement réalisable compte tenu du besoin de proximité pour assurer un service de maintenance de qualité et des grandes distances séparant ces pays.

- Perception et évaluation des risques et barrières

Le rapport de stage recense quelques problèmes rencontrés par l'entreprise au début de son processus d'internationalisation. La première livraison commandée par l'entreprise à son fournisseur chinois a été saisie par la douane mexicaine à cause d'un manquement administratif entre l'acheteur et le vendeur. La méconnaissance des formalités relatives aux contrats internationaux a failli conduire à l'échec de cette commande. Sa réactivité lui a toutefois permis de corriger rapidement la situation et la transaction a pu être

complétée. Cette première expérience aurait pu freiner les intentions internationales de l'entreprise qui continue cependant de faire appel aux services de son sous-traitant chinois en ne reproduisant pas ces mêmes erreurs.

Les principales difficultés rencontrées sont donc le manque d'information et des difficultés de communication avec son partenaire étranger. Les différences culturelles rentrent également en compte dans la réflexion de l'équipe dirigeante sur l'internationalisation des activités de l'entreprise.

- Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'information

En ce qui concerne les importations, *Étanche* a pris le temps de planifier et de mettre en place la relation contractuelle qui la lie à son fournisseur chinois. Elle a en effet apporté un soin tout particulier à choisir son partenaire, ainsi qu'à s'assurer de la qualité du produit acheté. Ce choix d'internationalisation ne découle toutefois pas d'une décision collective : le propriétaire dirigeant a choisi de développer seul ses activités à l'international.

Par ailleurs, l'entreprise *Étanche* est actuellement dans une phase de réflexion et de planification d'une stratégie d'exportation. Celle-ci s'articule principalement autour du propriétaire dirigeant qui prend soin d'évaluer et de mesurer tous les risques liés à cette démarche. C'est notamment la possibilité d'une croissance excédentaire qui amène la firme à réfléchir à cette possibilité. Dans cette optique, l'entreprise procède actuellement à la traduction de ses plaquettes promotionnelles et techniques dans des langues étrangères (anglais et français) afin de multiplier ses opportunités d'affaires.

– Identification des objectifs

L'entreprise n'a pas fixé au préalable des objectifs relatifs à son internationalisation. Toutefois, ceux concernant les importations sont assez explicites : il s'agit de parvenir à réaliser des économies sur les approvisionnements de marchandises. Par ailleurs, concernant ses exportations, l'entreprise n'en est pour l'instant qu'à la phase d'évaluation de faisabilité de l'opération. Elle fixera ses objectifs quand elle aura confirmé sa décision de s'engager dans cette voie.

– Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités

Bien que l'entreprise adopte un comportement relativement réactif vis-à-vis de l'environnement international, elle démontre des capacités de réactivité et d'adaptation au cours de son processus d'internationalisation. En effet, elle a su s'adapter aux difficultés rencontrées lors de la première livraison de marchandises afin de régulariser rapidement le dossier. Elle apprend également de ses erreurs commises et elle n'a plus connu de telles déconvenues depuis lors. La notion d'apprentissage expérientiel est ainsi à souligner dans cette entreprise. Par ailleurs, peu d'informations sont disponibles sur les compétences internationales du personnel de l'entreprise. Toutefois, l'ensemble des opérations internationales sont gérées par le propriétaire dirigeant qui ne semble pas vouloir déléguer ces tâches. Il serait peut-être préférable pour lui de s'orienter vers quelques collaborateurs internes qui possèdent certaines compétences qui pourraient être utiles dans cette démarche. L'entreprise pourrait aussi recourir à des accompagnateurs externes afin de développer ces activités internationales. Cette solution aurait également pu éviter à l'entreprise de vivre la mésaventure survenue lors de la première commande internationale.

L'internationalisation a toutefois un impact positif sur l'organisation et la gestion de l'entreprise. La firme ne semble pas particulièrement compter sur ses

capacités d'innovation pour développer son tissu international. Elle se situe davantage dans une démarche d'apprentissage. Elle s'applique cependant à pratiquer la veille concurrentielle et à surveiller les actions de ses principaux concurrents pour rester compétitive.

– Évaluation de l'internationalisation

L'évaluation des importations réalisées par l'entreprise est assez aisée. Cette internationalisation représente un succès important pour *Étanche* car elle lui apporte un réel avantage sur son marché local. En effet, les économies réalisées sur les approvisionnements lui permettent de gagner en compétitivité vis-à-vis de la concurrence au niveau du prix de vente de ses produits. D'ailleurs, cette première expérience a suscité l'attention du propriétaire dirigeant envers l'environnement international et celui-ci envisage désormais de consacrer une partie de sa production aux pays étrangers.

Enfin, l'entreprise ne peut pour le moment pas procéder à l'évaluation de ces exportations car celles-ci ne sont pas encore effectives. Toutefois, la firme apporte un soin particulier à la mise en place de ces opérations afin de réussir une éventuelle internationalisation de ses activités commerciales.

Autres déterminants de l'internationalisation. Les modes d'entrée sur le marché privilégiés par l'entreprise sont évidemment l'importation et l'exportation. C'est la pratique initiale de l'importation qui a amené l'entreprise à considérer la possibilité de vendre une partie de sa production sur le marché international. Si l'importation était une solution évidente pour que l'entreprise puisse réaliser des économies sur ses approvisionnements, il ne semble pas forcément en être de même pour l'exportation. En effet, l'entreprise offre un service en plus de son produit sur son marché local. Offrir un service de maintenance et un service après-vente de qualité dans un environnement international peut s'avérer délicat à mettre en place. Toutefois, *Étanche* pourrait mettre

en place une alliance avec une entreprise locale qui assurerait le service de maintenance afin de préserver la même qualité déjà offerte localement. La recherche de tels partenaires peut être compliquée, et c'est pourquoi l'entreprise planifie longuement la faisabilité d'une telle démarche.

D'autre part, l'entreprise est consciente des difficultés générées par sa petite taille et par la faiblesse des ressources dont elle dispose. Elle semble tout de même résolue à vouloir se faire une place dans cet environnement en dépit des éléments qui peuvent la freiner. L'internationalisation de ses activités, bien qu'elle ne lui ait pas permis de bénéficier d'un taux de croissance excédentaire élevé, lui a quand même permis de gagner en compétitivité vis-à-vis de la concurrence sur son marché local.

Enfin, le propriétaire dirigeant semble apporter un grand dynamisme à son entreprise. Sa formation universitaire d'ingénieur lui procure une grande ouverture d'esprit qui lui permet de compenser ses lacunes en termes de gestion. Il insuffle une certaine motivation chez ses collaborateurs et cherche continuellement à améliorer les résultats et la dynamique de groupe au sein de son entreprise. Le propriétaire dirigeant n'a pas vécu d'expériences professionnelles à l'étranger. Son expérience internationale se résume à quelques voyages aux États-Unis dans le cadre privé. Cette méconnaissance de l'environnement international peut expliquer, en partie, les difficultés qu'a connues son entreprise pour démarrer dans cet environnement. À travers sa stratégie d'internationalisation, on peut penser que l'entrepreneur adopte une stratégie de croissance pour sa firme. Il a de l'ambition et souhaite être le plus compétitif possible vis-à-vis de la concurrence. Le propriétaire ne possède pas de traits et de compétences relatifs au profil du propriétaire dirigeant qui favorise l'internationalisation (Cadieux, 2009). Toutefois, celui-ci n'hésite pas à prendre des risques, à coopérer avec des collaborateurs internes et externes. Le propriétaire dirigeant prend également soin de détecter les éventuelles opportunités d'affaires à l'international. Son comportement proactif est donc propice à un engagement accru dans l'environnement international.

Apports du cas étudié. Nous pouvons conclure de ce cas d'étude qu'*Étanche* connaît une internationalisation relativement proche de celle décrite dans le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). En effet, cette entreprise, peu axée – voire pas du tout – vers l'environnement international au début, s'est donnée les moyens de réussir dans un tel milieu, et cherche continuellement à accroître son apprentissage expérientiel au fur et à mesure du développement de son processus d'internationalisation.

L'entreprise s'intègre bien dans la catégorie des PME qui s'internationalisent étape par étape, après s'être implantée de manière durable sur son marché local au cours de ses premières années d'activité. L'expérience acquise au début du processus d'internationalisation lui sert d'assise afin de planifier une autre phase d'internationalisation visant éventuellement à exporter sa production.

3.1.4 Entreprise *Voyage*

3.1.4.1 Présentation

L'entreprise *Voyage* a été créée en 1992 sur l'île de La Réunion (département d'outre-mer français). Cette entreprise, prestataire de services, propose des voyages et des circuits touristiques, notamment dans la région géographique de l'Océan Indien. 14 personnes travaillent actuellement dans cette entreprise.

L'entreprise s'oriente vers 3 types de clients : les clients en compte (entreprises, comités d'entreprises), les groupes (individuels intégrant des groupes, groupes de CE, associations) et les clients individuels (personnes seules et familles).

La stratégie de distribution de l'entreprise *Voyage* s'articule autour de 2 solutions : les moyens permanents (divers points de vente basés à La Réunion, site internet, système

de réservation en ligne destiné aux professionnels du tourisme) et les moyens ponctuels (salons et foires annuels et publicité dans certains médias).

Son processus d'internationalisation est axé autour de deux dimensions : la plus importante relève de la pratique de l'importation. La nature de cette activité réside dans l'achat de voyages et de circuits dans des pays de l'Océan Indien et qui sont par la suite revendus sur le marché réunionnais. Elle représente environ 60 % du chiffre d'affaires de la firme. La deuxième dimension, moins développée, provient de l'exportation : celle-ci consiste à vendre les voyages et les circuits produits par l'entreprise *Voyage* sur l'île de la Réunion à des marchés étrangers. L'activité d'exportation, au-delà du marché français, s'oriente beaucoup vers l'Allemagne, qui est un marché très prometteur compte tenu du niveau de vie qui y existe. Le marché sud-africain est également ciblé par l'entreprise.

D'une manière générale, l'entreprise *Voyage* semble être très dépendante de son propriétaire dirigeant qui démontre de grandes capacités relationnelles dans la démarche de partenaires. Ses qualités sont également prépondérantes dans l'évolution des activités internationales de l'entreprise.

3.1.4.2 Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise Voyage

Agrégats d'internationalisation. L'internationalisation de l'entreprise se déroule par étapes. Elle s'est d'abord orientée vers le marché mauricien. Cette décision s'explique par la proximité géographique de ces deux îles et par le fait que le propriétaire dirigeant de *Voyage* connaît bien ce marché. La proximité culturelle a également facilité cette première phase d'internationalisation.

Le réseau du propriétaire dirigeant dans ce pays, construit notamment grâce à la participation de *Voyage* à des salons et à des foires, a permis de tisser des liens durables

avec des entreprises présentes sur ce marché. La stratégie d'internationalisation vers ce marché consiste en l'achat de voyages et de circuits à l'île Maurice, revendus par la suite sur le marché local de l'entreprise, à savoir le marché réunionnais. Cette part de l'activité de *Voyage* a été développée rapidement après la création de l'entreprise et constitue aujourd'hui une part conséquente des revenus de la firme (environ 60 % du chiffre d'affaires de la firme).

L'internationalisation de l'entreprise *Voyage* est d'ailleurs uniquement de type mercantile. Il n'est pas question ici d'internationalisation fonctionnelle ou encore technologique. La deuxième phase d'internationalisation consiste à exporter les voyages et les circuits produits localement sur des marchés relativement bien développés comme l'Allemagne.

Voyage accorde un soin particulier au choix des pays vers lesquels elle s'internationalise. Ces pays sont proches culturellement et peuvent éventuellement présenter une proximité géographique. Par exemple, l'Allemagne, pays éloigné géographiquement, a une culture et des habitudes de consommation relativement semblables au marché de France métropolitaine où l'entreprise est déjà implantée.

Processus d'internationalisation

- Perception de stimuli

Compte tenu de la particularité de son secteur d'activité (tour opérateur), l'entreprise *Voyage* est obligée de s'intéresser à l'environnement international. En effet, l'activité de tourisme touche souvent l'étranger. De plus, situé sur une petite île, le marché local serait trop restreint pour suffire à l'entreprise. Ainsi, à l'instar de l'entreprise *Sécurité*, c'est le fait d'œuvrer sur un marché de niche et localement trop restreint qui contraint *Voyage* à envisager fortement l'internationalisation de ses activités. En ce sens, *Voyage* perçoit des stimuli

importants pour s'internationaliser. La proximité géographique et culturelle de l'Île Maurice représentait également une opportunité d'affaires et de croissance intéressante compte tenu de l'attrait du marché local réunionnais envers cette destination. La firme a parfaitement su aborder cette première expérience internationale, notamment grâce à l'établissement de réseaux durables avec des partenaires de ce pays, tissés par son propriétaire dirigeant. L'attrance des pays européens pour les destinations exotiques comme l'île de La Réunion représentait également une opportunité de croissance supplémentaire évidente pour *Voyage*. C'est pourquoi l'entreprise, déjà implantée sur le marché métropolitain français a souhaité développer ses activités vers l'Allemagne, pays proche de la France à la fois géographiquement et culturellement. Les stimuli perçus sont tous assimilés à des opportunités à saisir par l'entreprise.

