

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
U.F.R. INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

LES DÉTERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION

DE LA PME :

CAS DES PME françaises et camerounaises

THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT
EN SCIENCES DE GESTION.

Présentée et soutenue publiquement par
Romaine Thomas DJUATIO

JURY

Directeur de Recherche

M. Jean-Pierre DEBOURSE
Professeur des Universités
Université de Lille
Directeur général du groupe
École Supérieure de commerce
de Lille

Rapporteurs

M. Marcel CAPET
Professeur Émérite
Université de Paris I

M. Jean-Jacques OBRECHT
Professeur des Universités
Université Robert Schuman de
Strasbourg. Directeur de l'IAE
de Strasbourg

Suffragants

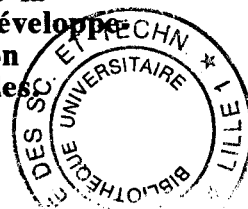
M. Jean-Pierre RAMAN
Professeur
Université de Lille I

M. Jean HOF LACK
Maître de conférence
Université de Lille I

M. Bernard SCHAEFFER
Président d'honneur des
conseillers du commerce
extérieur du Nord pas de Calais

M. Lucien PAGNI
Administrateur Principal
Direction générale de la
Coopération et du développe-
ment à la Commission
européenne, Bruxelles

Lille 1997



“Le rôle de l’université n’est ni de donner son approbation ni improbation aux opinions émises dans une thèse ; celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur”.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
Objet et intérêt de la recherche	1
Problématique	3
Première partie : Cadre théorique	6
Chapitre I : P.M.E Concept et place dans les économies contemporaines	7
I.1 Définition du concept	8
I.1.1 LES CRITÈRES QUANTITATIFS	9
I.1.1.1. Mesure sur les outputs	10
I.1.1.1.1. Le chiffre d'affaires	10
I.1.1.1.2 Critères tenant à la valeur ajoutée	17
I.1.1.2. Mesure sur les facteurs de production	18
I.1.1.2.1. L'effectif salarié ou taille	18
I.1.1.2.2 Critères tenant à la capacité de production	23
I.1.2 LES CRITÈRES QUALITATIFS	24
I.1.2.1 Le mode de direction ou l'exercice du pouvoir	25
I.1.2.1.1. Le risque	25
I.1.2.1.2 La responsabilité	25
I.1.2.1.3 La direction effective	26
I.1.2.2 L'indépendance	27

I.1.3 Notre compréhension de la PME et analyse	31
de son impact dans l'économie contemporaine	
I.1.3.1 Notre compréhension de la P.M.E	31
I.1.3.2 Le poids de la P.M.E	36
Chapitre II : L'internationalisation : une stratégie de	44
développement de la P.M.E	
II.1 Stratégie de développement de la P.M.E	44
II.1.1. Notion de stratégie ou définition	46
du concept	
II.1.2 Formulation et choix stratégique	49
II.1.2.1 Formulation de la stratégie	50
II.1.2.1.1. Les modèles d'analyse stratégiques	51
de l'industrie et de la concurrence	
II.1.2.1.1.1. Le modèle d'Ansoff	51
II.1.2.1.1.2. Le modèle de M. Porter	53
II.1.2.1.1.3. Le modèle du BCG	57
II.1.2.1.2 Modèle de ressources et compétences	64
stratégiques	
II.1.2.1.3. Synthèse des analyses	69
II.1.2.2 Choix de la stratégie	70
II.1.2.3 Les aspects technologiques : l'innovation	71
II.1.2.4 Les aspects de croissance ou	74
développement des marchés	

II.2. Les différentes facettes de l'internationalisation	76
II.2.1 Présélection des pays cibles	76
II.2.1.1 Les critères de risque	77
II.2.1.2 Les critères d'accessibilité	81
II.2.1.3 Les critères d'attrait économique	81
II.2.1.4 Les critères de perméabilité	82
II.2.2 Présélection des produits et/ou des activités	82
II.2.3 Choix du mode de présence à l'international	83
II.2.3.1 L'exportation	84
II.2.3.1.1 L'exportation directe	84
II.2.3.1.2 L'exportation indirecte	86
II.2.3.2 Les accords contractuels de transfert de technologie ou de know-how	92
II.2.3.3 L'implantation directe industrielle	95
II.3. Le processus d'internationalisation de la P.M.E	99
II.3.1. Saisie d'opportunité ou approche séquentialiste	99
II.3.2. L'effet de similarité des marchés : la théorie des distances	101
II.3.3. L'approche diversifiée	103
II.4. Les déterminants de l'internationalisation	106
II.4.1. Cadre conceptuel	106
II.4.1.1 Les stimuli ou variables perçues	110
II.4.1.1.1. Les stimuli liés à la firme	110
II.4.1.1.2. Les stimuli liés à l'environnement ou stimuli externes	113
II.4.1.2 Les facteurs d'influence ou variables exogènes	115

II.4.2. Apports et limites des modèles	121
II.4.2.1. Apports	121
II.4.2.2. Limites	121
conclusion	125

Deuxième Partie: Approche empirique **126**

Chapitre III: Hypothèses et méthodologie **127**

III.1. Hypothèses **127**

III.2. Méthodologie **132**

III.2.1 Choix des firmes 132

III.2.2 Collecte des données 135

III.2.2.1 Choix des interlocuteurs 135

III.2.2.2 Élaboration du guide d'entretien 136

III.2.2.3 Réalisation des entretiens 137

III.2.2. 4 Analyse et traitement des discours 139

III.2.2.5 Le dépouillement des données 151

ChapitreIV: Vérification empirique **155**

IV.1. Vérification par l'approche Monographique **156**

IV.1.1 cas de E19 157

IV.1.2 cas de E17 162

IV.1.3 cas de E32 167

IV.1.4 cas de C12 173

IV.1.5 cas de C3 177

IV.1.6 cas de C5	181
IV.2. Vérification à travers L'AFCM	185
IV.2.1. Hypothèse1 : La formation du dirigeant et sa capacité d'innovation	186
IV. 2. 1. 1. L'AFCM des PME françaises	186
IV. 2. 1. 1. 1. Les variables principales	186
IV. 2. 1. 1. 1. 1 Les variables axe par axe	186
IV. 2. 1. 1. 2. Dépouillement des plans factoriels	192
IV. 2. 1. 2. L'AFCM des PME camerounaises.	201
IV. 2. 1. 2. 1. Les variables principales	201
IV. 2. 1. 2. 1. 1.Les variables axe par axe	201
IV. 2. 1. 2. 2. Dépouillement des plans factoriels	205
...IV. 2. 1. 3. Interprétation	211
IV. 2. 2. Hypothèse2 : L'attrait du marché	224
...IV. 2. 2. 1. L'AFCM des PME françaises	224
IV. 2. 2. 1. 1. Les variables principales	224
IV. 2. 2. 1. 1. 1 Les variables axe par axe	225
IV. 2. 2. 1. 2. Dépouillement des plans factoriels	230
IV. 2. 2. 2. L'AFCM des PME camerounaises.	236
IV. 2. 2. 2. 1. Les variables principales	236
IV. 2. 2. 2. 1. 1.Les variables axe par axe	236
IV. 2. 2. 2. 2. Dépouillement des plans factoriels	241
...IV. 2. 2. 3. Interprétation	249

IV. 2. 3. Hypothèse3 : La structure de l'entreprise	266
...IV. 2. 3. 1. L'AFCM des PME françaises	266
IV. 2. 3. 1. 1. Les variables principales	266
IV. 2. 3. 1. 1. 1 Les variables axe par axe	267
IV. 2. 3. 1. 2. Dépouillement des plans factoriels	272
IV. 2. 3. 2. L'AFCM des PME camerounaises.	280
IV. 2. 3. 2. 1. Les variables principales	280
IV. 2. 3. 2. 1. 1.Les variables axe par axe	280
IV. 2. 3. 2. 2. Dépouillement des plans factoriels	285
...IV. 2. 3. 3. Interprétation	291
IV. 2. 4. Hypothèse4 : le secteur d'activité	301
...IV. 2. 4. 1. L'AFCM des PME françaises	301
IV. 2. 4. 1. 1. Les variables principales	301
IV. 2. 4. 1. 1. 1 Les variables axe par axe	302
IV. 2. 4. 1. 2. Dépouillement des plans factoriels	307
IV. 2. 4. 2. L'AFCM des PME camerounaises.	313
IV. 2. 4. 2. 1. Les variables principales	313
IV. 2. 4. 2. 1. 1.Les variables axe par axe	314
IV. 2. 4. 2. 2. Dépouillement des plans factoriels1	319
...IV. 2. 4. 4. Interprétation	326
Chapitre V : Implications de recherche	331
V. 1. Rappel des objectifs de recherche	331
V. 2. Essai de proposition d'un modèle	332
V. 3. Implications pour les pouvoirs publics	342

V.1.4 Implications sur le plan de la recherche

344

Bibliographie

348

Avant propos

La recherche doctorale est non seulement exigeante pour celui qui l'entreprend, mais une dure épreuve pour ceux qui partagent le quotidien du chercheur. Car on ne peut réussir un tel travail si autour de nous existe un vide. Une thèse même si elle est attribuée à une seule personne est avant tout, un travail d'équipe. Une équipe qui sait vous motiver lorsque rien ne va; une équipe qui sait vous adresser des critiques constructives, appréciant à sa juste valeur votre progression dans le travail.