– Perception et évaluation des risques et barrières

D'autre part, *Voyage* ressent également quelques barrières dans l'élaboration de son processus d'internationalisation. En effet, la nature de son activité, en plus de la distance avec ses partenaires étrangers, inclut un risque logistique élevé. C'est le risque le plus important recensé par l'entreprise. Toutefois, ce risque est immuable et constitue l'une caractéristique de son activité touristique, internationale ou non. Le risque client est également présent. Afin de prémunir une éventuelle défaillance liée à cette menace, l'entreprise recourt à des assurances spécialisées. Enfin, le risque de change n'est pas géré par l'entreprise qui s'arrange pour ne pas prendre les frais de change à son compte.

Malgré tout, la perception et l'évaluation de ces freins ne sont pas un motif suffisant pour que la firme abandonne ses intentions internationales.

- Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'information

Afin d'élaborer son processus d'internationalisation, *Voyage* réalise au préalable une phase de réflexion et de planification de son processus. Dans cette phase de réflexion, elle prend notamment en compte la perception des facteurs influençant positivement (stimuli) et négativement (risques et barrières) l'internationalisation. Dans l'entreprise *Voyage*, seul le propriétaire dirigeant participe à la planification des activités internationales : cela s'explique par le fait qu'il est le seul à négocier avec les partenaires étrangers de l'activité. Toutefois, le propriétaire dirigeant pourrait s'offrir un regard extérieur pertinent s'il incluait des membres supplémentaires à cette phase de réflexion. Il est cependant difficile de vérifier la pertinence de cette solution car nous ne possédons pas d'information sur les compétences internationales du personnel de la firme. L'identification de ses marchés cibles est aussi prise en compte par *Voyage*, ainsi que ses compétences spécifiques (importantes qualités relationnelles et capacités d'apprentissage du propriétaire dirigeant). L'utilisation de telles compétences est nécessaire pour la firme, à cause d'un marché qui devient de plus en plus concurrentiel suite à l'émergence de grands tours opérateurs qui se positionnent en meneurs. L'entreprise n'a jamais recouru à des programmes d'aides et de soutien afin de développer ses activités internationales. Enfin, la décision de s'internationaliser est totalement stratégique, notamment à cause de cette concurrence qui devient de plus en plus forte, mais également à cause d'un marché local qui est trop restreint.

- Identification des objectifs

L'entreprise *Voyage* n'a pas procédé à l'établissement d'objectifs relatifs à son internationalisation. On sait toutefois que ses ambitions relèvent en grande partie de sa capacité à vendre les services qu'elle importe sur son marché (activité d'importation) et à attirer une clientèle étrangère nouvelle en proposant

ses services locaux (activité d'exportation), sans être chiffrés pour autant. Après s'être implantée durablement sur le marché mauricien grâce à l'importation, *Voyage* souhaite désormais pénétrer le marché allemand, très prometteur selon ses estimations et d'après les caractéristiques socio-économiques du pays, grâce à l'exportation de ses produits cette fois-ci.

– Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités

L'entreprise fait preuve de capacités d'adaptation et de flexibilité afin de s'internationaliser. Les négociations avec ses partenaires étrangers conduisent souvent à des accords importants pour la firme. Les qualités relationnelles du propriétaire dirigeant sont un des principaux atouts de l'entreprise dans les négociations internationales et dans le développement de ses réseaux. La firme a d'autant plus besoin de ces compétences étant donné que la concurrence sur son marché d'exploitation tend à s'accroître, spécialement à cause de l'apparition de meneurs qui proposent des prix bas. Pour cela, les négociations doivent être efficacement menées, et le propriétaire dirigeant excelle particulièrement dans ce domaine. L'entreprise, surtout à travers cette faculté, dispose de compétences spécifiques qui facilitent son internationalisation. Comme pour la phase de planification, le propriétaire dirigeant est seul à prendre la décision de s'internationaliser. Il ne recourt pas non plus à des accompagnateurs ou des programmes d'aides à l'international qui pourraient pourtant simplifier ses démarches. Le manque d'information ou sa volonté d'indépendance peuvent expliquer ce choix.

Par ailleurs, l'entreprise *Voyage* s'assure également de lutter contre les risques et les barrières perçus : elle se protège notamment contre le risque de change et contre le risque client en recourant à des assurances spécialisées. Le recours à la veille concurrentielle lui permet de rester informée des actions de ses concurrents et des offres de voyages et de circuits proposées. L'entreprise

adopte également sa stratégie de production et sa stratégie de distribution à sa clientèle étrangère en proposant notamment des offres incluant les trajets aériens en fonction de la position géographique des clients. En cela, l'internationalisation des activités de l'entreprise *Voyage* a un impact sur l'organisation, la gestion et la stratégie de production de la firme.

– Évaluation de l'internationalisation

L'internationalisation des activités est perçue comme une réussite du point de vue de l'entreprise. Elle connaît, grâce à cette internationalisation, une croissance relativement lente. Ainsi, l'entreprise *Voyage* entend développer davantage ses activités internationales en s'orientant vers le marché allemand pour bénéficier d'une croissance plus soutenue.

Les objectifs n'ayant pas été chiffrés avant le début du processus d'internationalisation, l'entreprise n'est pas en mesure de vérifier la réussite ou non de ceux-ci. Elle a procédé à son internationalisation grâce à la détection d'opportunités, sans pour autant fixer d'objectifs au préalable.

Autres déterminants de l'internationalisation. L'entreprise *Voyage*, afin de démarrer ses activités internationales s'est d'abord orientée vers l'importation de voyages et de circuits en provenance de l'île Maurice. Elle a ensuite continué son internationalisation en exportant ses voyages et ses circuits vers le marché allemand. Ses modes d'entrée sont à la fois adaptés à ses ambitions internationales et contraints par la forte concurrence qui règne sur son secteur d'activité.

D'autre part, l'entreprise *Voyage* ne perçoit pas sa petite taille et les faibles ressources dont elle dispose comme un handicap pour s'internationaliser, bien qu'elle soit consciente du faible poids qu'elle occupe sur son marché. Au contraire, ce sont justement sa petite taille et ses faibles ressources qui l'incitent à s'internationaliser afin

de rester compétitive vis-à-vis des meneurs qui émergent. La croissance lente issue de l'internationalisation encourage l'entreprise à s'internationaliser encore davantage. L'initiative d'internationaliser les activités de l'entreprise est à mettre au crédit de son propriétaire dirigeant : c'est d'ailleurs lui qui gère l'ensemble des activités internationales de la firme.

Le propriétaire dirigeant de *Voyage* est animé par une grande envie d'autonomie vis-à-vis de son emploi. Titulaire d'un diplôme secondaire d'administration et de gestion (Brevet d'Études Professionnelles), il s'est d'abord forgé une certaine expérience dans le monde de l'hôtellerie, au cours de laquelle il a pu établir quelques relations privilégiées avec certains acteurs. Cette expérience lui a permis de créer son entreprise par la suite, en exploitant les réseaux qu'il avait établis. Il faut noter également que le propriétaire dirigeant n'a pas de grandes expériences internationales, aussi bien professionnelles que personnelles, hormis quelques voyages à l'étranger. Motivé par la compétition et une ambition certaine, il s'appuie sur ses ressources et sur son comportement proactif afin de performer dans l'environnement international. Ses qualités relationnelles sont l'un des éléments essentiels de la réussite et de la croissance que connaît l'entreprise. La croissance représente d'ailleurs l'une des stratégies suivie par cette entreprise.

Le propriétaire dirigeant présente certaines caractéristiques mises de l'avant par Cadieux (2009) : bien que ses expériences internationales soient limitées, il démontre des traits (proactivité, vision internationale) ainsi que des habiletés (capacité à prendre des risques calculés, capacité à s'adapter au changement, capacité à tolérer la distance psychologique liée aux différences culturelles) propices à l'internationalisation de son entreprise.

Apports du cas étudié. Le processus d'internationalisation de l'entreprise *Voyage* présente certaines particularités qu'il convient de souligner. Tout d'abord, comme l'entreprise Sécurité, *Voyage* est contrainte de procéder à une internationalisation car

son marché local est trop restreint. En effet, il règne une forte concurrence externe dans le secteur d'activité du tourisme. Elle doit donc diversifier son portefeuille de clients, grâce à l'international, afin de s'assurer un résultat suffisant et de se protéger ainsi de la concurrence. D'autre part, le propriétaire dirigeant de Voyage présente des caractéristiques différentes de ceux des autres entreprises de l'échantillon étudiées jusqu'ici. Bien qu'il possède des caractéristiques propres au profil suggéré par Cadieux (2009), son parcours personnel ainsi que ses expériences à l'international sont assez peu développés. En effet, il n'a pas suivi de formation universitaire et son expérience internationale est quasiment vierge. Sa réussite tient beaucoup de sa capacité d'apprentissage et de ses qualités relationnelles. Il sait tirer parti des réseaux qu'il a tissés ainsi que mener des négociations, à l'échelle locale comme à l'échelle internationale. Il est donc important de tenir compte des capacités d'apprentissage, soulignées par Cadieux (2009) et des qualités relationnelles dans la partie d'étude dédiée au propriétaire dirigeant. Nous pouvons donc ajouter la question suivante à notre grille : le propriétaire dirigeant démontre-t-il de bonnes qualités relationnelles?

3.1.5 Entreprise *Logement*

3.1.5.1 Présentation

L'entreprise *Logement* est une entreprise prestataire de service, fondée en France en 2008, par deux jeunes associés français. L'entreprise emploie 7 salariés. Ces deux jeunes associés se sont rencontrés à Londres, au cours d'un stage réalisé dans le cadre de leurs études respectives. Cette rencontre et cette première expérience à l'étranger leur ont permis de se rendre compte des difficultés éprouvées par les jeunes qui recherchent un logement à Londres. Ils ont ainsi eu l'idée de créer une entreprise visant à aider les jeunes français à s'installer dans cette ville. Cette entreprise a été créée pendant que les 2 associés étaient toujours étudiants, illustrant ainsi leur motivation entrepreneuriale. Le développement de leur activité s'est donc initialement effectué en parallèle de leurs

études, induisant une activité assez restreinte. Les deux étudiants entrepreneurs ont, tour à tour, profité de la possibilité d'effectuer une année de césure universitaire dans leur cursus, afin de développer davantage l'activité de leur entreprise, qui s'est avérée florissante. À la fin de leurs parcours universitaires respectifs, les deux cofondateurs ont donc pris la décision de s'investir pleinement dans leur entreprise commune plutôt que de commencer par se forger une première expérience professionnelle en tant qu'employé dans une entreprise. L'entrepreneuriat et la prise de risque sont des motivations importantes chez ces deux cofondateurs. Au cours de ces premières années d'exercice, l'entreprise a également étoffé sa gamme de services, en proposant un réseau d'entreprises pour la recherche d'emplois et de stages de leur clientèle. Ils ont également élaboré des partenariats leur permettant de proposer des cours d'anglais à leurs clients afin de faciliter leur adaptation à leur arrivée à Londres.

D'autre part, le cœur d'activité de *Logement* oblige la firme à évoluer dans un environnement internationalisé, et ce, dès le démarrage de son activité.

Immatriculée en France, l'entreprise a, dès son commencement, établi des partenariats avec des agences immobilières londoniennes afin de pouvoir offrir un certain niveau de service à sa clientèle. À la fin de leurs études, les propriétaires dirigeants se sont pleinement investis dans l'entreprise. La demande était florissante, jusqu'en 2011 où elle a subitement chuté. Ce recul est dû à l'augmentation de la concurrence qui s'est accaparée un volume important de ses parts de marché. Pour cela, les deux propriétaires dirigeants ont choisi de délocaliser leur entreprise à Londres afin d'être au cœur de son activité, et de gagner en compétitivité. Dans le même temps, ils ont également procédé à l'immatriculation d'une nouvelle entreprise d'agence immobilière à Londres afin de réduire sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires. Le lien privilégié entre la maison mère et l'entreprise filiale doit permettre au groupe de reconquérir des parts de marché vis-à-vis de la concurrence. Le recrutement d'un

webmestre ainsi que des actions marketing doivent aussi permettre à l'entreprise d'améliorer sa visibilité.

Le développement international commence, pour cette entreprise, dès sa création. *Logement*, malgré sa jeunesse, a déjà un important vécu international. Les propriétaires dirigeants planifient désormais les actions internationales distinctement pour les deux entreprises du groupe : la maison mère ne devrait pas voir ses activités internationales augmenter compte tenu de la concurrence accrue et des difficultés rencontrées sur son marché. Toutefois, les propriétaires dirigeants espèrent un développement international conséquent pour l'entreprise fille. En effet, ils souhaiteraient mettre en place, dans de multiples pays, un système direct de réservation en ligne pour sa clientèle, avec visite interactive des appartements disponibles.

3.1.5.2 Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise *Logement*

Agrégats d'internationalisation. L'entreprise *Logement* présente un cheminement d'internationalisation très particulier. D'une part, la dimension internationale représente le cœur de son activité, puisque c'est une entreprise française qui propose un service à l'étranger : Londres en l'occurrence. Elle est donc internationalisée initialement, ce qui la place dans la catégorie des *Born Global* (Oviatt et al., 1994). D'autre part, elle a poursuivi son développement international en investissant directement à l'étranger (IDE) qui a abouti à la création d'une entreprise fille basée à Londres. Elle a finalement délocalisé l'entreprise mère en Angleterre pour se rapprocher de son marché. Bien que ces étapes ne soient pas celles préconisées par le modèle Uppsala de Johanson et Vahlne (1977) et par le modèle innovation de Bilkey et Tesar (1977), l'existence d'étapes internationales successives est indéniable. La notion de développement international par étapes doit donc être considérée. Cette particularité vient encore confirmer les propos de Johanson et Vahlne (2009), qui soutiennent la compatibilité, voire la complémentarité des modèles d'internationalisation progressive et des modèles d'internationalisation non

progressive. Dans cette entreprise, le processus d'internationalisation s'effectue de manière rapide. L'internationalisation de l'entreprise Logement est à la fois mercantile car l'entreprise offre des services à l'étranger, et fonctionnelle car l'entreprise, basée aujourd'hui à Londres, emploie également un salarié qui travaille en France : les systèmes de gestion et de communication sont donc pensés en conséquence. L'internationalisation des activités se réalise vers des pays proches à la fois géographiquement et psychologiquement.

L'établissement de réseaux a été essentiel dans le processus d'internationalisation de l'entreprise, notamment grâce à l'instauration de partenariats avec des agences immobilières londoniennes.

Processus d'internationalisation

– Perception de stimuli

La perception de stimuli a été fondamentale dans la création de l'entreprise *Logement*. En effet, c'est la découverte d'un marché encore non exploité, et donc la détection d'opportunités d'affaires qui est à l'origine de la création de la firme. L'entreprise adopte un comportement proactif évident vis-à-vis de l'environnement international. En effet, les deux cofondateurs sont très ambitieux et, bien que n'ayant pas de réelles expériences professionnelles et qu'ils ne disposent que de ressources limitées, ils n'ont pas hésité à créer leur entreprise dans un environnement international à la fois hostile et exigeant, malgré la poursuite de leurs études en parallèle. L'opportunité d'affaires dégagée par ce marché encore inexploité a suffi aux deux entrepreneurs pour faire le saut et créer leur entreprise.

– Perception et évaluation des risques et barrières

L'entreprise perçoit des risques relatifs au caractère international de son activité. Trouver les partenaires à l'étranger relève d'une des principales difficultés rencontrée. La firme doit également faire face à une augmentation de la concurrence sur son marché; ce qui l'a incitée à délocaliser son activité à Londres. Enfin, le risque de change, initialement présent, a disparu suite à la délocalisation de l'entreprise.

Par ailleurs, les nombreux voyages d'affaires réalisés par les propriétaires dirigeants ainsi que la présence d'un employé en France induisent quelques problèmes de communication interne au sein de l'entreprise *Logement*, que la firme arrive quelque peu à contourner grâce aux nouveaux moyens de communications et aux nouvelles technologies.

Le risque de change est également cité, depuis la délocalisation de l'entreprise : celui-ci a été contrôlé car les tarifs sont désormais fixés en livre sterling.

– Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'information

Les entrepreneurs, grâce à *Logement*, ont proposé un service encore inexistant jusque-là. Cette création de service confère ainsi un statut d'innovateur aux deux cofondateurs. Il n'y avait donc pas de concurrence à affronter au départ. Toutefois, le développement conséquent de cette concurrence a relégué l'entreprise *Logement* au second plan sur son propre marché. Elle se retrouve maintenant en position de faiblesse et doit adopter une position de suiveur. Cet affaiblissement a contraint *Logement* à se délocaliser afin d'améliorer sa situation et sa compétitivité. La firme démontre donc des capacités de réactivité et d'adaptation évidentes vis-à-vis des événements externes et internes à l'entreprise. Chaque étape de l'internationalisation de *Logement* découle d'une

décision stratégique, concertée entre les deux propriétaires dirigeants. Tout d'abord, la première étape réside dans le démarrage de l'activité internationale issue de la volonté des deux cofondateurs de s'accaparer le marché des jeunes français qui souhaitent s'implanter à Londres. Ensuite, la deuxième phase d'internationalisation, qui concerne l'IDE et la délocalisation, est issue de la volonté des cofondateurs d'améliorer leur visibilité et leur attractivité, afin de récupérer des parts de marché. Les étapes d'internationalisation font suite à une phase de réflexion et de planification. Dans cette phase de planification, les codirigeants prennent en considération les risques et les barrières possibles ainsi que les stimuli perçus. L'entreprise adapte toujours ses services aux habitudes de consommation propres au marché cible qu'elle a identifié au préalable.

– Identification des objectifs

L'objectif annoncé par les cofondateurs de l'entreprise est clair : ils souhaitent pénétrer durablement et devenir meneurs sur le marché des jeunes Français qui souhaitent s'implanter à Londres. Cet objectif n'a pas été rempli, notamment parce que, à son démarrage, les propriétaires dirigeants ne pouvaient pas s'investir pleinement dans le développement de leur activité. Cet objectif a donc dû évoluer au cours du temps compte tenu de l'augmentation de la concurrence et de la réduction de ses parts de marché. Ainsi, l'entreprise *Logement* a désormais pour objectif, suite à sa délocalisation, grâce à ses investissements, et à ses efforts marketing, d'améliorer sa compétitivité et ainsi de reconquérir des parts de marché.

L'entreprise a toujours procédé à un développement de ses activités internationales en phase avec l'évolution de ses objectifs. Toutefois, on peut penser que les objectifs fixés par l'entreprise, du moins au début de son activité internationale, étaient trop élevés vu l'impossibilité pour les propriétaires dirigeants de s'investir pleinement dans leur activité. Ils se sont fait doubler par

la concurrence, et ont logiquement procédé à une révision de leurs objectifs de manière à être plus cohérents avec leurs capacités et leur position sur le marché.

– Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités

Les décisions relatives au processus d'internationalisation sont issues d'une réflexion collective entre les propriétaires dirigeants. Les employés de l'entreprise ne participent pas à ces discussions. Sans recourir à l'innovation, l'entreprise parvient à s'implanter à l'international grâce à d'importantes capacités d'adaptation et de réactivité. Elle recourt notamment à des pratiques de gestion et à des moyens de communication afin de simplifier ses activités internationales. Elle adapte sa stratégie de production et de promotion des services proposés à sa clientèle, tout en effectuant une veille concurrentielle constante afin de se prémunir des agissements de ses concurrents. Son comportement proactif représente aussi un avantage certain pour faire face à la concurrence. Cependant, la non sollicitation du personnel de l'entreprise et l'absence de recours à des accompagnateurs externes afin de réfléchir et de procéder à l'opérationnalisation du processus d'internationalisation de la firme réduit les possibilités pour les cofondateurs de l'entreprise qui ne bénéficient pourtant pas d'expériences internationales personnelles et professionnelles très développées.

D'autre part, il faut souligner l'impact important du processus d'internationalisation de l'entreprise sur l'organisation et la gestion en place dans la firme. En effet, l'internationalisation a même fini par conduire à une délocalisation de l'entreprise afin que celle-ci gagne en compétitivité. La gestion et la communication interne ont également dû être adaptées car un employé travaille toujours en France.

– Évaluation de l'internationalisation

Tout d'abord, bien que les objectifs de base n'aient pas été remplis, l'internationalisation de l'entreprise est clairement perçue comme une réussite par les cofondateurs, étant donné que cet événement est au cœur même de la création de la firme. Cette première expérience a permis aux propriétaires dirigeants de se forger une première expérience internationale. Ils ne pensent pas développer davantage les activités internationales de la maison mère étant donnée la trop forte concurrence qui règne désormais sur ce marché. Toutefois, les deux propriétaires dirigeants souhaitent développer davantage les activités internationales de l'entreprise fille, en visant de nombreux pays développés susceptibles d'être intéressés par le marché immobilier londonien. Les propriétaires dirigeants font preuve d'une lucidité intéressante quant à l'évaluation du processus d'internationalisation de leurs deux entreprises.

Autres déterminants de l'internationalisation. À ses débuts, le mode d'entrée privilégié par l'entreprise Logement est l'alliance. Elle a développé plusieurs partenariats avec des agences immobilières locales afin de s'implanter sans supporter trop de risques. Par la suite, elle a opté pour l'IDE, en créant une agence immobilière sur place, permettant une relation d'affaires privilégiée entre ces deux entreprises. Elle a également procédé à une délocalisation de ses activités en Angleterre compte tenu de ses difficultés.

D'autre part, les propriétaires dirigeants sont ambitieux et poursuivent une stratégie de croissance. Ils ne perçoivent pas la petite taille de la PME et les faibles ressources dont elle dispose comme de gros handicaps pour s'internationaliser. L'entreprise a connu une croissance modérée, s'expliquant par le fait que les deux cofondateurs ne pouvaient pas s'impliquer pleinement dans son développement. Les deux propriétaires dirigeants, forts d'une expérience commune enrichissante lors d'un stage à Londres – au cours duquel ils se sont rencontrés –, et de formations académiques de gestion, ne sont pas dérangés par le fait d'évoluer dans un environnement

international. Ils présentent des similitudes avec le profil du propriétaire dirigeant qui favorise l'international de Cadieux (2009), que ce soit en termes de traits (proactivité, vision internationale), d'habiletés (maîtrise de plusieurs langues, capacité à prendre des risques calculés, capacité à s'adapter au changement), d'expériences et de comportement.

Apports du cas étudié. Le cas d'internationalisation de *Logement* présente d'intéressantes caractéristiques. Tout d'abord, les modes d'entrée sur les marchés étrangers privilégiés ici sont peu communs pour les PME. En effet, l'alliance, l'IDE et la délocalisation utilisés ici sont plutôt utilisés par des entreprises de taille plus importante. D'autre part, l'entreprise présente une internationalisation très précoce. Cette précocité coïncide avec celle de ses propriétaires dirigeants, encore étudiants lors de la création de la firme. Toutes ces caractéristiques viennent souligner le caractère inédit du processus d'internationalisation de cette entreprise. Malgré cela, la grille d'analyse du processus d'internationalisation, réalisée dans ce mémoire, nous permet d'étudier la majorité des dimensions relatives au processus d'internationalisation de cette entreprise.

3.1.6 Entreprise *Récréation*

3.1.6.1 Présentation

L'entreprise *Récréation* est une entreprise française créée en 2012 dans une pépinière. Cette start-up embauche 3 employés et son activité réside dans l'offre d'une plateforme collaborative basée sur l'Internet et dédiée au tourisme. L'entreprise souhaite ainsi référencer de nombreux prestataires de services qui œuvrent dans le domaine du tourisme à travers le monde, et référencer des évaluations de consommateurs afin de mettre en place une plateforme dynamique. Le défi de cette petite entreprise est important. Pour être viable, la plateforme doit réussir à fédérer une communauté

suffisamment nombreuse pour lui assurer une certaine visibilité et une certaine crédibilité vis-à-vis de la communauté utilisatrice.

L'obtention de divers financements a été primordiale au lancement de la plateforme et au démarrage de l'activité de l'entreprise Récréation.

Il est essentiel de préciser que, à la différence des autres entreprises de l'échantillon, Récréation commence tout juste son internationalisation. Elle est encore en phase de planification de ce processus. La dimension internationale reste néanmoins importante étant donné la nature de l'activité, soit le tourisme. Ainsi, un service qui tient compte de cette dimension sera beaucoup plus attractif pour le marché ciblé par Récréation.

Après quelques temps d'activité, la firme a pu se rendre compte de l'avantage que lui procurerait le fait de proposer un service d'hébergement, élément incontournable dans le domaine du tourisme. Dans ce but, l'entreprise développe actuellement sa stratégie en recherchant des partenaires spécialisés dans l'hébergement afin de proposer prochainement une telle offre sur son site. Cette évolution démontre des capacités d'adaptation et de réactivité.

La création de cette entreprise tient de la volonté de son propriétaire dirigeant d'être plus indépendant dans sa vie professionnelle. La possibilité de se rapprocher de sa famille et de créer son entreprise où il le souhaite a également compté dans sa décision de créer son entreprise. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en logiciel et en Intelligence Artificielle et Interface Homme-Machine, il n'a pas bénéficié d'une formation de gestion, mais il est motivé par une envie d'apprendre et d'accroître ses compétences. Le propriétaire dirigeant a un vécu international conséquent, au niveau professionnel comme au niveau personnel. Il a en effet effectué ses études supérieures en Angleterre, et a travaillé par la suite aux États-Unis pour de grands groupes américains et japonais. Il

n'est donc pas effrayé par la possibilité de voir sa firme évoluer dans un tel environnement.

3.1.6.2 Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise *Récréation*

Agrégats d'internationalisation. Le processus d'internationalisation de l'entreprise se déroule par étapes. Elle prend d'ailleurs le temps, avant de l'internationaliser, de parfaire sa plateforme sur son marché domestique. L'entreprise souhaite créer un réseau d'affaires conséquent de manière à développer par la suite son activité sur le plan international. Elle souhaite développer son activité internationale le plus rapidement possible afin de profiter de l'avance technologique qu'elle acquiert vis-à-vis de la concurrence encore faible. Toutefois, la firme ne veut pas brûler les étapes : elle planifie d'ores et déjà de démarrer son internationalisation vers des pays relativement proches, à la fois géographiquement et psychologiquement. Stratégiquement, l'entreprise a prévu commencer à internationaliser son activité vers l'Espagne, destination très touristique prisée par les vacanciers français, cible originelle de *Récréation*.