Mes remerciements vont d'abord au Professeur Jean Pierre DÉBOURSE qui, depuis le DESS gestion de projets n'a jamais cessé de nous faire bénéficier de ses précieux conseils et de son expérience. En acceptant de diriger ce travail, vous m'avez appris non seulement la rigueur du chercheur, mais aussi imprégné de votre esprit humaniste. Chose ô combien absente chez bon nombre de ceux que nous côtoyons. Veuillez trouver ici mes remerciements les plus sincères et ma profonde gratitude.

Mes remerciements vont également à ceux qui ont accepté de juger ce travail :

- A monsieur le Professeur Marcel CAPÉT qui n'a jamais hésité de nous apporter son éclairage chaque fois qu'il a été sollicité. Accepter d'être rapporteur de ce travail témoigne de cette même volonté d'éclairer.

- A monsieur le Professeur Jean-Jacques OBRECHT qui a accepté d'être l'un des rapporteurs de ce travail.

- A Messieurs les Professeurs Jean HOFACK et Jean-Pierre RAMAN, pour leur participation au jury.

- A messieurs Lucien PAGNI et Bernard SCHAEFFER dont la participation au jury témoigne de l'intérêt qu'ils portent à la recherche universitaire.

Ma reconnaissance va également à mon ami Godefroid KIZABA qui a été l'un des artisans de ce travail. Qu'il trouve ici, l'expression de mon affection. A madame Marie Françoise RAMEAU qui a toujours su trouvé des solutions administratives quand tout semblait bloqué.

Ma reconnaissance va tout particulièrement à ma très chère Françoise pour avoir su partager pendant toutes ces années, mes angoisses et être un soutien indéfectible à l'accomplissement de ce travail.

A mes enfants Jennifer, Manuella et Jérémy dont la chaleur m'a permis de mieux appréhender l'importance de mon pari.

Je dédie ce travail tout particulièrement à ma soeur Lucienne sans qui une telle aventure n'aurait été envisageable et à DJUATIO Etienne. Ils auraient été certainement très fiers de partager ma joie.

A maman, reçois mes sentiments de filiale affection.

Que tous ceux dont à dessein, nous passons sous silence les noms, par discrétion ne se croient pas pour autant oubliés. Nous espérons qu'ils savent estimer un tel silence qui couve une discrète mais sincère gratitude.

INTRODUCTION

Objet et intérêt de la recherche.

Au cours des deux dernières décennies, l'approche mondiale des problèmes économiques est devenue une priorité pour tous les décideurs, publics ou privés. Parmi leurs préoccupations, les échanges internationaux tiennent une place sans pareille dans les conférences et débats économiques, puisqu'ils semblent être le principal vecteur de l'interdépendance des nations. Aucun pays ne peut plus vivre en "autarcie" et les économies sont de plus en plus globales.

Si l'internationalisation des échanges a été favorisée dans ce siècle par les guerres de façon mécanique, elle est devenue au fil des temps, le résultat d'un processus volontariste, obéissant en général à des logiques stratégiques précises des entreprises.

Dans ce mouvement d'expansion internationale, les petites et moyennes entreprises, malgré leur poids considérable dans la population mondiale des entreprises (y compris les très petites entreprises), occupent une place relativement peu importante dans le commerce international; même si leur rôle dans l'emploi et la production est plus prépondérant que celui de la grande entreprise. Leur marché de prédilection reste le marché domestique.

En France comme au Cameroun, l'essentiel du tissu économique est constitué de très petites, de petites et moyennes entreprises. Ces petites organisations contribuent largement à la création d'emploi et au développement du tissu économique. Malgré leur rôle prédominant sur le marché domestique, les PME sont souvent sous-représentées sur le marché international.

Par ailleurs, même si les PME sont inégalement réparties sur l'ensemble des secteurs économiques, force est de constater qu'en général, elles sont présentes dans toutes les

branches d'activité.

Au travers de cas d'entreprises, de l'AFCM, nous tenterons de comprendre pourquoi et quand une PME prend la décision de s'internationaliser. Il s'agira de mettre en évidence les principaux facteurs déclenchant l'engagement de la PME vers la conquête des marchés lointains (extérieurs). En d'autres termes, nous ferons l'inventaire des facteurs déclenchant ou non la décision de l'activité internationale dans la PME.

Comme toute recherche exploratoire, ce travail n'a pas vocation à présenter une synthèse définitive, mais seulement à permettre de comprendre et de constituer un corpus d'hypothèses. Il sera question d'analyser les déterminants de la décision d'internationalisation de la PME dans deux pays à développement économique inégal. L'originalité de ce travail réside dans ce qu'il tente de mettre en situation des entreprises (PME), évoluant dans des environnements différents, permettant ainsi une approche comparative. Il est intéressant de constater que les disciplines juridiques, l'économie industrielle, la psycho-sociologie, l'histoire-géographie et les sciences de gestion nous offrent ce cadre de dépassement.

Plusieurs raisons militent pour une recherche sur les déterminants de l'internationalisation de la PME :

- Elle s'adresse sur le plan pratique, aux décideurs, responsables politiques ou dirigeants d'entreprises qui pourront l'utiliser comme moyen de compréhension des raisons qui décident une PME à développer ou non les stratégies de conquête de marchés extérieurs. Dans le dernier chapitre, il sera proposé un modèle à cet effet. Cette recherche permet aussi de mesurer la complexité et la variété de phénomènes pris en compte par le décideur dans son approche du marché étranger. En cela, elle (cette recherche) peut être un outil d'aide aux pouvoirs publics dans leurs orientations politiques et économiques.

- Sur le plan de la méthode, notre travail s'intéresse à la phase qui précède l'internationalisation de la firme. Il s'agit donc de décrire le dirigeant et/ou l'entreprise dans le temps, de saisir son rôle, celui de son organisation, ainsi que l'influence de l'environnement. Comblant le vide que constitue l'absence d'études comparatives dans les recherches sur les

déterminants de l'internationalisation de la PME.

- Enfin, lorsque par rapport au cadre de pensée habituel s'opère des mutations, il convient pour le chercheur de changer de paradigme, pour mieux saisir la réalité. Les chercheurs en sciences de gestion n'échappent pas à cette difficulté qui est inhérente à tous les domaines de recherche. A problématique nouvelle, il faut un schéma d'explication approprié.

Problématique :

A. Abiassi (1989) a analysé dans sa thèse, le processus d'internationalisation de la PME dans la région Nord Pas de Calais. Avant lui, des études théoriques se rattachant à l'approche behavioriste avaient focalisées leur attention sur le seul dirigeant comme élément essentiel de la décision d'internationalisation. Ces études sont restées pour la plupart théoriques et les variables retenues pour expliquer la décision d'internationalisation sont plutôt des conséquences de l'engagement international que ses déterminants. Enfin, E.Roux (1991) dans sa thèse analyse les facteurs explicatifs de la décision d'internationalisation en PMI. Elle insiste uniquement sur l'attitude du dirigeant par rapport au risque. Or, d'autres aspects existent et on peut citer : le cadre juridique, l'histoire, les modifications de l'environnement, etc...

Il y a donc là lieu d'élargir le cadre d'analyse pour essayer de saisir autant que faire se peut, les transformations intervenues dans la vie des PME.

Notre problématique part de l'organisation tout entière et prend en compte son environnement. Pourquoi une PME décide t-elle de se lancer sur le marché international ? Pourquoi le fait t-elle en direction de certains pays plutôt que vers d'autres? Quels sont les facteurs qui contribuent à ce développement international ? Des entreprises situées dans des zones différentes peuvent t-elles être influencées par les mêmes facteurs ? Quelles sont les caractéristiques propres aux entreprises qui s'internationalisent ? Autant de questions dont

notre travail tentera d'apporter des réponses.

La problématique ainsi présentée renvoie aux notions d'évolution de la firme et de son fonctionnement dans le temps. Aussi, se pose le problème de la méthodologie à adopter.

Méthodologie

Notre choix méthodologique s'inspire de deux approches dont l'une part d'une investigation théorique et l'autre, d'une démarche empirique.

L'investigation théorique s'explique par la volonté de faire le point sur le thème de l'internationalisation, au travers de travaux déjà réalisés dans le domaine par différents chercheurs et auteurs, mais aussi de donner une orientation pertinente à notre travail. Ce travail fondamental nous a permis de mieux saisir les différents concepts de base inhérents au sujet, de mieux utiliser les informations collectées sur le terrain. Les domaines disciplinaires tels que la psycho-sociologie, l'histoire, la linguistique, le droit, l'économie industrielle et bien entendu les sciences de gestion, ont été utiles dans la compréhension des déterminants de l'internationalisation de la PME.

Si l'investigation théorique est un des préalables à toute recherche, elle s'avère à elle seule insuffisante pour expliquer un phénomène. Aussi, l'approche empirique semble complémentaire pour cerner de façon concrète, les déterminants de l'internationalisation.