Enfin, l'entreprise souhaite uniquement procéder à une internationalisation de type mercantile afin de dégager des bénéfices. À cela, l'entreprise souhaite également ajouter un développement technologique afin d'améliorer la qualité de son service. À ce stade de planification, *Récréation* n'envisage pas, pour l'instant, la possibilité de réaliser une internationalisation fonctionnelle.

Processus d'internationalisation

- Perception de stimuli

L'entreprise adopte un comportement proactif vis-à-vis de son internationalisation. Elle souhaite profiter du marché encore latent qu'elle a identifié afin d'adopter une position de meneur. Dans ce sens, la firme est

motivée par de nombreux stimuli (Leonidou, 2007), notamment un intérêt managérial particulier, l'exploitation de compétences managériales spécifiques ainsi que certaines opportunités de croissance.

– Perception et évaluation des risques et barrières

L'entreprise rencontre, à travers l'élaboration de son processus d'internationalisation, quelques difficultés. Ainsi, elle a du mal à trouver des prestataires étrangers voulant se référencer sur la plateforme. Une réflexion sur la plateforme a mené à cette conclusion : l'entreprise estime en effet qu'ajouter un service permettant aux utilisateurs de trouver un logement, directement sur la plateforme, apporterait une plus-value certaine à son service, et un attrait supplémentaire pour les prestataires de services. Toutefois, la firme éprouve également des difficultés à établir des partenariats avec des entreprises spécialisées dans la recherche de logements.

Par ailleurs, un risque lié à l'intérêt porté par les utilisateurs internationaux est également identifié. Ce risque existe également à l'échelle nationale. Cela peut d'ailleurs expliquer les difficultés rencontrées pour trouver des référencements. Des barrières linguistiques sont aussi citées, notamment afin de pénétrer le marché italien. La recherche de financements, à la fois localement et à l'international représente une difficulté pour *Récréation* : l'ouverture du capital à un associé ou à des investisseurs est envisagée par le propriétaire dirigeant afin de développer davantage son activité. Un risque lié à la concurrence sur le marché est également cité par l'entreprise.

– Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'information

L'entreprise procède actuellement à une phase de réflexion et de planification de son processus d'internationalisation à laquelle tous les acteurs de l'entreprise

participent. *Récréation* tient compte des stimuli et des risques et barrières perçus afin de définir le meilleur cheminement d'internationalisation possible.

Par ailleurs, l'entreprise a recouru, à sa création, à un programme d'aide à la création d'entreprise qui lui a permis de bénéficier d'un financement pour lancer son projet. Elle recourt aussi à des programmes d'aide et de soutien à l'international afin de planifier au mieux son internationalisation et sollicite aussi l'avis d'un cabinet spécialisé dans le conseil dans le domaine du tourisme. Des contacts avec le ministère du tourisme ont également été mis en place.

L'activité de l'entreprise n'étant pas encore très développée, procéder à son internationalisation est difficile. La firme ne peut pas encore mettre en avant d'éventuels avantages compétitifs comme un savoir-faire spécifique ou encore une certaine image de marque. Elle tente toutefois de compenser ces manques par la mise en avant de compétences spécifiques, notamment celles du propriétaire dirigeant. Elle compte sur ses compétences d'innovation et d'adaptation pour réussir dans cet environnement.

Enfin, l'entreprise propose un service innovant, qui ne dispose pas réellement de concurrence directe. Elle adapte son produit aux habitudes de consommation de son marché cible en utilisant l'Internet comme support mais également en essayant de différencier son offre en fonction des habitudes et de la culture des pays visés. Hormis cela, il semble difficile pour *Récréation* d'adapter davantage son produit aux habitudes de consommation spécifiques à chaque pays. Le défi réside plus dans sa capacité à proposer un service qui saura convaincre les utilisateurs d'adhérer à la communauté que la firme tente de créer.

– Identification des objectifs

Les diverses retombées envisagées suite à l'internationalisation de ses activités sont nombreuses. L'entreprise est encore jeune et souhaite, à travers cette expérience, améliorer sa crédibilité vis-à-vis de ses partenaires. Le développement technologique du service de la firme est aussi souhaité : le développement de nouvelles idées d'affaires peut être issu d'une découverte faite sur les marchés étrangers. Enfin, la firme désire également augmenter ses liquidités et parvenir à générer des bénéfices liés à l'international.

D'un point de vue interne, le propriétaire a également d'autres objectifs liés à l'internationalisation. Il espère que cette expérience, partagée avec l'ensemble de ses employés, permettra de développer une certaine ouverture d'esprit et de développer une plus grande culture d'entreprise au sein de sa structure.

– Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités

Récréation fait preuve de réactivité et d'adaptation dans son processus d'internationalisation, comme en témoigne la volonté d'adapter sa plateforme aux besoins des utilisateurs (service de réservation de logement en ligne). Même si l'ensemble des employés de l'entreprise participent à la phase de réflexion du processus d'internationalisation, la décision finale revient au propriétaire dirigeant. Par la suite, une fois définies les actions à mettre en place, les tâches à effectuer sont réparties entre les employés qui participent à l'internationalisation. Bien que l'entreprise propose un service innovant, cette caractéristique ne semble pas faciliter son processus d'internationalisation pour autant; c'est plus la capacité à réunir une communauté d'utilisateurs qui joue un rôle majeur dans le développement des activités sur le plan national comme sur le plan international. Sa stratégie de promotion doit donc être en mesure d'attirer l'attention de participants étrangers. Pour cela *Récréation* participe à des foires et à des salons sur le tourisme. Une prospection pour les cibles

internationales via des contacts avec les offices de tourisme par exemple est également réalisée. Enfin, l'entreprise recourt également aux réseaux sociaux afin de promouvoir sa plateforme. L'entreprise dispose de compétences pertinentes afin d'internationaliser ses activités, dont la formation académique du propriétaire. Toutefois, il est encore impossible de juger la qualité de la stratégie de production et de la stratégie de promotion de l'entreprise car la période d'internationalisation des activités de la firme est encore insuffisante.

L'entreprise tente d'adopter un comportement relativement proactif vis-à-vis des risques rencontrés et à venir. Le financement est la barrière la plus importante pour l'internationalisation de ses activités et pour cela, le propriétaire envisage la possibilité d'ouvrir son capital à des investisseurs externes. Cette solution est difficile à prendre pour un entrepreneur qui attache une grande importance à son entreprise et à son autonomie.

Par ailleurs, l'internationalisation des activités de l'entreprise *Récréation* influence l'organisation et la gestion au sein de la firme. Les voyages d'affaires récurrents du propriétaire dirigeant et la nécessité que les employés participent aux affaires internationales ont contribué à développer une plus grande confiance entre les membres de l'entreprise et une amélioration de la communication interne. Le fait que le propriétaire dirigeant s'entoure à la fois de collaborateurs internes et externes dans sa démarche démontre sa volonté de réussir et de développer son activité à l'international du mieux possible.

– Évaluation de l'internationalisation

Compte tenu de la jeunesse de l'entreprise *Récréation* et de la faible internationalisation réalisée, il est difficile, pour la firme, d'évaluer son processus d'internationalisation. En effet, l'entreprise n'a pas encore beaucoup de retour sur les actions déjà menées. L'identification de nombreux obstacles

rencontrés témoignent toutefois des difficultés éprouvées dans son processus. Pour l'instant, malgré les complications décelées, l'entreprise souhaite poursuivre son développement international, convaincue, grâce à sa stratégie mise en place, que ses efforts finiront par payer.

Autres déterminants de l'internationalisation. Le mode d'internationalisation privilégié par l'entreprise relève d'un type d'exportation particulier. En effet, l'entreprise souhaite proposer son service en offrant la possibilité aux professionnels du tourisme de se référencer sur leur plateforme en contrepartie d'une indemnité. L'entreprise souhaite dégager des bénéfices supplémentaires en prélevant une commission sur les réservations effectuées par l'intermédiaire de la plateforme. Ce modèle d'affaires est difficile à mettre en place car il nécessite une offre suffisante aux consommateurs ainsi qu'une population assez nombreuse pour que les prestataires soient intéressés. À ces difficultés s'ajoutent les nombreuses contraintes liées au contexte international. Bien que l'entreprise s'accommode de sa petite taille dans un environnement international, le manque de ressources est toutefois un handicap largement identifié par le propriétaire dirigeant, qui empêche la firme de développer ses activités de manière optimale.

L'internationalisation de *Récréation* est clairement à mettre au crédit de son propriétaire dirigeant, encouragé par une formation académique technique, relative au domaine d'activité de sa firme, et par ses multiples expériences passées à l'international (professionnelles et personnelles). Ambitieux et compétitif, le propriétaire dirigeant poursuit une stratégie de croissance pour sa firme. Ses traits, ses compétences et son expérience, assimilables à ceux du profil du dirigeant favorisant l'international (Cadieux, 2009), témoignent de sa volonté de réussir à imposer son projet dans un environnement internationalisé.

Apports du cas étudié. Le fait que *Récréation* n'en soit qu'à la phase de planification du processus d'internationalisation différencie ce cas d'étude des précédents. Par ailleurs, la

planification du processus d'internationalisation de cette firme est instructive à plusieurs égards. Tout d'abord, on peut réaliser à quel point l'entreprise est méticuleuse et met tout en œuvre pour parfaire son internationalisation : le cas offre en effet un processus d'internationalisation très détaillé. Ainsi, l'étude a posteriori de son internationalisation pourrait apporter quelques enseignements sur l'application opérationnelle de ce processus. Enfin, les objectifs « moraux » fixés par le propriétaire dirigeant témoignent d'une appréhension originale de l'environnement international. Ainsi, il devient légitime de se questionner sur les ambitions culturelles et d'enrichissements personnels relatifs à l'internationalisation d'une PME. Il est donc possible d'ajouter à notre outil d'analyse la question suivante : L'internationalisation de l'entreprise est-elle motivée par des ambitions *altruistes*?

Dans la section suivante, nous traiterons de l'analyse inter-cas. Cette partie aura pour but de comparer les résultats obtenus dans l'analyse intra-cas, et voir si celle-ci permet d'enrichir l'outil d'analyse, à savoir la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME.

3.2 ANALYSE INTER-CAS

La dernière section de ce chapitre présente une synthèse des résultats, en regroupant et en comparant l'ensemble des cas étudiés précédemment au cours de l'analyse intra-cas.

Cette section sera déclinée en trois sous-parties distinctes. Dans un premier temps, un enrichissement de la grille d'analyse sera développé suite aux éléments opérationnels influençant les processus d'internationalisation qui ont été détectés au cours de l'analyse intra-cas. La deuxième partie consistera en la présentation des résultats suite à l'application de la grille d'analyse finale aux cas étudiés. Enfin, la dernière partie sera

consacrée à la discussion de ces résultats. Elle nous permettra d'expliquer la manière dont les PME procèdent à leur internationalisation.

3.2.1 Enrichissement de la grille d'analyse

Les différences constatées dans les processus d'internationalisation des entreprises de l'échantillon sont nombreuses. Toutefois, la grille d'étude développée à partir de la revue de littérature du premier chapitre permet une analyse de la majorité des dimensions relatives au processus d'internationalisation des entreprises de l'échantillon. Il est cependant possible, après l'avoir appliquée à chacune des entreprises de l'échantillon, au cours de l'étude intra-cas, de procéder à un enrichissement de cet outil, en intégrant certains des éléments soulevés dans l'analyse individuelle. Ainsi, il nous semble opportun d'enrichir la grille des éléments suivants :

- Le propriétaire dirigeant démontre-t-il des capacités de motivation évidentes vis-à-vis de ses employés qui favorisent l'internationalisation de l'entreprise?
- Le propriétaire dirigeant démontre-t-il des qualités relationnelles qui facilitent le processus d'internationalisation de son entreprise?
- L'internationalisation de l'entreprise est-elle motivée par des ambitions altruistes?

Ces questions, apparues dans des cas spécifiques, soulignent des éléments importants de leur processus d'internationalisation. La prise en considération de ces facteurs dans l'étude de ce processus est donc essentielle, et peut également constituer des éléments importants pour les processus d'internationalisation d'autres entreprises auxquelles la grille peut s'appliquer. Ces enrichissements viennent ainsi compléter notre outil d'analyse.

La présente étude permet la confirmation d'un constat régulièrement observé par la communauté scientifique : le processus d'internationalisation est un phénomène idiosyncrasique difficile voire impossible à appréhender d'une manière unique pour l'ensemble des PME. Toutefois, l'outil d'analyse construit dans cette étude permet de faire ressortir les principaux éléments relatifs à ces différents processus, qui peuvent conduire à la réussite ou à l'échec d'une entreprise suite à l'internationalisation de ses activités.

De façon à tenter de tirer des enseignements généraux et aussi mettre de l'avant des situations plus spécifiques, nous allons appliquer notre grille d'analyse finale aux entreprises de l'échantillon. La sous-section suivante a pour but de réaliser cette étape dans une démarche comparative.

3.2.2 Application de la grille d'analyse finale

L'application de la grille d'analyse finale s'effectue en deux temps. Tout d'abord, les éléments relatifs à la partie théorique réalisée en amont ont été appliqués durant l'analyse intra-cas de chaque processus. Cette analyse a permis une certaine validation de l'outil initial et de sa pertinence auprès des PME. Cette analyse intra-cas a révélé certaines particularités qui n'avaient pas été proposées par la littérature. Nous les introduisons donc à notre outil et relisons les cas à la lumière de cette grille enrichie dans une deuxième phase de validation. Cette étape permettra, par la suite, de discuter et de comprendre la manière dont les PME procèdent à l'internationalisation de leurs activités. Cette application est présentée dans le tableau six ci-dessous par une comparaison des réponses des six entreprises de l'échantillon à toutes les questions de la grille présentée à la section 2.3.3. Pour en faciliter la lecture, nous avons mis en évidence dans des zones ombrées les situations qui s'appliquaient à chaque entreprise et pour lesquelles les réponses correspondent à « oui ».

Tableau 6 – Comparatif inter-cas de l'application de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME

	Sport	Sécurité	Étanche	Voyage	Logement	Récréation
AGRÉGATS D'INTERNATIONALISATION						
L'internationalisation des activités de l'entreprise se déroule-t-elle par étapes?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Le processus d'internationalisation de l'entreprise se déroule-t-il de manière linéaire?	OUI	OUI	NON	NON	OUI	OUI
L'existence de réseaux facilite-t-elle l'internationalisation des activités de l'entreprise?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
L'entreprise s'internationalise-t-elle rapidement après sa création (dans les 3 ans)?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
L'internationalisation des activités s'effectue-t-elle de manière lente ou rapide?	RAPIDE	RAPIDE	LENTE	LENTE	RAPIDE	RAPIDE
L'internationalisation des activités de l'entreprise est-elle de type mercantile?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'internationalisation des activités de l'entreprise est-elle de type fonctionnel?	NON	NON	NON	NON	OUI	NON
L'internationalisation des activités de l'entreprise est-elle de type technologique?	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI
Les pays visés dans le processus d'internationalisation sont-ils proches (psychologiquement, géographiquement)?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
L'entreprise est-elle contrainte, compte tenu de son environnement et de son secteur d'activité, à internationaliser ses activités?	NON	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION						
Perception de stimuli à l'internationalisation						
L'entreprise adopte-t-elle un comportement proactif vis-à-vis de l'internationalisation?	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI
L'entreprise perçoit-elle des stimuli relatifs à son internationalisation?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise envisage-t-elle les stimuli perçus comme des opportunités?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise s'engage-t-elle à l'international grâce à la perception de tels stimuli?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

Tableau 6 – Comparatif inter-cas de l'application de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME (suite)

PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION (suite)						
Perception et évaluation des risques et des barrières						
L'entreprise perçoit-elle des risques et des barrières dans l'élaboration de son processus d'internationalisation?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Quels sont les risques et/ou barrières perçus par l'entreprise?	Communication, Contrôle de qualité	Recherche de clients, Prix de vente trop élevé	Communication	Taux de change, Concurrence	Communication interne, Recherche de partenaires, Concurrence	Établir des liens avec partenaires
Ces risques et ces barrières sont-ils susceptibles d'être un motif suffisant pour que l'entreprise abandonne son projet d'internationalisation?	NON	NON	NON	NON	NON	NON
Planification, définition du processus d'internationalisation et recherche d'informations						
L'entreprise procède-t-elle à une phase de réflexion et de planification avant l'internationalisation?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise définit-elle son processus d'internationalisation en fonction des stimuli perçus?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise définit-elle son processus d'internationalisation en fonction des risques et des barrières perçus?	NON	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
L'entreprise recourt-elle à des programmes d'aide et de soutien? À des consultations diverses (experts, conseillers, réseaux)?	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI
L'entreprise met-elle en avant la possession d'avantage(s) concurrentiel(s) dans son processus d'internationalisation (savoir-faire spécifique, image de marque, produit breveté, ...)?	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON
L'entreprise met-elle en avant des compétences spécifiques pour s'internationaliser (innovation, adaptation, réactivité, ...)?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise a-t-elle identifié son marché cible au préalable?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise tient-elle compte des habitudes de consommation spécifiques du pays ciblé?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
La possession d'un avantage concurrentiel est-elle déterminante pour que la firme décide de s'internationaliser?	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON
La décision de s'internationaliser est-elle stratégique?	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI

Tableau 6 – Comparatif inter-cas de l'application de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME (suite)

PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION (suite)						
Identification des objectifs						
L'entreprise définit-elle des objectifs relatifs à son processus d'internationalisation?	NON	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
Si l'entreprise en a fixé, les objectifs chiffrés liés à l'internationalisation sont-ils raisonnablement fixés (sont-ils atteignables sans être trop simple pour autant)?	/	NON	OUI	/	NON	/
L'entreprise choisit-elle son mode d'entrée sur le marché en fonction des objectifs fixés?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Quels sont les objectifs liés au processus d'internationalisation?	Conquérir un marché encore inexistant	Obtenir une croissance excédentaire	Réduire les coûts d'approvisionnement	Pénétrer durablement le marché allemand	Devenir leader, Améliorer sa compétitivité	Crédibilité, Souder son équipe, Croissance excédentaire
L'internationalisation de l'entreprise est-elle motivée par des ambitions altruistes?	NON	NON	NON	NON	NON	OUI
Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités						
L'entreprise démontre-t-elle des capacités de réactivité et d'adaptation dans son processus d'internationalisation?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
La décision d'internationaliser les activités est-elle collective?	OUI	OUI	NON	NON	OUI	OUI
L'entreprise fait-elle preuve d'innovation?	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI
Le fait de recourir à l'innovation facilite-t-il l'internationalisation de l'entreprise?	OUI	OUI	/	/	/	NON
L'entreprise recourt-elle à des pratiques d'affaires et de gestion afin de se prémunir des risques et des barrières identifiés ou rencontrés au cours des opérations?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise recourt-elle à la veille concurrentielle?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise possède-t-elle des compétences spécifiques qui la poussent à s'internationaliser?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
L'entreprise recourt-elle à une stratégie de production adaptée à son internationalisation?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	/
L'entreprise recourt-elle à une stratégie de promotion de ses produits/services sur le marché cible?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	/
L'entreprise recourt-elle à un circuit de distribution spécifique à sa stratégie d'internationalisation?	/	NON	/	OUI	NON	/

Tableau 6 – Comparatif inter-cas de l'application de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME (suite)

PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION (suite)						
Prise de décision et démarrage de l'internationalisation des activités (suite)						
L'entreprise adopte-t-elle un comportement proactif (elle anticipe) vis-à-vis des risques?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
L'internationalisation de l'entreprise a-t-elle des impacts sur l'organisation/la gestion de l'entreprise?	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
L'entreprise recourt-elle à des accompagnateurs pour démarrer ses activités internationales?	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI
Le personnel de l'entreprise joue-t-il un rôle dans le processus d'internationalisation de l'entreprise?	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI
Évaluation de l'internationalisation						
De manière générale et d'après l'équipe dirigeante, l'internationalisation est-elle perçue comme une réussite?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Cette première expérience incite-t-elle l'entreprise à développer encore davantage ses activités à l'international?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Les objectifs fixés par l'entreprise sont-ils atteints?	/	NON	OUI	/	NON	/
Quelle décision l'entreprise prend-elle pour la suite de son internationalisation?	Développer son activité commerciale	Continuer à faire croître ses ventes	Se développer davantage à l'international	Augmenter ses activités vers le marché allemand	Rester à ce niveau et Développer davantage	Continuer ses démarches internationales
AUTRES DÉTERMINANTS CLÉS DE L'INTERNATIONALISATION						
Mode d'entrée sur le marché						
Quel mode d'entrée sur le marché est privilégié par l'entreprise?	Exportation Alliance	Exportation	Importation Exportation	Importation Exportation	Alliance IDE Délocalisation	Exportation
Le mode d'entrée sélectionné par l'entreprise est-il bien adapté à ses objectifs?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Caractéristiques PME						
La taille de l'entreprise est-elle perçue comme un handicap pour l'internationalisation?	NON	NON	OUI	NON	NON	NON
Les faibles ressources à disposition de l'entreprise sont-elles perçues comme un handicap pour l'internationalisation?	NON	NON	OUI	NON	NON	OUI

Tableau 6 – Comparatif inter-cas de l'application de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME (suite)

AUTRES DÉTERMINANTS CLÉS DE L'INTERNATIONALISATION (suite)						
Caractéristiques PME (suite)						
Suite à son internationalisation, l'entreprise connaît-elle une importante croissance?	/	OUI	NON	NON (croissance lente)	NON	/
L'internationalisation est-elle à mettre à l'initiative d'une personne membre de l'entreprise ayant vécu une expérience internationale?	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Propriétaires dirigeants						
Le propriétaire dirigeant a-t-il reçu une formation académique?	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant a-t-il reçu une formation de gestion?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	NON
Le propriétaire dirigeant a-t-il déjà vécu des expériences professionnelles à l'international?	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant a-t-il déjà vécu des expériences personnelles à l'international?	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI
L'ambition, le pouvoir, la compétition sont-elles des valeurs chères au propriétaire dirigeant?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant poursuit-il une stratégie de croissance?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant a-t-il des traits propres au profil de Cadieux (2009)?	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant a-t-il des compétences propres au profil de Cadieux (2009)?	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant a-t-il vécu des expériences propres au profil de Cadieux (2009)?	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant adopte-t-il un comportement proactif?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant démontre-t-il d'importantes capacités d'apprentissage?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Le propriétaire dirigeant démontre-t-il des capacités de motivation évidentes vis-à-vis de ses employés qui favorisent l'internationalisation de l'entreprise?	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI
Le propriétaire dirigeant démontre-t-il des qualités relationnelles qui facilitent le processus d'internationalisation de son entreprise?	NON	NON	NON	OUI	NON	NON

Cette étape permet de répondre à la question de recherche de cette étude. La sous-section suivante aura donc pour objectif de discuter des résultats observés dans le tableau six, et ainsi de comprendre la façon dont les PME procèdent à l'internationalisation de leurs activités.

3.2.3 Discussion des résultats

Il convient de préciser que les résultats qui seront discutés dans cette section ne concernent que les entreprises de l'échantillon. Ces résultats, compte tenu de la dimension qualitative de l'étude, ne peuvent être transposés à l'ensemble de la population des PME. Le but ici est d'apporter un début de réponse sur la manière dont les PME procèdent à l'internationalisation de leurs activités.

3.2.3.1 Points communs

La présente étude permet de souligner certains éléments récurrents. Les entreprises de notre échantillon sont toutes motivées à évoluer dans un environnement internationalisé par la recherche d'une croissance supplémentaire. D'autre part, dans chacun des processus étudiés, on note l'existence d'étapes. Bien que celles-ci varient selon les entreprises, la dimension d'apprentissage expérientiel est fortement présente dans l'internationalisation des PME (Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Bilkey et Tesar, 1977), même chez les entreprises qui s'apparentent à des *Born Global* (Knight, 1996). On peut donc évoquer une certaine compatibilité, partielle tout du moins, entre les modes d'internationalisation progressive et les modes d'internationalisation non progressive.

On remarque que les firmes commencent toutes par s'internationaliser vers des pays relativement proches géographiquement et ou culturellement, sauf pour l'entreprise *Étanche*. Cet élément fait partie du raisonnement établi par Johanson et Vahlne (1977).

Cette proximité a tendance à rassurer les entreprises et leur offre une première expérience internationale moins risquée qui leur permet d'enclencher leur processus d'apprentissage expérientiel.

L'existence de réseaux est un atout afin de développer les activités internationales des PME (Johanson et Vahlne, 2009). Hormis l'entreprise *Étanche*, toutes les entreprises de l'échantillon ont eu recours à des réseaux déjà établis afin de s'internationaliser. Par la mise en relation avec des partenaires ou encore par la simple sollicitation d'avis, les entreprises *Sport*, *Sécurité*, *Voyage*, *Logement* et *Récréation* ont su profiter de l'expérience de leurs partenaires, à un stade plus ou moins avancé de leur internationalisation.

L'internationalisation mercantile est également un élément retrouvé chez toutes les PME de l'échantillon, soit par la pratique d'exportation, soit par la pratique d'importation : que ce soit dans le but de réaliser des ventes supplémentaires ou de réaliser des économies sur les approvisionnements, toutes les entreprises perçoivent l'environnement international comme une opportunité leur permettant certains avantages, financiers par exemple.

Les entreprises présentent des caractéristiques diverses. La plupart d'entre elles se distinguent par un comportement proactif vis-à-vis de l'internationalisation de leurs activités. À l'inverse, les entreprises *Sécurité* et *Étanche* démontrent plus d'aversion face à cet environnement et adoptent un comportement plutôt réactif.