L'approche empirique : deux outils ont été utiles pour la caractériser. D'une part, les études de cas (monographie) et d'autre part, les entretiens par questionnaire.

- l'étude de cas : elle nous a permis d'observer et de comprendre de façon profonde et diachronique, les réalités complexes et différentes les unes des autres. Ces monographies essaient de saisir l'entreprise dans le temps, et à travers des situations particulières. Les 52 entreprises visitées et interrogées ont toutes fait l'objet de monographies basées sur des entretiens et les analyses documentaires et dont certaines, les plus fouillées sont présentées dans ce travail.

- Parallèlement, une enquête a été réalisée à l'aide d'un guide d'entretien qui se présente sous forme d'items regroupant trois catégories de variables :

- 1) les variables relatives au dirigeant
- 2) les variables d'entreprise
- 3) les variables d'environnement

Quant au traitement des données, l'analyse de contenu et l'analyse factorielle des correspondances multiples ont été utilisées. Il en va de même des analyses thématiques et des concomitances thématiques.

Le chapitre quatre aura pour ambition de présenter les résultats des investigations empiriques alors que le dernier chapitre nous permettra de présenter un modèle de déterminants de la décision d'internationalisation des PME. Rappelons que le premier chapitre nous permettra de saisir le concept de PME et son poids dans l'économie moderne, tandis que le chapitre deux, insistera sur les différentes approches de la notion d'internationalisation.

PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE

Chapitre 1 : P.M.E Concept et place dans les économies contemporaines.

Le paysage des entreprises est émaillé de contrastes : d'un côté, les P.M.E, de l'autre, les grandes entreprises. Les unes comme les autres opérant dans des secteurs (industrie, commerce, services...) tout aussi contrastés. N'ayant pas la prétention de traiter de l'entreprise dans sa globalité, nous n'aborderons dans cet exposé que la P.M.E. Pour mieux appréhender le phénomène, il serait judicieux de le définir. Mais qu'est-ce qu'une P.M.E ?

L'expression même est un choix du critère de premier rang : la dimension¹ . On pourrait donc penser qu'il n'y a pas de véritable difficulté et qu'il suffit de définir la dimension ; or c'est ici que se pose une première question : comment peut-on définir la dimension d'une entreprise ? car, quoi de commun entre le mineur licencié qui ouvre une épicerie dans son village ou l'étudiant qui, en terminant ses études, loue quelques machines à photocopier pour offrir un tel service près de son université et l'ouvrier spécialisé qui, fort de son expérience dans une grande entreprise, décide de partir à son propre compte ou l'ingénieur qui monte dans un incubateur une entreprise électronique très spécialisée ?

¹ " Les P.M.I en France aujourd'hui ", Association pour la promotion du développement industriel (APRODI), 1985

Face à ce questionnement, il nous vient à l'esprit tant de réponses qu'il devient impératif d'opérer des choix. En effet, il est difficile de mettre dans le même vocable, une entreprise de B.T.P employant 100 personnes et une entreprise de même dimension, prestataire de service informatique. Par ailleurs, le concept de P.M.E. a-t-il la même valeur d'un pays à l'autre ? La P.M.E a-t-elle le même poids d'un pays à l'autre ? Autant de questions auxquelles nous essayerons de donner des éléments de réponse.

I.1. Définition du concept :

L'étude des petites et moyennes entreprises pose de prime à bord, un problème de définition². D'emblée nous observons que toute tentative en ce sens est malaisée, et que la discussion relative à une définition commune et admise par tous se révèle plus intéressante qu'utile ; et la plupart des travaux consacrés à la P.M.E ont souvent proposé des définitions "taillées sur mesure" et adaptées aux besoins de la cause³. Le monde des petites et moyennes entreprises se caractérise en effet par une très grande diversité d'entreprises et de situations. Aucune entreprise, petite, moyenne, semble-t-il, quelle que soit son origine géographique, ne ressemble totalement à une autre⁴

Une étude des P.M.E. dans soixante-quinze pays n'a t-elle pas révélée plus d'une cinquantaine de définitions⁵ ?

² Y. Morvan: Les fondements d'économie industrielle, éd. Economica, 1991, P 504

³ APRODI, Op. Cit p2

⁴ A.Boutin: Les Euro-PMI, éd. Economica, 1995, P.18

⁵ M. Marchesnay: La petite entreprise, Vuibert, Paris, 1989

Aussi prudent que nous pouvons l'être, force est de reconnaître qu'il n'y a pas de limite inférieure à la "taille" d'une P.M.E. Cependant, la difficulté naît dès lors qu'il s'agit de fixer la limite supérieure unanimement acceptable. Il est couramment admis par tous que la P.M.E a peu de prise sur son environnement ; elle le subit plus qu'elle ne l'influence.

Peu nombreuses sont les P.M.E qui occupent une position dominante dans leur secteur d'activité.

Plusieurs critères peuvent, néanmoins être retenues pour tenter de définir la P.M.E. Chacun possède, plus ou moins inconsciemment ses propres repères de définitions, mais la difficulté essentielle réside dans les frontières à établir en amont et en aval.

Cependant les critères se heurtent toujours à des exceptions, soit de nature professionnelle, soit de nature locale ou régionale. Nonobstant ce caractère variable, deux types de critères semblent s'imposer : les critères quantitatifs que nous aborderons en (I.1.1) et les critères qualitatifs qui feront l'objet du (I.1.2).

1.1.1.Les critères quantitatifs

Les critères quantitatifs sont les plus utilisés car ils permettent un repérage plus aisé des différentes catégories de P.M.E. Il s'agit :

- du chiffre d'affaires
- de l'effectif salarié

- de la valeur ajoutée
- de la capacité de production.

Ces catégories peuvent être synthétisées en deux groupes : d'une part, les quantités de facteurs disponibles (effectifs, capital) dans l'unité de production, exprimant ainsi ses potentialités économiques, et d'autre part le volume des opérations réalisées (chiffre d'affaires, valeur ajoutée) ou outputs, rendant par là compte des résultats effectifs de la firme.

1.1.1.1. Mesure sur les outputs

Les auteurs (A.Bienaymé,1971; M.Quelennec,1986; Baroin et Fracheboud, 1983 ; Wickham,1954) retiennent en général le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

1.1.1.1.1. Le chiffre d'affaires

Facilement utilisable, il donne une indication quant à la taille de l'entreprise au travers du niveau de son activité. Mais ce critère doit-être manié avec beaucoup de précaution, car il peut-être influencé par le niveau des achats, qui, selon les secteurs, peut ou non surestimer le niveau effectif de l'activité d'une entreprise. Mesure en valeur dérivée du compte de résultat, ce critère sera plus ou moins important, pour une valeur ajoutée comparable, selon la place de l'unité dans la filière de production et de commercialisation. D'autre part, il présente l'inconvénient d'être instable car il suit l'évolution de l'inflation.

Enfin peut-on considérer que des entreprises exerçant la même activité et

réalisant le même chiffre d'affaires ont la même taille alors que les unes sous-traitent la partie fabrication et les autres non ? selon que le processus amont est intégré ou non, des firmes réalisant un même volume de chiffre d'affaires dans des activités similaires seront différentes.

A la suite de ce qui précède, comment les différents seuils de chiffre d'affaires ont été retenus par certains pays pour tenter d'homogénéiser la définition des P.M.E.

En Belgique :

Les petites et moyennes entreprises sont des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions F.B H.T.V.A. (D. Baroin et P. Fracheboud, 1983)

En Italie :

C'est la loi fiscale de 1973 qui a introduit la notion de chiffre d'affaires pour définir la P.M.E. ou encore l'entreprise dite "mineure". Cette limite d'abord fixée à 120 millions de lires, a été augmentée à 180 millions puis à 360 millions de chiffre d'affaires annuel.

En Allemagne:, deux lectures tenant au chiffre d'affaires coexistent :

- L'une est fonction du secteur d'activité de l'entreprise (cf tableau suivant).

Secteur et dimension de l'entreprise	Chiffre d'affaires D.M / an
Industrie petite moyenne	< 2 millions de D.M > 2 millions < 25 millions
Artisanat petite moyenne	< 100000 D.M > 100000 D.M < 2 millions D.M
Commerce de gros petite moyenne	< 1 million D.M > 1 million D.M < 50 millions D.M
Commerce de détail petite moyenne	< 500000 D.M > 500000 D.M < 10000000 D.M
Transport et transmission petite moyenne	< 100000 D.M > 100000 D.M < 2 millions D.M
Services et professions libérales petite moyenne	< 100000 D.M > 100000 D.M < 2 millions D.M

A.Dahremöller : "bilans du marché de l'emploi en fonction des régions et de la taille des entreprises", travaux de recherche sur la PME (Schriften zur Mittelstandsforschung), n°26 NF, Stuttgart, 1988

- L'autre ne le retient pas

Taille de l'entreprise	Chiffre d'affaires en millions de DM / an
petite	< 1 million
moyenne	>1 million < 100 millions
grande	> 100 millions

Ministère Fédéral de l'économie : "Les PME, piliers de l'activité économique", Bonn, 1986

Comme nous pouvons le constater les informations qui précèdent montrent qu'il n'y a pas homogénéité dans l'utilisation du critère du chiffre d'affaires en Allemagne.