D'autre part, tous les propriétaires dirigeants perçoivent des stimuli à l'internationalisation (Leonidou *et al.*, 2007), qu'ils assimilent à des opportunités à saisir permettant de favoriser le développement de leur entreprise. Cette perception de stimuli suffit à convaincre les entreprises réactives vis-à-vis de l'internationalisation (*Sécurité*, *Étanche*) de considérer l'environnement international comme une opportunité, et par la

suite, d'évoluer à cette échelle afin d'en tirer certains avantages. La perception de risques et de barrières est aussi généralement vérifiée, mais elle est toutefois insuffisante pour que les entreprises abandonnent leurs desseins d'internationalisation. Cette observation souligne la capacité des PME de l'échantillon d'affronter les risques et les barrières perçus.

De manière générale, on remarque également que les entreprises étudiées perçoivent leur internationalisation comme une réussite. Bien que les objectifs fixés ne soient pas toujours atteints, l'expérience engrangée tend à apprécier positivement l'internationalisation : toutes les entreprises estiment en effet que leur internationalisation est une réussite. Cette appréciation pousse les firmes à continuer dans cette voie. Ce constat devrait inciter davantage les PME, de manière générale, à s'internationaliser même si ces activités entraînent parfois des difficultés qui ralentissent l'atteinte des objectifs ou qui demandent certains réalignements. Aussi, l'ambition, la compétition et le pouvoir sont des valeurs caractéristiques de l'ensemble des propriétaires dirigeants des entreprises de l'échantillon (Kotey et Meredith, 1997).

La pratique de la veille concurrentielle ainsi que l'identification du marché cible sont aussi des éléments communément observés (Leonidou *et al.*, 2007). La prise en considération des habitudes de consommation spécifiques aux pays visés est également fréquemment observée, hormis pour l'entreprise *Sécurité*. De manière plus générale et dans la mesure du possible et de leurs compétences, les PME qui s'internationalisent recourent à des pratiques d'affaires afin de se prémunir des risques et des barrières identifiés.

L'internationalisation des activités a tendance à impacter la gestion et l'organisation de l'entreprise, à l'exception de l'entreprise *Sport*. Les autres ont dû modifier leur système de communication interne ou leur organisation, de manière plus générale, afin d'axer davantage leur réflexion sur les opérations internationales.

Toutes les entreprises cherchent également à utiliser certaines de leurs compétences spécifiques pour performer dans cet environnement, que celles-ci soient relatives à l'innovation, à l'adaptation, à la réaction ou encore aux qualités, notamment relationnelles, du propriétaire dirigeant ou de son équipe. L'innovation, souvent citée comme facteur de succès dans un contexte international (Chetty et Campbell-Hunt, 2003; Fillis, 2001; Hutchinson *et al.*, 2006), ne garantit toutefois pas la réussite, comme en témoigne l'entreprise *Récréation* pour qui cette pratique n'a pas facilité son processus d'internationalisation. Les entreprises *Sport* et *Sécurité* ont toutefois connu de meilleurs résultats grâce à leurs capacités d'innovation. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles possèdent un avantage concurrentiel qu'elles connaissent et savent mettre en valeur. On remarque que les entreprises *Étanche*, *Voyage*, *Logement* et *Récréation* n'en possèdent pas, et que leur internationalisation relève d'une décision stratégique, pensée au cours d'une phase de réflexion et de planification (Allali, 2003) : elles souhaitent se prémunir d'une saturation du marché local, saisir une opportunité ou encore réduire les coûts de production (Leonidou *et al.*, 2007).

D'autre part, malgré le constat de Mittelstaedt *et al.* (2003), Pacitto (2006) et Pinho (2007), on remarque que les PME étudiées ici ne perçoivent pas leur petite taille comme un handicap pour s'internationaliser, à l'exception de l'entreprise *Étanche*. Le manque de ressources est davantage cité comme handicap pour l'internationalisation (*Étanche* et *Récréation*). Toutefois, il existe une certaine corrélation entre ces deux variables. Il est donc probable, même si elle n'est pas identifiée directement, que la taille constitue une contrainte pour ces entreprises.

On remarque également que l'internationalisation des activités n'induit pas vraiment une croissance excédentaire élevée chez les entreprises de l'échantillon, comme l'indique le rapport d'étude de KPMG (2012), ce qui peut aussi être expliqué par la jeunesse relative des PME étudiées. L'entreprise *Sécurité* connaît toutefois une croissance importante comparée à celle rencontrée sur son marché local mais elle reste à

relativiser car ses résultats sur le marché local sont très faibles. Ce levier permet aux entreprises de bénéficier d'une certaine pérennité (Benkraiem et Miloui, 2014). C'est notamment le cas de l'entreprise *Étanche*, qui voit sa situation sur son marché local s'améliorer grâce à des économies réalisées sur les approvisionnements. Les entreprises *Sécurité* et *Voyage* voient également leur position se renforcer suite à leur internationalisation.

3.2.3.2 Différences observées

Le tableau six permet de confirmer un constat répandu dans l'étude de l'internationalisation des PME : il n'existe pas de modèle permettant d'expliquer entièrement la réussite d'une PME dans un environnement international (Tapia Moore et Meschi, 2010; Dominguez, 2015). L'ensemble des caractéristiques (stimuli, difficultés, objectifs, mode d'entrée sur le marché, les compétences spécifiques, etc.) qui entourent les processus d'internationalisation varient selon chaque firme, son secteur d'activité ou encore la période choisie pour internationaliser ses activités.

D'une manière générale, on remarque une préférence des PME étudiées pour l'exportation ou pour l'importation comme mode d'entrée sur le marché (ce résultat peut être dû à la source de données). Toutefois, certaines PME dérogent à cette observation. Par exemple, l'entreprise *Sport* a pu voir le jour grâce à une alliance et l'entreprise *Logement* a recouru dès sa création à des alliances, puis à un IDE et à une délocalisation. Les autres entreprises de l'échantillon ont débuté leur internationalisation par la pratique d'exportation ou d'importation. Ce constat vient souligner l'idée de Leonidou et Katsikeas (1996) et de Raymond *et al.* (2012) qui voient en l'exportation le mode d'entrée sur le marché le moins risqué et donc privilégié par les PME. Toutefois, comme le soulignent Julien (2008, cité dans Ramadan et Levratto, 2011) ainsi que Perrault et St-Pierre (2008), il est essentiel de ne pas négliger les autres modes d'entrée et de réduire l'internationalisation à la simple pratique de l'exportation car certaines

PME privilégient d'autres options (entreprise *Sport* et entreprise *Logement* dans cette étude).

D'autre part, on remarque que les entreprises ne procèdent pas à une internationalisation de leurs activités à la même période de leur développement. Certaines, compte tenu de leur activité notamment, s'internationalisent dès leur création. D'autres enclenchent ce processus après s'être installées durablement sur leur marché local comme ont pu le faire les entreprises *Étanche* et *Voyage*. La vitesse à laquelle elles évoluent dans l'environnement international varie aussi selon les entreprises (Meier et Meschi, 2010) : certaines voient leurs activités croître rapidement, et de manière linéaire (entreprises *Sport*, *Sécurité*, *Logement* et *Récréation*), tandis que d'autres présentent une internationalisation plus séquencée et plus lente (entreprises *Étanche* et *Voyage*) (Dominguez, 2015).

Par ailleurs, les risques et les barrières perçus dans le contexte international varient selon les entreprises, les propriétaires dirigeants et le contexte dans lequel ils évoluent. Le problème le plus récurrent réside dans la recherche et la mise en place de partenariats avec des acteurs étrangers. D'autres difficultés comme la communication avec les partenaires, le contrôle de la qualité, la concurrence, le risque de change sont aussi évoqués, ce qui conforte les travaux de Leonidou (2004).

La planification du processus d'internationalisation et la fixation d'objectifs sont très variables selon les entreprises. Ces situations empêchent les firmes de procéder à une évaluation juste de leur processus d'internationalisation, ce qui les rend incapables de réviser leur stratégie afin d'améliorer leur position dans l'environnement international. L'entreprise *Sécurité*, par exemple, réalise ses opérations internationales sans les planifier au préalable et sans suivre une réelle stratégie. Cet élément peut expliquer les difficultés qu'elle rencontre pour écouler sa production à l'étranger (Allali, 2003).

À l'instar des risques, les objectifs fixés pour l'internationalisation des activités des PME de l'échantillon sont aussi multiples. On recense notamment la conquête d'un marché encore inexistant, la quête d'une position de meneur, la captation d'une croissance excédentaire, la réduction des coûts d'approvisionnement, la pénétration durable d'un marché en particulier, accroître sa compétitivité, l'amélioration de la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires ou encore le souhait de renforcer la cohésion d'équipe. Cette multitude d'objectifs démontre bien qu'il existe plusieurs motivations qui peuvent pousser les PME à procéder à une internationalisation de leurs activités. L'émergence d'objectifs *altruistes* (ouverture d'esprit du personnel de la firme), mentionnés par l'entreprise *Récréation*, démontre l'attrait porté par les firmes envers l'international, et pas seulement en termes de chiffre d'affaires ou de résultats économiques.

Il faut noter également les divergences de comportements des propriétaires dirigeants vis-à-vis des décisions internationales à prendre pour leur entreprise (Cadieux, 2009). Certains préfèrent prendre ces décisions seuls, tandis que d'autres s'entourent de membres de leur personnel afin de débattre des actions internationales à mener. Enfin, des propriétaires dirigeants recourent également à des avis extérieurs en sollicitant notamment des programmes d'aide et de soutien à l'international, des réseaux déjà établis avec des partenaires ou encore des cabinets spécialisés (Sousa *et al.*, 2008). Ces choix sont propres à chacun des propriétaires dirigeants, mais on peut penser que des avis extérieurs peuvent être salvateurs afin de planifier correctement les stratégies internationales. Ces différences témoignent de multiples personnalités et comportements chez les propriétaires dirigeants de PME. Un manque d'information peut aussi empêcher la firme de recourir à des organismes de soutien des opérations internationales ainsi qu'à des programmes d'aide de développement international.

Le manque d'expérience internationale de certaines entreprises ou de leur propriétaire dirigeant peut aussi conduire à des difficultés lors de l'internationalisation,

comme ce fut le cas pour *Sécurité*, *Étanche* et *Voyage*. Certaines entreprises parviennent à compenser les limites de leurs compétences utiles à l'internationalisation : l'entreprise *Étanche*, par exemple, planifie longuement son processus d'internationalisation et prend un soin tout particulier dans la sélection de ses partenaires internationaux. C'est aussi le cas de l'entreprise *Récréation*, qui planifie très méticuleusement ses opérations internationales. À l'inverse, les propriétaires dirigeants dont le profil correspond à celui dressé par Cadieux (2009), ont tendance à connaître de meilleurs résultats dans leur internationalisation (entreprises *Sport*, *Voyage* et *Logement*) excepté *Sécurité* qui connaît plus de difficultés. Ce profil est lié à un comportement plus proactif vis-à-vis de l'internationalisation que les autres firmes : les entreprises *Sécurité* et *Étanche* sont d'ailleurs les seules à avoir un comportement réactif vis-à-vis de leur internationalisation.

3.2.3.2 Éléments « nouveaux » issus des cas

D'une part, les ambitions altruistes qui motivent l'internationalisation de l'entreprise *Récréation* ne sont pas recensées dans les autres entreprises de l'échantillon. Il est donc probable que de telles motivations n'impactent qu'une minorité de PME, dont l'entreprise *Récréation* fait partie.

Seule l'entreprise *Voyage* est concernée par l'impact des qualités relationnelles du propriétaire dirigeant sur le processus d'internationalisation parmi les firmes de l'échantillon. Cet élément ne semble donc pas constituer un facteur important de la manière dont les PME s'internationalisent.

Par ailleurs, il ressort des cas de *Sport* et *Récréation* que des capacités de motivation jouent un rôle déterminant sur leurs collaborateurs vis-à-vis des opérations internationales alors qu'à contrario, les propriétaires dirigeants des entreprises *Étanche*, *Voyage* et *Logement* ne font pas participer le personnel de l'entreprise au processus

d'internationalisation : ces choix sont propres aux propriétaires dirigeants et aux styles de *leadership* qu'ils exercent.

À l'inverse, tous les propriétaires dirigeants semblent faire preuve de capacités d'apprentissage qui facilitent l'internationalisation de leur entreprise, à l'exception du propriétaire dirigeant de *Sécurité*.

3.2.3.4 Conclusion

La conception de la grille d'analyse du processus d'internationalisation des PME a permis de mieux comprendre la manière dont les PME procèdent à leur internationalisation, comme nous l'avons vu plus haut. On remarque toutefois, au sein des entreprises de l'échantillon quelques similitudes dans leur processus d'internationalisation, ainsi que d'importantes différences. Il est normal que ces processus diffèrent les uns des autres car chaque PME est unique et évolue dans un contexte particulier.

Les éléments soulignés ne peuvent cependant pas être généralisés. En effet, on remarque une grande disparité dans les processus d'internationalisation, alors qu'aucun lien n'a été établi entre les éléments récurrents dans les processus d'internationalisation des PME et leur succès dans cette démarche. Certaines PME qui font beaucoup d'efforts et prennent soin de la manière dont elles internationalisent leurs activités échouent. À l'inverse, d'autres entreprises qui ne font pas d'efforts, et qui n'avaient peut-être même pas envisagé cette possibilité s'épanouiront pleinement dans un tel environnement. Cette étude permet simplement de distinguer certaines récurrences quand les PME viennent à internationaliser leurs activités.

Enfin, la grille d'analyse construite à partir de la revue de littérature ainsi que de l'outil développé par St-Pierre et Perrault (LaRePE, 2008) permet une étude de l'étendue

des éléments à analyser pour bien comprendre le processus d'internationalisation des PME. Cette grille est enrichie marginalement par les cas de l'échantillon. La grille d'étude n'est toutefois pas exhaustive pour autant, et peut faire l'objet d'améliorations dans le futur.

CHAPITRE 4 – CONCLUSION DE L'ÉTUDE

Cette partie vise à conclure le mémoire réalisé. Après avoir exprimé notre conclusion, nous identifierons les retombées de notre recherche. Par la suite, les limites relatives à l'étude seront exposées, lesquelles seront suivies par diverses avenues de recherche que suggère notre analyse.

4.1 CONCLUSION

La présente étude a pour objectif de comprendre la manière dont les PME procèdent à l'internationalisation de leurs activités. Nous avons réussi à analyser ces processus, en grande partie à l'aide de la littérature. Un recoupement de la littérature issue de différents sujets de recherche a permis de développer une grille d'analyse pertinente pour les processus d'internationalisation des PME.

L'identification des concepts liés a permis de démontrer l'existence d'étapes régulièrement observées. Il est désormais possible de citer quelques éléments recensés de manière récurrente dans les cas étudiés. Le cheminement international suivi par les entreprises étudiées est souvent initié par la perception d'un stimulus à l'internationalisation, accompagnée d'une identification des risques et des barrières. Par la suite, les PME procèdent généralement à une phase de planification du processus d'internationalisation et de collecte d'informations. L'identification des objectifs puis la prise de décision ainsi que le démarrage des activités à l'international surviennent. Éventuellement, les entreprises procèdent ensuite à une évaluation de leur processus d'internationalisation.

Par ailleurs, cette étude a permis de souligner le fait qu'il n'existe pas de modèle, pour le moment, qui permette d'étudier l'intégralité des processus d'internationalisation des PME. Toutefois, une certaine compatibilité voire une complémentarité a pu être remarquée entre les modèles d'internationalisation progressive et les modèles

d'internationalisation non progressive, qui permet d'expliquer plus précisément la manière dont les PME de notre échantillon procèdent à l'internationalisation de leurs activités.

4.2 INTÉRÊT DE LA RECHERCHE

À notre connaissance, il n'existe pas d'étude ayant été menée à la fois de manière inductive et de manière déductive sur le processus d'internationalisation des PME. Si de nombreuses théories ont vu le jour concernant le processus d'internationalisation (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Knight et Cavusgil, 1996; Oviatt *et al.*, 1994), les vérifications empiriques sont encore trop peu nombreuses et pas assez concluantes (Benito et Gripsrud, 1992; Sullivan et Bauerschmidt, 1990), d'où la nécessité d'étudier le processus d'internationalisation des PME plus en profondeur. La combinaison des dimensions déductive et inductive permet également de contribuer à la communauté scientifique, en nous rapprochant au maximum du processus d'internationalisation propre aux PME.

Cette étude présente également un intérêt pour les décideurs politiques, dans le but d'accompagner plus efficacement les petites structures dans leur démarche d'internationalisation via des programmes d'aide et de soutien, ainsi que pour les dirigeants d'entreprises et la communauté scientifique en général (Katsikeas *et al.*, 2000; Khayat, 2004; Leonidou, 2004; Sousa, 2004; St-Pierre, 2004). Une compréhension accrue de la manière dont les PME internationalisent leurs activités permettra un meilleur soutien de la part des gouvernements, ainsi qu'une vision plus précise de ce que peut représenter l'internationalisation des activités, à la fois pour les propriétaires dirigeants, la communauté scientifique et les décideurs politiques.

D'un point de vue managérial, cette étude permet une revue des éléments relatifs au processus d'internationalisation des PME qui peut être utile aux propriétaires

dirigeants qui souhaitent internationaliser les activités de leur entreprise. Ce mémoire permet d'évaluer la complexité relative d'un tel processus, mais également de mesurer l'impact positif généralement observé par les entreprises qui se sont déjà internationalisées. Les multiples éléments présentés dans les cas peuvent également les inspirer afin d'internationaliser au mieux leurs activités.

4.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Par ailleurs, il convient de présenter certaines limites relatives à l'étude.

Un risque de décontextualisation et de comparabilité (Laroche et Soulez, 2012) des cas est à souligner, compte tenu du fait que les données ont été collectées par différentes personnes. D'autre part, les entreprises n'évoluent pas forcément dans des environnements similaires. De plus, les PME ne procèdent pas nécessairement à leur internationalisation au cours de la même période, ni au même stade de développement de l'entreprise : ces paramètres diffèrent pour chaque cas.

Toutefois, on peut souligner que cette limite est atténuée par le fait que la structure et l'information contenue dans ces rapports de stages a été définie auparavant par l'équipe pédagogique du diplôme : le plan des rapports de stage ainsi que la méthode d'analyse des entreprises est donc la même pour chaque étudiant.

Par ailleurs, les données utilisées dans cette étude sont des données secondaires. Cet élément doit être pris en compte car la collecte des données est effectuée initialement dans un autre but que celui de ce mémoire de recherche, à savoir l'obtention de leur diplôme pour les étudiants. Cette caractéristique induit une possible incomplétude des informations mises à notre disposition dans les rapports de stage pour les besoins de notre étude.

Enfin, la taille de notre échantillon constitue la dernière limite identifiée dans notre étude. Le nombre restreint de cas étudiés représente difficilement la population étudiée ici, à savoir les PME internationalisées.

4.4 AVENUES DE RECHERCHE

La présente étude ouvre de nouvelles possibilités de recherche sur le processus d'internationalisation des PME. En effet, cette étude ayant été réalisée avec des données secondaires, il serait utile de confronter ces résultats avec ceux d'une étude similaire traitant de données primaires. Il pourrait également être opportun de prolonger ou non les résultats obtenus ici avec une étude réalisée sur un échantillon de dimension plus importante.

D'autre part, l'étude de la relation existante entre le processus d'internationalisation des PME et la performance de ces entreprises à l'internationalisation peut s'avérer pertinente afin de mieux comprendre l'impact du processus sur le succès de l'internationalisation.

Par ailleurs, la construction d'échantillons plus homogènes peut constituer une avenue intéressante afin de vérifier si certaines tendances se dégagent selon les différents critères de construction. On peut citer les critères suivants comme exemples : le secteur d'activité (manufacturier ou tertiaire), l'emplacement géographique de la firme ou encore la destination d'internationalisation. En effet, le processus d'internationalisation des PME constitue un champ très vaste. Le séquençage de cette population pourrait donc faire émerger des résultats plus probants.

Enfin, nous avons souligné ici le rôle de la phase de planification et de réflexion du processus d'internationalisation. Étudier son impact sur la réussite ou l'échec de l'internationalisation des PME peut s'avérer pertinent.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmed, Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I. et Hadidian, T.V. (2004). Export barriers and firm internationalisation: A study of Lebanese entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22.
- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. Thèse de doctorat, HEC – Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Amewokunu, Y. et Su, Z. (2009). Repenser l'évaluation du risque-pays dans le contexte de la mondialisation. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(2), 35-52.
- Andersson, S. et Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642-659.
- Andersson, S. et Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: Born globals – the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Ayed, O.B. et Boujelbene, Y. (2013). Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices : cas de la Tunisie. *Economics & Strategic Management of Business Process*, (2), 172-178.
- Barkema, H.G. et Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.
- Basso, O., Fayolle, A. et Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. *Revue française de gestion*, 195, 175-192.
- Baudry, B. (1992). Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi? *Revue économique*, 43(5), 871-894.

- Benito, G.R. et Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Benkraiem, R. et Miloudi, A. (2014). L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 70-79.
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Boyer, M. (1994). La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE. *Revue internationale PME*, 7(2), 59-83.
- Bridges, S. et Guariglia, A. (2008). Financial constraints, global engagement, and firm survival in the United Kingdom: Evidence from micro data. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(4), 444-464.
- Cadieux, L. (2009). Les propriétaires-dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude. *InfoPME*, 9(2).
- CEDEF (2014). *Centre de documentation économie-finances*. Page consultée le 11 juin 2015, tiré de <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>.
- Chaubaud, D. et Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix? *M@n@gement*, 9(3), 199-221.
- Cheillan, H., Enjolras, G. et Guieu, G. (2015). Performance des stratégies BoP orientées « produits » : une analyse par la méthode de sondage de cas. *5^e Conférence annuelle d'ATLAS/AFMI (Association francophone de Management international, Hanoï, Vietnam, 12-14 mai*.
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 796-820.

- Christensen, C.H., Da Rocha, A. et Gertner, R.K. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 61-77.
- Colovic, A. et Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales. *Revue française de gestion*, 184(4), 151-165.
- Coviello, N. et Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Czinkota, M. et Johnston, W. (1985). Exporting: does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*, 16(2), 157-161.
- Czinkota, M. et Ronkainen, I. (2012). *International marketing*. Cengage Learning.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G. et Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.
- Dominguez, N. (2015). Vitesse et linéarité du processus d'internationalisation des PME : vers une pluralité d'approches. 5^e Conférence annuelle d'ATLAS/AFMI (Association francophone de Management international), Hanoï, Vietnam, 12-14 mai.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. et Sharma, D.D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1) 26-44.
- Etemad, H. et Wright, R.W. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 20, 1-4.
- Filion, L.J. (2007). *Management des PME : de la création à la croissance*. Pearson Education, Québec, 566 p.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767-783.
- Forsgren, M., Holm, U. et Johanson, J. (2005). *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*. Northampton, Mass., Edward Elgar Publishing, 227 p.

- Freeman, S. et Cavusgil, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Gallego, V. et Saoudi, L. (2010). Valoriser le potentiel humain ou délocaliser : quel choix pour les PME? *Revue internationale PME*, 23(2), 107-130.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France, 475 p.
- Ghane, N., Ghaedi, M.R. et Gholami, R. (2014). The role of government on export performance (an empirical model, case study: Carpet industry). *European Journal of Business and Management*, 6(7), 256-261.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485.
- Gundry, L.K. et Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453-470.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B. et Doherty, A.M. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122.
- Hutchinson, K., Quinn, B. et Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534.
- Industrie Canada (2013). *Rapport sur les principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Consultée le 8 mai 2015, tiré de http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02800.html.

- Ivanaj, V. et Géhin, S. (1997). Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue internationale PME*, 10(3-4), 81-108.
- 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), 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), 1411-1431.
- Julian, C.C. et Ahmed, Z.U. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 19(1), 71-94.
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale PME*, 14(3-4), 129-161.
- Julien, P.-A. (2005). *Les PME : bilan et perspectives*. 3^e édition, Cap-Rouge, Québec, Presses Inter Universitaires, 533 p.
- Julien, P.-A. et St-Pierre, J. (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 479 p.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C. et Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Keeley, B. (2007). Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie, *Les essentiels de l'OCDE*, OECD Publishing. Consulté le 19 avril 2015, tiré de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/le-capital-humain_9789264029118-fr#page31.
- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. Dans *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France, 27-29 octobre.

- Knight, G. (1996). Born Global. Dans Sheth J.N. et Malhotra N.K. (dir.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, 1732 p.
- Knight, G. et Cavusgil, S.T (1996). *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*, (Vol. 8), Greenwich, Jay Press.
- Kogut, B. et Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3) 411-432.
- Kotey, B. et Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64.
- KPMG (2012). *Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans*, KPMG. Consulté le 8 mai 2015, tiré de <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Evolution-des-PME-depuis-10ans-2012.pdf>.
- KPMG-SECOR (2013). *Focus stratégique*. Rapport d'analyse, Résultat de l'enquête.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 22(2), 52-69.
- Larçon, J.-P. et Reitter, R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Nathan.
- LaRePE (2008). *Guide d'entretien sur le processus d'internationalisation des PME*. Document interne.
- Laroche, P. et Soulez, S. (2012). La méthodologie de la méta-analyse en marketing. *Recherche et applications en marketing*, 27(1), 79-105.
- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- Lecerf, M.-A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale PME*, 25(1), 117-149.
- Leonidou, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.

- Leonidou, L.C. (1998). Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *MIR: Management International Review*, 7-52.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Levasseur, S. (2002). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales, *Revue de l'OFCE*, 83(5), 103-152.
- Leyronas, C. et Torrès, O. (2005). Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe. *ERFI, Université Montpellier I*, 1-21.
- Madsen, T.K. et Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Manova, K. (2013). Credit constraints, heterogeneous firms, and international trade. *The Review of Economic Studies*, 80(2), 711-744.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- McMahon, R.G. (2001). Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's business longitudinal survey. *Small Business Economics*, 17(3), 197-212.
- Meier, O. et Meschi, P.-X. (2010). Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche « International New Ventures » et aux théories de la firme. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 15(1), 11-18.