En France :

Les textes de lois, les règlements et les sources statistiques sont d'un apport fondamental dans la définition de la P.M.E. Il existe autant de définitions que de décrets et lois portant sur la P.M.E. C'est ainsi que la loi du 31 juillet 1986 s'était référée à ce critère pour allouer des crédits bonifiés aux P.M.E. D'autre part, les entreprises réalisant 20 millions de Francs de C.A.H.T étaient considérées comme des P.M.E. Seuil qui a été révisé depuis longtemps et porté à un C.A inférieur à 100 millions. Cependant, comme le signale très judicieusement A. ABIASSI (1989)⁶, il n'existe aucune unanimité en France sur ce chiffre car certains conseils régionaux retiennent 150 millions au lieu de 100 millions. Le mouvement E.T.H.I.C ⁷, quant à lui retient un chiffre compris entre 5 millions et 300 millions de Francs.

⁶ A.ABIASSI "Processus d'internationalisation de la firme" Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE - Lille , 1989

⁷ ETHIC (entreprise de taille humaine industrielle et commerciale.

Au Royaume-Uni:

C'est le rapport *BOLTON*, 1971)⁸ qui a tenté de délimiter la spécificité de la P.M.E dans le secteur commercial. Deux secteurs en particulier ont été pris en compte pour délimiter la taille des entreprises⁹ :

- le commerce de détail: C.A annuel ≤ 275000 £
- le commerce de gros: C.A annuel ≤ 1090000 £

La "small firms section" qui s'occupe des petites entreprises auprès du ministère de l'industrie retient aussi comme critère la faible part du marché et donc, un faible pouvoir sur les conditions de vente.

Québec :

Le ministère québécois de l'industrie, du commerce et de la technologie¹⁰ fait une classification tenant compte du secteur d'activité de l'entreprise.

⁸ J.Bernard; J.L. Ravix, " Diversité et spécificité des unités productives; les clivages par taille et les typologies d'entreprises", in traité d'économie industrielle, 2ème éd. Economica, 1991, P.184

⁹ Baroin & Fracheboud, op. cit, p6

¹⁰ GREPME LES PME bilan et perspective economica , 1994

Entreprises Manufacturières

Chiffre d'affaires	Type d'entreprise
< 9 millions FF ou 2 millions de \$ Canadiens	Petite entreprise
> 9 millions FF < 90 millions de FF ou 20 millions de \$ Canadiens	Moyenne entreprise

Adapté de GREPME: " Les PME: bilan et perspective
Economica, 1994

Entreprises non Manufacturières

Chiffre d'affaires	Type d'entreprise
< 13,5 millions FF ou 3 millions de \$ Canadiens	Petite entreprise
> 13,5 millions FF < 55 millions de FF ou 12 millions de \$ Canadiens	Moyenne entreprise

Adapté de GREPME: " Les PME: bilan et
perspective", Economica, 1994

Aux U.S.A, les principales définitions juridiques voient le jour à partir du Selective Act de 1948, amplifié par le Small Business Act de 1953¹¹.

Comme on peut le constater, ce critère (C.A) bien que valable dans la plupart des pays, ne fait pas l'unanimité dès lors qu'il s'agit de raisonner en terme de borne. Dans le même pays, il n'est déjà pas invariable lorsque les entreprises n'appartiennent pas au même secteur d'activité.

Au Cameroun le critère du chiffre d'affaires est avant tout fiscal et le code des impôts retient comme PME, les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Francs (avant la dévaluation de 1994) CFA, pour les entreprises de services et, 50 millions de Francs CFA (avant la dévaluation de 1994) pour les entreprises industrielles.

A l'issue de ce vaste recensement dans les différents pays (pays développés et en développement), force est de souligner que le critère du chiffre d'affaires est loin d'être homogène. Chaque pays ne retenant que les seuils qui traduisent le mieux la situation de son tissu économique et / ou de ses exigences fiscales. Qu'en est-il du critère tenant à la valeur ajoutée ? C'est ce à quoi seront consacrés les développements qui suivent.

¹¹ J. Bernard et J.L. Ravix, op. cit,p.9

1.1.1.1.2. Les critères tenant à la valeur ajoutée

La valeur ajoutée mesure (au mieux) la contribution de l'entreprise à la production nationale; incorporant les rémunérations des facteurs que sont le travail et le capital . Néanmoins, elle n'exprime pas toujours correctement le rôle exact de l'unité de production sur les marchés et dans le tissu économique. Par ailleurs, la valeur ajoutée présente l'inconvénient d'être difficilement saisissable, et de ne s'exprimer qu'en termes monétaires, rendant ainsi sa comparaison dans le temps malaisée d'un pays à l'autre. Dérivée du compte de résultat, sa mesure peut être biaisée par des durées d'exercices variables.

Une étude de la DGXXIII / EUROSTAT de 1993 ¹² révèle que les P.M.E ont un ratio de valeur ajoutée par tête plus faible que celle des grandes entreprises. Ceci s'expliquant par le poids très faible du capital investi. La faiblesse de ce ratio traduit aussi le degré de fragilité de ce type d'entreprise. Fragilité compensée par une plus grande flexibilité, et une très grande adaptabilité.

Après avoir analysé les outputs (constitués du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée), il serait intéressant d'aborder les facteurs de production.

¹² DGXXIII / Eurostat " Les PME à l'échelle mondiale, 1993

1.1.1.2. Les mesures sur les facteurs de production

Elles prennent en compte deux catégories de variables:

- l'effectif salarié
- le capital de l'entreprise

1.1.1.2.1. L'effectif salarié ou taille:

L'effectif salarié est un élément connu et facilement référentiable dans toutes les sources et n'est pas influencé par l'érosion monétaire. A cause de sa simplicité, il est utilisé dans pratiquement toutes les dispositions législatives ou réglementaires. Il accorde une place trop importante aux activités de main d'oeuvre, mais, comme la valeur ajoutée, il donne un poids assez faible aux holdings, aux donneurs d'ordre et aux entreprises faisant appel à la main d'oeuvre extérieure .

Comme on peut le constater, "la variabilité des seuils pose le problème d'une définition acceptable par tous. Variation suivant le pays et parfois même dans un même pays suivant les périodes", *Philippe VIGIER (1981)*¹³.

Qu'en est-il exactement de ce critère dans d'autres pays ?

¹³ philippe VIGIER : "Conclusions générales de l'enquête sur la petite entreprise", Commission internationale d'histoire des mouvements sociaux et des structures sociales , éd. CNRS, Paris ,1981

1-Classification dans quelques pays industrialisés

Pays	Petites entreprises	Moyennes entreprises
France	1 à 49 salariés	50 à 499 salariés
Belgique	1 à 50 salariés	51 à 200 salariés
Japon	1 à 49 salariés	50 à 500 salariés
USA	1 à 250 salariés	250 à 500 salariés

Source: "Les PME: bilan et perspective, GREPME
Economica, 1994

Si la classification de la P.M.E selon le critère de l'effectif ne tient pas compte de l'activité de l'entreprise pour les pays ci-dessus , il n'en va pas de même de l'ensemble des pays industrialisés. En Allemagne le secteur d'activité est retenu par certains organismes dans la classification selon la taille de la P.M.E (cf tableau suivant).

Secteur et dimension de l'entreprise	Effectif
Industrie petite moyenne	< 50 personnes > 50 <499
Artisanat petite moyenne	< 3 personnes > 3 personnes < 49 personnes
Commerce de gros petite moyenne	< 10 personnes > 10 personnes < 199 personnes
Commerce de détail petite moyenne	< 3 personnes > 3 personnes < 99 personnes
Transport et transmission petite moyenne	< 3 personnes > 3 personnes < 49 personnes
Services et professions libérales petite moyenne	< 3 personnes > 3 personnes < 49 personnes

A.Dahremöller : " bilans du marché de l'emploi en fonction des régions et de la taille des entreprises", travaux de recherche sur la PME (Schriften zur Mittelstandsforschung), n°26 NF, Stuttgart, 1988

Le critère de l'effectif salarié tout comme ceux (chiffre d'affaires, valeur ajoutée) précédemment analysés ne présente guère plus d'homogénéité. Aussi les seuils tiennent compte de la dimension du marché domestique de chaque pays. Et, sont plus bas dans les pays à marché intérieur restreint. Par contre lorsqu'un nombre important d'entreprises dans un pays emploient plus de 500 salariés, les firmes de 499 salariés sont considérées comme PME.

2- Classification dans quelques pays en développement:

Comme pour les pays industrialisés, il n'existe pas d'homogénéité de définition de la P.M.E dans les pays du tiers-monde. En Afrique, on utilise plus le terme petite entreprise¹⁴. Ceci pouvant s'expliquer d'une part par le fait qu'à l'indépendance, les États aient plus misé sur les entreprises publiques et parapubliques; d'autre part, les exploitations fonctionnant sous le mode artisanal sont très importantes (A. Neck, 1981)¹⁵. Aussi, l'utilisation du sigle P.M.E est très récente dans nombre de pays sous-développés.

Cadre de définition de la P.M.E au Cameroun

Au Cameroun, on le trouve dans le code des investissements de la loi n°66/IF/J du 10 juin 1960¹⁶. Et ce n'est que depuis la loi du 20 mai 1970 portant création du Centre d'Assistance aux P.M.E (CAPME) qu'on utilise véritablement ce terme. Pour le législateur, il s'agissait de délimiter le domaine d'intervention du CAPME afin de le rendre plus efficace en tant qu'outil d'aide à la gestion des entreprises. Les ordonnances n°94/001, 002 et 003 du 24 janvier 1994 portant modification du code des investissements restent muettes quant aux seuils inférieurs ou supérieurs à retenir pour les effectifs de la PME¹⁷ (Le CAPME retient les chiffres suivants : voir tableau suivant).

¹⁴ Onambe NGONO I, "Les PME au Cameroun " These de 3ème cycle en sociologie, Université de Strasbourg, 1984

¹⁵ A.NECK : Le développement des petites entreprises: politiques et programmes, éd. O.I.T, p.221-222, 1981

¹⁶ Onambe NGONO I, op cit., p.85

¹⁷ K. Weissberg, M.A., Ngwe, A. Chatelain : "L'incitation à l'investissement au Cameroun", Cahiers Juridiques et Fiscaux de l'Exportation, n°4, Paris, 1996, p.687-697.

	Nombre se salariés	
	Minimum	Maximum
Entreprise artisanale	1	5
Petite entreprise	6	50
Moyenne entreprise	51	500

Cadre de définition de la P.M.E en Côte-d'Ivoire:

Plusieurs organismes ont essayé de définir la P.M.E. Nous retiendrons notamment les définitions de l'O.P.E.I (Office de la Promotion de la Petite et Moyenne Industrie)¹⁸, et de la B.C.E.A.O (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest)¹⁹

L'O.P.E.I retient la classification suivante :

¹⁸ P.M. Touré-Farah: " Les petites et moyennes entreprises dans la stratégie de développement économique en Côte d'Ivoire", Thèse d'Etat en Droit, Toulouse, 1985

¹⁹ P.M. Touré-Farah, Op. Cit., P.205.

	Nombre se salariés	
	Minimum	Maximum
Entreprise artisanale	1	4
Petite entreprise	5	20
Moyenne entreprise	21	500

Pour la BCEAO²⁰, ces entreprises doivent appartenir aux nationaux. Ce critère d'appartenance avait pour but de circonscrire le périmètre d'attribution des aides financières de l'organisme aux PME.

Quelles que opérationnelles qu'elles soient, ces définitions semblent ne refléter que partiellement la réalité de ces pays (Cameroun et Côte d'Ivoire) car le secteur informel très important échappe aux obligations sociales, fiscales et comptables²¹. Et il n'est pas rare que des entreprises du secteur informel emploient un personnel supérieur aux minima imposés pour les interventions du CAPME pour le Cameroun ou de l'OPEI pour la Côte d'Ivoire.

1.1.1.2.2. Le critère tenant à la capacité de production

Ce critère est d'une utilisation assez rare. L'indicateur qui lui est associé est le plus souvent le total du bilan. Sa mesure en valeur est souvent entachée de biais. Biais tenant

²⁰ Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

²¹ P.M. Touré-Farah: " Les petites et moyennes entreprises dans la stratégie de développement économique en Côte d'Ivoire", Thèse d'Etat en Droit, Toulouse, 1985

aux conventions comptables (évaluation au coût historique pour les immobilisations et les amortissements fiscaux). Il (critère) inclut les éléments incorporels (titres de participation ...) dont on peut difficilement assimiler aux facteurs de production. Il favorise ainsi les entreprises capitalistiques sans pour autant mettre en exergue le pouvoir des holdings.

Tous ces critères même s'ils sont équivalents, ne sont en aucun cas interchangeables (Nguyen T.H et Bellehumeur A. 1985)²². Le choix de critères de classification d'une population est inhérent aux objectifs de chaque étude et des données disponibles. Par ailleurs, malgré l'utilisation assez répandu des critères quantitatifs par les statisticiens, les économistes et les gestionnaires, de nombreux auteurs les considèrent comme insuffisants et préconisent par la même occasion l'adjonction de critères qualitatifs.

I.1.2. Les critères qualitatifs :

A la lumière de ce qui précède, il s'avère qu'aucun critère quantitatif ne saurait avoir une valeur absolue. Aussi, certains auteurs (Yoncourt, Marois; Bizaguet ; Marchesnay), préconisent l'utilisation d' éléments de nature qualitative pour essayer d'identifier la P.M.E. Ces éléments ont trait à la personnalité du dirigeant, à la structure juridique et à l'exercice du pouvoir.

²² T.H Nguyen; A. Bellehumeur, cité par J. Bernard et J.L. Ravix, in traité d'économie industrielle, 2ème éd. Economica, 1991, P.183

1.1.2.1. Le mode de direction ou l'exercice du pouvoir:

La notion de P.M.E semble ici liée à la relation entre le dirigeant et son entreprise²³. Pour la C.G.P.M.E ²⁴, "les P.M.E sont des entreprises dans lesquelles les propriétaires assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et commerciales quelle que soit la forme juridique adoptée". Cette conception de la P.M.E. occulte totalement l'élément dimensionnel de l'entreprise. Elle met au contraire en évidence trois éléments fondamentaux :

- le risque

L'entreprise constitue souvent un bien propre que l'entrepreneur a construit en donnant en garantie, parfois en vendant ses biens personnels et ceux de sa famille. Par ailleurs, les concours bancaires disponibles sont limités. Dans beaucoup de cas les fins de mois des dirigeants, dans les premières années d'exploitation, ont été difficiles (H.Baumert, 1992), ce qui accroît la perception du risque (Van.Loye,1991).

- la responsabilité

Elle peut découler du degré d'implication patrimoniale du dirigeant dans l'entreprise ou de son extrême attachement moral à l'exploitation²⁵. L'échec de l'exploitation est vécu comme un échec personnel; car son cercle d'amis et de connaissances est très souvent conditionné par sa qualité de chef d'entreprise.

²³ Rapport DGIII/ EUROSTAT "entreprises in Europe " 1992

²⁴ C.G.P.M.E : " Les organisations patronales : CGPME; SNPMI, autres mouvements" Liaisons sociales, Nspécial 8938,p.7, Paris, 1983

²⁵ B. Yoncourt et T. Marois : " Le financement des PME par les banques en France: nécessités, particularismes, risques et solutions ", in Les petites et moyennes entreprises, éd. Berger Levrault, 1989, P.60

- *la direction effective.*

Très souvent dans son exploitation (matin et soir), l'entrepreneur de PME délègue moins et cumule parfois plusieurs fonctions et il n'est pas rare de le voir tour à tour chef vendeur, comptable ou responsable d'atelier. Aucune décision n'est prise sans son approbation et les objectifs de l'entreprise sont fortement déterminés par ses objectifs personnels.

Le pouvoir dans la P.M.E. est détenu en grande partie par le chef d'entreprise lui même. Ce qui pose le problème de la responsabilité dans la "gouvernance" de la P.M.E.

Cette concentration des pouvoirs aux mains d'un seul homme est accentuée dans les petites entreprises (P.E). Celui-ci d'ailleurs, pour éviter toute concertation, ne s'entoure guère de personnes pouvant le concurrencer. "Il recrute peu ou pas de jeunes cadres diplômés et préfère avoir des collaborateurs à priori soumis, tels des membres de la famille ou des hommes issus du rang et promus pour leur capacité de travail et leur fidélité"(Michel BAUER, 1992). Seul maître à bord, c'est lui (le patron) qui prend toutes les décisions stratégiques concernant l'activité de l'entreprise, la nature de ses produits et de ses marchés, le niveau de la production et d'éventuels investissements , mais très souvent, c'est aussi lui qui, quotidiennement, surveille, contrôle, impulse et corrige les moindres gestes de son organisation. Pour M. Bauer, l'exercice de ce pouvoir se fonde plus sur une domination traditionnelle et charismatique que sur un mode bureaucratique où les tâches sont définies à l'avance et exécutées par des spécialistes²⁶.

²⁶ H. BAUER, L'entreprise, une affaire de société, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Sociales, 1992, p.151

I.1.2.2. L'indépendance:

Pour P.A Julien et M. Marchesnay, “ la petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou de services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général seuls propriétaires du capital”.

Cette définition de Marchesnay est intéressante pour trois raisons :

- L'indépendance juridique est fondamentale pour reconnaître à une entreprise, la qualité de P.M.E ; or le fonctionnement du monde économique prouve que la notion d'indépendance est une réalité complexe, difficile à saisir, dont l'existence dépend de bien des facteurs non juridiques tels que : la sous-traitance, fréquente pour les P.M.I, peut devenir une aliénation quasi totale à l'égard du donneur d'ordres, même si le chef de la P.M.E sous-traitante en est le propriétaire. L'on ne soulignera jamais assez pour mémoire la dépendance financière dans laquelle vivent tant de P.M.E. En phase de démarrage, la priorité est généralement portée sur la seule trésorerie et les questions bancaires limitées aux problèmes d'échéances mensuelles, puisqu'il en va de leur survie²⁷.