- Melén, S. et Nordman, E.R. (2009). The internationalisation modes of born globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243-254.
- Miles, D.A. (2014). Developing a taxonomy for identifying entrepreneurial risk: An empirical study on entrepreneurial risk patterns of business enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(1), 1-22.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1977). Strategy-making in context: Ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, 14(3), 253-280.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mittelstaedt, J.D., Harben, G.N. et Ward, W.A. (2003). How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 68-84.
- Morris, M.H., Miyasaki, N.N., Watters, C.E. et Coombes, S.M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221-244.
- Nummela, N., Saarenketo, S. et Puumalainen, K. (2004). A global mindset – a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51-64.
- Obben, J. et Magagula, P. (2003). Firm and managerial determinants of the export propensity of small and medium-sized enterprises in Swaziland. *International Small Business Journal*, 21(1), 73-91.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2004). Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée. Communication

présentée au 2^e congrès de l'OCDE des ministres en charges des petites et moyennes entreprises (PME), Istanbul.

Orser, B., Spence, M., Riding, A. et Carrington, C. (2008). Les PME exportatrices canadiennes. Page consultée le 19 juin 2015 de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Canadian_SME_Exporters_Fr.pdf/\\$FILE/Canadian_SME_Exporters_Fr.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Canadian_SME_Exporters_Fr.pdf/$FILE/Canadian_SME_Exporters_Fr.pdf).

OSEO (2013). 56^e enquête semestrielle, la conjoncture des PME. BpiFrance. Consultée le 15 juin 2015, tiré de http://www.bpifrance.fr/a_la_un/actualites/56e_enquete_de_conjoncture_despme.

Oviatt, B.M., Shane, S. et McDougall, P.P. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.

Oviatt, B., et McDougall, P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-99.

Pacitto, J.-C. (2006). L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux. *CIFEPME*, Fribourg, Suisse, octobre, 25-27.

Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale PME*, 23(3-4), 13-42.

Pavoine, O. (2015). *Les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à une stratégie d'exportation : une étude exploratoire*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.

Pedersen, T. et Shaver, J.M. (2000). Internationalization revisited: The big step hypotheses. Communications présentées au Wallenberg-Symposium, Uppsala.

Perrault, J.-L. et St-Pierre, J. (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. Communication présentée au IX^e CIFEPME, Louvain la Neuve, Belgique, 28-31.

- Pinho, J.C. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Prasad, V.K., Ramamurthy, K. et Naidu, G.M. (2001). The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Ramadan, M. et Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban. *Revue internationale PME*, 24(1), 71-106.
- Rasmussen, E.S. et Madsen, T.K. (2002). The Born global concept. Dans la 28^e Conférence EIBA, décembre.
- Raymond, L., St-Pierre, J. et Uwizeyemungu, S. (2012). *Cahier de recherche*. Institut de Recherche sur les PME, 1-22.
- Reitter, R., Chevalier, F., Laroche, H., Mendoza, C. et Pulicani, P. (1991). *Cultures d'entreprise*. Paris, Vuibert, 286 p.
- Rennie, M.W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45.
- Rialp, A., Rialp, J. et Knight, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Robertson, C. et Chetty, S.K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. et Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Seens, D. (2015). *Performance d'exploitation des PME*. Industrie Canada. Page consultée le 23 mai 2015, tiré de https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02941.html.
- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) : vers un nouveau cadre conceptuel. Communication présentée au 5^e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Tirée de

[http://www.entrepreneuriat.com/
fileadmin/ressources/actes07/Servantie_Vinciane.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Servantie_Vinciane.pdf)

- Sharkey, T.W., Lim, J.-S. et Kim, K.I. (1989). Export development and perceived export barriers: An empirical analysis of small firms. *Management International Review*, 29(2), 33-40.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Simpson Jr, C.L. et Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107-117.
- Sousa, C.M. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-23.
- Sousa, C.M. et Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C.M., Martínez-López, F.J. et Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 257 p.
- St-Pierre, J. (2009). Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution. *Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières*.
- St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*. Institut de recherche sur les PME.
- St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D. et Garcia, C. (2014). Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 72-84.

- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises*. Rapport 2012 CIRANO.
- Sullivan, D. et Bauerschmidt, A. (1990). Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's thesis. *MIR : Management International Review*, 30(1), 19-30.
- Tapia Moore, E. et Meschi, P.-X. (2010). Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 15(1), 87-99.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. Dans *5^e Congrès international sur la PME*, 25-27.
- Tréhan, N. (2004). Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes. *Revue internationale PME*, 17(1), 9-35.
- Westhead, P., Wright, M. et Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by "micro" and "small" firms. *Omega*, 30(1), 51-68.
- Yang, Y.S., Leone, R.P. et Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *The Journal of Marketing*, 84-96.
- Zucchella, A., Palamara, G. et Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

z

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN SUR LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES
PME

SECTION 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES et PROFIL DE L'ENTREPRISE

L'internationalisation se présente sous plusieurs formes dans les entreprises et aucune de celle-ci n'est préférable ou supérieure à une autre. Voici une brève description des différentes modalités d'internationalisation. Nous vous demandons de cocher celle(s) qui caractérise(nt) votre entreprise. Par ailleurs, si ces définitions sont incomplètes et qu'elles ne couvrent pas toutes les dimensions de votre entreprise, vous êtes invité à l'indiquer à la dernière ligne du tableau.

Internationalisation commerciale : Touche les flux de marchandises à l'entrée et à la sortie, exportation, importation, sous-traitance à l'étranger, accords, délocalisation, etc.	<input type="checkbox"/>
Internationalisation technologique : Influence le choix des structures et systèmes de production ainsi que des technologies de gestion.	<input type="checkbox"/>
Internationalisation fonctionnelle : En soutien aux autres, elle touche aux systèmes internes de gestion, dont les activités de gestion, de coordination et de contrôle incluant les systèmes d'information	<input type="checkbox"/>
Autre forme d'internationalisation :	<input type="checkbox"/>

Veuillez nous fournir une description sommaire des deux principaux produits de votre entreprise :

Description	Matériau de base entrant dans sa composition (ex : bois, plastique, métal,...)	Quelle partie de votre chiffre d'affaires représente-t-il?
_____	_____	_____ %
_____	_____	_____ %

Quelle est l'année de création de l'entreprise? _____

Depuis combien d'années l'entreprise est-elle engagée dans des activités internationales?

Dans quelle phase de son développement se trouve présentement l'entreprise?

Création (L'entreprise n'a pas encore de clientèle et son projet est en développement)	<input type="checkbox"/>
Démarrage (Le projet est clairement défini ou le prototype est terminé et l'entreprise commence la commercialisation)	<input type="checkbox"/>
Croissance lente (Les ventes augmentent légèrement)	<input type="checkbox"/>
Croissance rapide (Les ventes augmentent plus vite que la croissance de l'économie)	<input type="checkbox"/>
Maturité (Les ventes ont cessé de croître)	<input type="checkbox"/>
Déclin (Les ventes ont commencé à décroître)	<input type="checkbox"/>

Pour l'année en cours, veuillez indiquer, sur une période de douze mois (un an) :

Nombre d'employés :	Pourcentage des employés autre nationalité :
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	
Pourcentage des ventes à l'étranger :	Pourcentage des achats à l'étranger :
Pourcentage des ventes dédiées R-D :	Pourcentage du personnel dédié R-D :

Veuillez indiquer, pour les deux dernières années, le pourcentage *approximatif* des ventes qui sont (le total ne doit pas dépasser 100 %) :

<i>Attribuables à des produits nouveaux</i>	_____ %
<i>Attribuables à des produits modifiés</i>	_____ %
<i>Attribuables à des produits non modifiés</i>	_____ %
<i>TOTAL</i>	<i>100 %</i>

Est-ce que votre entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour d'autres entreprises?

Non Oui → pour _____ % de notre production l'an dernier

SECTION 2 : INTERNATIONALISATION

[origine]

1. Première expérience à l'international
 - 1.1 Quel a été le « **déclic** » de l'intégration d'une dimension internationale à vos activités (achat d'équipements, exportation, choix des technologies, approvisionnement, sous-traitance, etc.)?
 - 1.2 Est-ce l'initiative d'une personne de l'entreprise ayant une première expérience internationale ou s'il s'agissait d'une décision stratégique du dirigeant principal ou de la direction de l'entreprise?
 - 1.3 Quelles étaient les motivations justifiant cette décision?

[situation actuelle]

2. Dimension de l'internationalisation et moyens déployés
 - 2.1 Si vous réalisez des ventes à l'étranger, pouvez-vous indiquer les pays visés?

Motivations et facteurs déclencheurs					
Opportunisme	Saturation du marché local		Besoin de rentabiliser des investissements	Autre	
Salons – Rencontres de gens d'affaires	Internet	Visite industrielle	Tourisme	Suggestion d'un employé	Autre
Moyens déployés pour répondre à ces demandes					
Investissement dans le système de production	Embauche de personnel supplémentaire		Création d'alliance	Identification d'un responsable	Autre

2.2 Si vous vous approvisionnez à l'étranger, pouvez-vous indiquer les pays visés?

Motivations et facteurs déclencheurs					
Urgence de réduire les coûts	Besoin d'approvisionnement de qualité	Opportunité identifiée par un employé	Autre		
Moyens déployés pour « identifier » ces sources d'approvisionnement					
Salons – Rencontres de gens d'affaires	Internet	Visite industrielle	Tourisme	Suggestion d'un employé	Autre
Moyens déployés pour intégrer ces sources d'approvisionnement à votre système de production					
Investissement dans le système de production	Embauche de personnel supplémentaire	Investissement dans les technologies de communication	Autre		

2.3 Si votre structure de production est composée de systèmes ou d'équipements fabriqués à l'étranger, pouvez-vous indiquer :

Le(s) pays d'origine des équipements : _____

Motivations et facteurs déclencheurs					
Besoin technologique particulier	Tendance dans le secteur d'activités	Influence des concurrents	Autre		
Moyens déployés pour « identifier » ces systèmes ou équipements					
Salons – Rencontres de gens d'affaires	Internet	Visite industrielle	Tourisme	Suggestion d'un employé	Autre
Moyens déployés pour intégrer ces systèmes et équipements à votre structure de production					
Embauche ou formation de personnel	Analyse de la structure de production	Réorganisation	Autre		

2.4 Si l'organisation de vos fonctions de gestion, de contrôle, de supervision est internationalisée, pouvez-vous indiquer :

Combien de salariés sont dédiés aux activités internationales ici?

Combien de salariés sont dédiés aux activités internationales à l'étranger?

- 2.5 Est-ce que l'internationalisation de vos activités a mené à des changements à l'organisation et aux façons de faire de votre entreprise? Si oui, expliquez comment.
- 2.6 Comment surveillez-vous l'évolution des marchés internationaux (technologies émergentes, nouveaux produits, concurrents, etc.)?
- 2.7 Au-delà des bénéfices attendus par une augmentation de la compétitivité, les achats à l'étranger ont-ils influencé ou affecté les ventes à l'étranger?

[réseautage, lien sociaux, capital social]

- 3. Stratégie solitaire ou stratégie relationnelle
 - 3.1 Participation à des réseaux de gens d'affaires qui discutent de questions liées à l'internationalisation ou la mondialisation
 - 3.2 Participation à des conférences, séminaires ou journées de formation sur l'internationalisation
 - 3.3 Utilisation des services d'organismes externes pour vous guider ou vous aider dans vos activités internationales?
 - 3.4 Partenariats commerciaux ou internationaux (profiter de l'expertise externe, des réseaux, des contacts sur place, etc.).

[incidences, résultats]

4. Pouvez-vous identifier quelles sont les « retombées » de l'internationalisation pour votre entreprise en indiquant si elles sont positives ou négatives?

[stimulants, freins, facteurs influant sur la réussite]

5. Facteurs ayant influencé la réussite des activités internationales.
 - 5.1 Parmi les principaux obstacles à l'internationalisation, indiquez ceux que vous avez rencontrés et comment vous les avez résolus?
 - Obstacles externes à l'entreprise sur lesquels vous n'avez aucun contrôle.
 - Obstacles internes qui sont liés à l'organisation et aux ressources de l'entreprise.
 - Obstacles informationnels liés aux sources et à la disponibilité de l'information pertinente.
 - Obstacles opérationnels liés à l'organisation de la production.
 - 5.2 Quels sont vos atouts déterminants à l'international?
 - 5.3 Quel est le principal risque que vous redoutez à l'international?

[entrepreneuriat]

6. Profil(s) des dirigeants d'entreprise

Formation (niveau, domaine, endroit)	
Expériences à l'étranger avant de diriger l'entreprise	
Engagement dans des associations de gens d'affaires	
Aspirations et objectifs personnels pour l'entreprise	
Valeurs personnelles	

[en savoir plus]

7. Anecdote sur l'internationalisation

Dans le cadre de vos opérations à l'international, une aventure particulière (à laquelle vous ne vous attendiez pas) vous a-t-elle marqué? Pouvez-vous nous la raconter?

Y a-t-il autre chose dont nous n'avons pas discuté et que vous jugez pertinent de nous faire part en regard de l'internationalisation de votre entreprise?

REMERCIEMENTS ET CONFIDENTIALITÉ