Cette notion d'indépendance écarte du champ de la P.M.E, toutes les filiales des groupes, dépendantes par définition, et les établissements, contrôlés par les grandes entreprises.

²⁷ Yoncourt et Marois, Op. Cit, p.20

- Un critère d'ordre économique et sectoriel

Au moment où tous les discours incitent la P.M.E à conquérir des marchés et à être présente dans tous les domaines de l'activité économique, il nous semble contradictoire de vouloir cantonner la P.M.E aux simples secteurs primaires et tertiaires. nous pouvons noter l'exemple de P.M.E ayant reçu des prix d'excellence dans le secteur secondaire.

- Un critère lié à la détention du capital

L'originalité des P.M.E réside dans la relation particulière que leurs patrons entretiennent avec le " capital". Les patrons des P.M.E sont presque toujours personnellement propriétaires de leur entreprise.

Une étude faite pour le conseil économique et social français (1984)²⁸ sur les firmes de 10 à 99 salariés a montré que 89 % ont à leur tête un patron possédant personnellement la totalité ou au moins la majorité du capital et dans les 11% restantes, 91 % étaient propriétés de la famille du patron. Comme dirait M. BAUER²⁹, la révolution managériale n'a pas encore atteint les rivages de la P.M.E.

Van Hoorne (1979) distingue les plus petites entreprises des grandes selon les caractéristiques suivantes:

- les PME ont des performances limitées sur les produits, les technologies et les savoir faire.

- les PME ont des ressources et compétences limitées en capital et en main d'oeuvre.

²⁸ A. Bizaguet, Op. Cit, p.45

²⁹ M.Bauer et al., in L'entreprise : une affaire de société, Presses de la fondation nationale des Sciences politiques, Paris, 1990, p.152

- les PME sont des organisations dont les procédures administratives, les techniques d'évaluation et de contrôle de position stratégique sont peu développées.

- Ce sont les fondateurs des PME ou leurs descendants qui ont la majorité des actions.

- elles (PME) ont un système de management non systématique et une politique de formation informelle.

*Velu (1980)*³⁰ quant à lui a établi une typologie des entreprises selon la taille. Le tableau de la page suivante synthétise son modèle:

³⁰ cité par Booksbank,1991

	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise	Moyenne-grande Entreprise
Objectifs	marchés déterminés comportements intuitifs, improvisés	Marchés dirigés comportements de circonstance, intuitifs	Marchés dirigés comportements généra-stratégiques, inventifs
Management	Autorité personnelle	Consultation	Petite équipe de spécialistes
	Direct	Utilisation fortuite de spécialistes extérieurs	Utilisation de spécialistes extérieurs à l'entreprise
Production	Pas de planification	Planification à court terme	Court terme et irrégulièrement, planification à long terme
	Pas d'études de marchés	Pas d'études de marchés	De rares études de marchés
Personnel	Relation personnelle patron-salariés, large implication, motivation aisée du personnel, faible poids syndical.	Relation personnelle patron-salariés, large implication, motivation aisée du personnel, faible poids syndical.	Relations plus impersonnelles, implication motivation plus difficiles, poids syndical modéré
	Pas de représentation du personnel	pas de représentation du personnel	Représentant du personnel
Financement	Famille, Banque	Famille, Banque	Famille, Banque Marchés financiers

Source: Brooksank, 1991

De ce qui précède, on ne peut s'empêcher de dire que si la P.M.E existe en tant qu'organisation économique, elle est d'abord " affaire d'homme ". Malgré leur statut de société anonyme ou de société à responsabilité limitée, les P.M.E sont avant tout des sociétés

familiales dans lesquelles la vie de la famille et de la société sont en interaction; la société dépend de la famille et la famille dépend de la société, de plus il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux³¹. Elles souffrent d'un double handicap : un accès difficile aux moyens de financement bon marché et un taux d'endettement supérieur à la moyenne³²

A travers les développements qui viennent d'être proposés, nous avons tenté d'une part de présenter les différentes approches de la PME retenues par les auteurs, et d'autres parts, les critères appliqués dans quelques pays. Dans les pages qui suivent, nous proposerons notre conception de la PME. Ensuite, nous analyserons son impact dans le monde économique moderne.

1.1.3. Notre compréhension de la PME et analyse de son impact dans l'économie contemporaine.

Nous aborderons notre compréhension de la PME (1.1.3.1) et enfin Nous traiterons de son poids dans l'économie (1.1.3.2).

1.1.3.1. Notre compréhension de la P.M.E : choix d'une définition

La P.M.E est une organisation de taille humaine (> 10 salariés<500 salariés),

³¹ GAULTIER A et GELINIER D, L'avenir des entreprises personnelles et familiales, éd. hommes et techniques Paris 1978

³² Y. Morvan, Fondements d'économie industrielle, 2ème édition, Économica, 1991, p. 509

dont le capital est en général détenu par une famille ou par un petit nombre de personnes qui la dirigent. Sa structure organisationnelle très flexible présente peu de niveaux hiérarchiques. Elle a très peu de prise sur son environnement. Elle est présente dans presque tous les secteurs d'activités.

Cette définition appelle quelques commentaires :

* La taille de la P.M.E (cf supra).

*La détention du capital est en général entre les mains des dirigeants alors que dans la grande entreprise, les managers n'ont très souvent aucun lien direct avec les propriétaires apporteurs de capitaux.

*Structure organisationnelle de la P.M.E

Pour caractériser l'organisation de la PME, nous sommes amenés à analyser sa structure.

L'approche de Mintzberg H³³ nous semble pertinente. Celui - ci a identifié cinq parties de l'organisation :

- le sommet stratégique
- la ligne hiérarchique
- le centre opérationnel
- la fonction de support logistique
- la technostructure

Ces différentes parties de l'organisation sont coordonnées au travers de divers processus que sont : l'ajustement mutuel, la supervision directe ou la standardisation. La forme de l'organisation procèdera des variables telles que³⁴ : la taille, l'âge, son système

technique, son environnement...

³³ H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, 1991

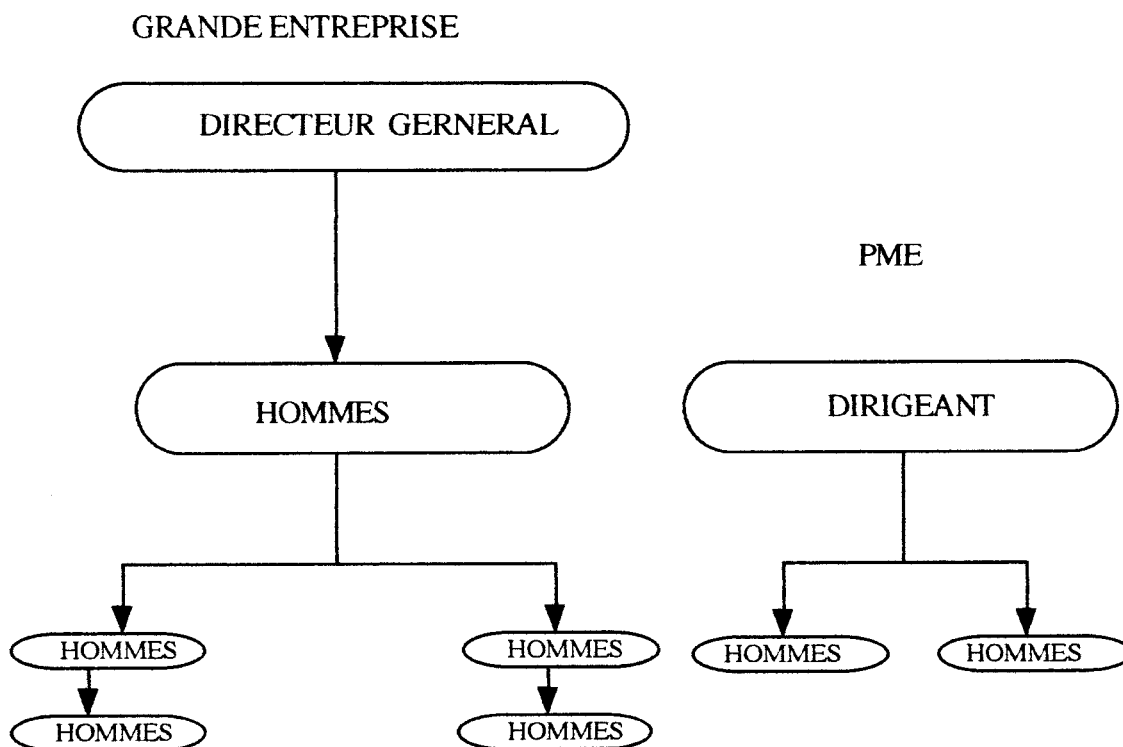
³⁴ P. Joffre, G. Koenig, Management stratégique, éd., Eyrolles, Paris, 1993, p.108.

A partir de ces cinq strates, Mintzberg propose cinq configurations organisationnelles typiques de toute organisation d'entreprise:

- L'organisation simple ou entrepreneuriale
- L'organisation mécaniste
- L'organisation professionnelle
- La structure divisionnalisée et l'adhocratie.

La PME serait selon Mintzberg, une organisation simple, constituée essentiellement de deux parties : d'une part le sommet stratégique souvent composé uniquement du responsable, tour à tour directeur de production, directeur technique, responsable du personnel et, d'autre part, le centre opérationnel regroupant les opérateurs dont l'unique mission consiste à produire ou vendre.

Ce raccourcissement de la ligne hiérarchique favorise le mécanisme de la coordination directe basée sur la supervision directe. Les communications s'effectuent selon des schémas simples (J.P Debourse, R.P. Declerck, C. Navarre, 1983). Les schémas de la page ci- après nous permettent de mieux illustrer ces propos.



Source: J.P Debourse, R.P. Declerck, C. Navarre
 "Méthode de direction générale", éd.Hommes et
 Techniques,1983, P.99

Une étude réalisée en 1987 par l'INSEE a mis en évidence, le nombre de services moyens dans les différentes catégories d'entreprises en France.

Valeur médiane (1)

Taille de l'entreprise	Nombre de services	part des emplois du tertiaire en %	part des emplois cadres en %	poinds de la maîtrise en %	étendu du contrôle(2)
50 - 199 salariés	2	11,1	4,9	6,6	8,3
200 - 499 salariés	5	13,7	5,5	8,1	7,5
500 - 999 salariés	8	15,8	5,9	8,2	7,8
1000 et plus	10	16,6	6,7	8,3	6,8

1 - pourcentage moyen d'emploi par classe
 2 - estimation du nombre moyen de subordonnés par supérieur hiérarchique
Sources : bIC , ÈSE , INSEE 1987 .

Qu'on la loue ou qu'on la répugne, la petite taille de la PME exclurait le fonctionnement bureaucratique. C'est à dire que les rapports personnels tiennent compte des individualités, particuliers, ainsi que la division du travail et des rôles. Contrastant avec le caractère très formalisé et impersonnel du fonctionnement de la grande entreprise.

Par rapport à leur environnement, les PME sont en général des entreprises dont la capacité autonome d'action sur l'environnement est faible :

- sur les marchés des produits, elles sont très souvent dans l'incapacité de la

loi, c'est à dire d'énoncer et de faire admettre des normes qui leur sont favorables.

- il en va de même, le plus souvent, sur les marchés de main d'oeuvre : il est rare que les PME puissent avoir, chacune pour son propre compte, des structures de formation internes conséquentes.

- en matière de technique et de technologie, la situation serait similaire : elles n'ont pas les moyens de développer en interne des filières techniques, de faire des investissements technologiques de long terme.

- enfin, sur le plan de leurs relations avec l'Etat et les pouvoirs publics : prises séparément, les PME sont en position de faiblesse dans leurs négociations avec leurs partenaires publics.

1.1.3.2. Le poids de la P.M.E

Contrairement à ce qui est généralement admis, le poids de la P.M.E dans l'économie et l'emploi ne régresse pas, mieux, il progresse (Bannock et Daly, 1994) et leur rôle semble s'intensifier depuis quelques années (Julien, 1993). Les PME méritent une place majeure (Morvan, 1991), encore faut-il que les chiffres officiels ne sous-estiment le phénomène, car la connaissance statistique des toutes petites entreprises sera de plus en plus imparfaite, compte tenu du niveau de développement, et d'une économie informelle insaisissable³⁵ .

A travers le tableau suivant, nous allons essayer de montrer la réalité de la PME en terme d'emplois dans quelques pays occidentaux :

³⁵ M. Marchesnay, "Les bases de la compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés ", Cahiers de l'ERFI, Montpellier, n°1, 1993

Pays	année	Taille de l'entreprise en nombre de salariées				
		très petites 1-19	petites 20 - 99	moyennes 100 - 499	grandes ≥500	total
Belgique	1988	25.0	20.1	19.2	35.7	100.0
	1991	25.2	20.8	19.1	34.9	100.0
Canada	1988	23.3	20.7	17.2	38.8	100.0
	1991	27.2	22.3	15.9	34.6	100.0
Danemark	1988	34.1	26.4	16.6	22.9	100.0
	1991	38.4	23.0	17.6	21.0	100.0
Finlande	1989	26.3	18.0	17.1	38.6	100.0
	1991	-	17.7	-	37.2	100.0
France	1988	30.0	19.4	15.4	35.3	100.0
	1990	29.1	21.0	16.2	33.7	100.0
Allemagne	1988	27.3	18.6	18.0	36.1	100.0
	1990	25.9	18.7	18.2	37.2	100.0
Italie	1988	58.2	13.2	9.9	18.7	100.0
Japon	1988	37.7	17.9	17.7	26.7	100.0
	1992	36.4	17.7	18.3	27.6	100.0
Portugal	1988	32.6	23.6	20.4	23.5	100.0
	1991	34.6	25.0	19.5	21.0	100.0
R.U	1988	32.1	15.0	17.7	35.2	100.0
	1991	33.0	16.1	17.2	33.8	100.0
U.S.A	1988	18.0	16.8	15.0	50.2	100.0
	1991	24.6	18.8	13.5	43.1	100.0

**Répartition de l'emploi selon la taille de l'entreprise:
industrie et services marchands**

Source: OCDE : " Perspectives de l'emploi", Juillet, 1994
tirés de: " Les PME et leurs salariés", INSEE, Liaisons
Sociales, DARES, n°4, 1996.

Il ressort de ces données que la PME occupe une place non négligeable dans la création d'emploi dans l'ensemble des pays de l'OCDE. Ces petites et moyennes organisations plus que par le passé, sont aujourd'hui perçues comme des réserves naturelles³⁶ d'amélioration de technologie et de création d'emplois.

Après avoir montré l'importance de la PME en terme d'effectifs salariés en France et ailleurs, quelle place occupe t-elle dans les différents secteurs économiques en France ?

Répartition des entreprises en France par secteur d'activité :

En nombre d'entreprises

		Industrie	BTP	Commerce	Transports	Services	TOTAL	
TPE		189000	262000	510000	69000	824000	1854000	
PME	10-49	46400	36000	19000	36000	7000	39000	137000
	50-199		8600	2100	4600	1300	6000	22600
	200-499		1800	300	600	200	1100	4000
GE		1060	160	300	100	520	2140	
TOTAL		236460	283560	551500	77600	870620	2019740	

Source : CEPME , " Enquête sur les PME Françaises ", 1995, p.45

³⁶ C.G.P.M.E, op. Cit., p.52

		Industrie	BTP	Commerce	Transports	Services	TOTAL	
TPE		9,36%	12,7%	25,5%	3,42%	40,79%	91,79%	
PME	10-49	1,78%	0,94%	1,78%	0,35%	1,93%	6,78%	8,10%
	50-199	0,43%	0,10%	0,23%	0,06%	0,30%	1,12%	
	200-499	0,09%	0,02%	0,03%	0,01%	0,05%	0,20%	
GE		0,05%	0,01%	0,02%	NS	0,03%	0,11%	
TOTAL		11,71%	14,04%	27,31%	3,84%	43,10%	100,00%	

Source : CEPME , " Enquête sur les PME ", 1995, p.45

Nous constatons que les PME sont présentes dans tous les secteurs d'activité. Même dans l'industrie où on les croît souvent moins bien implantées, elles sont fortement représentées puisqu'on dénombre 46400 PME contre seulement 1060 grandes entreprises. Globalement, les grandes entreprises font moins de 1% de l'ensemble du tissu économique français, alors que les TPE et les PME représentent 99,89%.

*Part des exportations des PME dans les ventes françaises
par secteurs en 1993 (en milliards de francs).*

	Total	dont Industrie	dont services marchands hors secteur financier
Exportations totales (hors agriculture)	1522	1119	111
Exportation des PME	505	282	67
Part des PME dans le total	33%	25%	60%

Source : CEPME, " Enquête sur les PME ", 1995, p.459

Si nous reconnaissons à travers ces données le rôle important de la PME dans l'économie française et, par conséquent l'intérêt d'analyser les déterminants de son internationalisation, peut-on en dire autant de son homologue camerounaise ?

Les PME camerounaises dans quelques secteurs d'activités

Entreprises Secteurs d'activités	PME ¹	Autres ²
Fabrrication de papier et imprimerie	57%	43%
Alimentation, boulangeries	83 %	17%
Industries du bois	67%	33%
Elevage et chasse	71%	29%
Caoutchouc et fabrication d'ouvrage en matière plastique	52%	48%
Industries textiles et confection	35%	65%
Industries du cuir	29%	71%
Fabrication d'appareils mécaniques et électriques	30%	70%
Agriculture, produits pour exportation	17%	83%

1- Les PME retenues dans ce tableau appartiennent toutes au secteur formel. c'est à dire qu'elles ont reçu l'agrément officiel.

2- Il s'agit surtout des entreprises publiques et de quelques grandes entreprises à capitaux privés.

Source : Chambre de commerce et d'industrie du Cameroun, 1992.

Nombre d'agrément accordés pour la création de PME par secteur dans la province du Littoral

Secteurs	Nombre d'entreprises	Emplois créés	Moyenne des emplois créés par entreprise
Agro-alimentaire	23	592	25
Matériaux de construction	25	722	29
Métallurgie	21	757	37
Industrie textile	15	406	27
Industrie chimique	24	886	37

Source : Cellule de gestion du code des investissements (CGCI, 1995)

Nous avons retenu les chiffres relatifs aux agréments dans cette province car elle représente plus de 90% de la création d'entreprise (PME) au Cameroun. Par ailleurs, le recul du secteur public et para-public dans l'économie camerounaise est de nature à accentuer la prééminence de la PME dans ce pays.

Comme nous avons pu le remarquer tout au long de ce chapitre, la compréhension de la PME n'est pas chose aisée. La PME est aussi diverse que le sont ses domaines d'intervention. Negligée pendant des décennies au profit des concentrations industrielles, l'accroissement des petites unités de production et/ou de service s'est généralisé dans pratiquement tous les pays à économie de marché depuis quelques années.

Face aux mutations environnementales, et à la disparition des frontières, les Etats peuvent-ils se satisfaire des PME repliées sur le marché domestique ? Si non, quelles stratégies les PME adopteront elles pour se positionner sur les marchés extérieurs et favoriser leur développement ? Qu'est ce qui décide un dirigeant d'entreprise à tenter l'aventure internationale. Si le chapitre qui s'achève a porté sur les différentes acceptions de la PME, et a montré son impact dans les économies, le chapitre qui suit aura pour objectif de répondre aux questions susmentionnées, et d'analyser les différents chemins que la PME emprunte pour conquérir les marchés extérieurs.

Chap II : L'INTERNATIONALISATION :

Si l'on définit l'internationalisation comme " l'action d'internationaliser"; rendre international, c'est à dire qui a lieu, qui se fait de nation à nation, entre plusieurs nations. L'internationalisation de la P.M.E s'analyse donc comme l'aptitude à être présente sur les marchés situés hors de ses frontières "naturelles". Cependant le choix d'une politique internationale suppose que des actions soient mises en oeuvre.

Après avoir défini l'internationalisation, ce chapitre aura pour ambition de nous faire comprendre comment la PME procède pour s'internationaliser. Trois articulations seront nécessaires:

- il s'agira de montrer que la décision d'internationalisation de la PME peut être considérée comme une démarche stratégique (Section II.1).

- le développement international de la PME obéit à un processus (Section II.2).

- Enfin, des facteurs peuvent déterminer la prise de décision d'nternationalisation (SectionII.3).

II.1 Stratégie de développement de la P.M.E

La globalisation des marchés a complexifié l'environnement des entreprises. Ansoff souligne qu'il (environnement) est devenu imprévisible sans relation avec le passé. La gestion des entreprises ne relève plus de la vie de " château " aux règles bien ordonnées et

aux limites bien cernées, mais s'inscrit désormais dans une logique de système ouvert, capable d'émettre des signaux, de déplacer des forces jusqu'aux horizons sans frontières et susceptible aussi d'être touché par tous les vents ou mouvements du large (Sabine Urban, 1993). Dans les pays industrialisés plus qu'ailleurs, les entreprises connaissent des fortunes diverses :

- abandon de parts de marché
- apparition de nouveaux concurrents
- repositionnement sur de nouveaux secteurs , sur de nouveaux marchés ou segments.

Le dirigeant d'entreprise plus que jamais doit être alerte, scruter l'horizon, et prendre des décisions engageant son entreprise sur le moyen ou le long terme. A la manière d'un joueur d'échec ou d'un boxeur, il doit être capable de prévoir l'avenir, d'anticiper sur les actions de la concurrence (ou "adversaire"). Gérer le présent ne suffit plus pour assurer à son entreprise une bonne situation. Le chef d'entreprise face à l'accroissement de l'intensité de la concurrence et aux bouleversements technologiques doit prévoir les évolutions dominantes de l'environnement et rechercher les actions devant permettre de transformer ces mutations en opportunités de croissance pour son exploitation. Pilote, il devient un stratège et doit fixer les objectifs et choisir les moyens (humains, techniques et financiers) pour les atteindre. Comme une armée, l'entreprise doit mobiliser ses forces pour passer à l'offensive ou au contraire pour battre en retraite temporairement dans le but de préparer une nouvelle attaque, de rechercher l'effet de surprise. Selon Yvan ALLAIRE et MIHAELA E. FIRSIROTU, la stratégie hante les lieux où se prennent les décisions qui déterminent le cours des sociétés et des

organisations. Elle (stratégie) est immanente à ces moments où l'histoire vacille, se construit et se modifie³⁷. Ces auteurs confirment ainsi l'omni-présence de la stratégie à mesure que l'environnement se complexifie. Mais pour mieux comprendre ce qu'elle est, il nous semble opportun de la définir.

II.1.1. Notion de stratégie ou définition du concept :

M.CAPET et al³⁸ soulignent que la notion de stratégie s'est développée dans les affaires dans les années 60 quand la concurrence entre les grandes entreprises a pris de l'importance. Cependant, nous pouvons noter que ce mot (stratégie) est emprunté au vocabulaire guerrier. Pour le général prussien VON K CLAUSEVITZ³⁹, elle consiste à déterminer le lieu et le moment du combat, et les forces nécessaires pour le mener.

A la lumière de ce qui précède, ne peut-on affirmer sans risque de se tromper que la novation réside plus dans le vocabulaire que dans le comportement ? En effet, de tout temps, les guerres ont existé, et de tout temps, les chefs de guerre ont eu à déterminer le lieu et le moment opportun pour le déclenchement des hostilités même si cela s'est parfois fait de manière inconsciente (Marmuse). Plusieurs auteurs (Porter, Marchesnay, Ansoff, Winter, Chandler, Prahalad...) depuis une trentaine d'années se sont penchés sur ce concept. Sans être exhaustif, nous allons nous attarder sur ceux qui nous semblent pertinents.

³⁷ Y. Allaire et M.E. Firsirotu: L'entreprise stratégique: penser la stratégie, éd. Gaëtan Morin, 1993

³⁸ M.Capet et al, Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise, Economica, Paris, 1986 p.81

³⁹ Tiré de C. Marmuse: Politique générale, éd. Economica, 1992, p.60

A. CHANDLER définit la stratégie comme la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, l'adoption de politiques et l'allocation de ressources permettant de les atteindre.

La démarche stratégique doit pouvoir donc répondre aux questions relatives:

- à la direction à suivre par l'entreprise
- aux paramètres chiffrés pouvant traduire ces buts
- aux moyens devant être mobilisés
- aux politiques spécifiques à mettre en oeuvre

Pour **MINTZBERG**, La stratégie serait la force médiatrice entre l'entreprise et son environnement. Elle consiste à interpréter l'environnement et à développer dans les flux de décisions organisationnelles des formes cohérentes pour faire face à l'environnement. Les cadres du sommet stratégique à qui revient la lourde tâche de définir la stratégie, doivent adapter celle-ci aux forces et aux besoins de l'organisation. A travers la stratégie, se pose donc le problème du choix des domaines d'activité dans lesquels l'entreprise souhaite être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

M. CAPET et al⁴⁰ conçoivent la stratégie comme la répartition des moyens, à des périodes déterminées, dans le but de réaliser des objectifs (qui doivent correspondre aux préférences de ceux qui détiennent le pouvoir) ou un objectif plus fondamental dans la conduite des entreprises. Pour ces auteurs, les moyens de l'entreprise sont de trois ordres : humains, matériels, et financiers : cette répartition est le fruit de l'analyse et obéit à un choix.

Il s'agit de combiner de façon rationnelle, les moyens de l'entreprise afin

⁴⁰ M Capet, op Cit, p 81-83

d'atteindre les objectifs fixés. C'est donc un calcul qui projette l'entreprise dans le futur en fonction de l'environnement tel qu'il est perçu . Cette perception de la stratégie traite donc du problème de la survie de l'entreprise. Et puisqu'aucune position n'est acquise pour l'entreprise, elle organise son devenir.

I.ANSOFF⁴¹ abondait déjà dans la même direction lorsqu'il écrit qu'à notre époque, les "règles du jeu" ont changé. Le respect des orientations traditionnelles de l'entreprise dans bien de cas la mène à la stagnation et /ou au déclin, la stratégie est un moyen de réorienter l'essor de l'organisation.

Comme nous pouvons l'imaginer, la démarche stratégique consiste à engager l'entreprise durablement dans une direction.

J.P ANASTASSOPOULOS⁴² pense que la stratégie non seulement doit être capable d'opérer des choix des demandes pouvant trouver satisfaction auprès de l'entreprise, mais qu'en plus, l'entreprise doit pouvoir choisir des offres qu'elle peut produire à cet effet . L'entreprise doit définir au préalable son domaine de compétence avant tout choix de stratégie. Car ce choix met en cause les dirigeants de l'entreprise et s'appuie sur l'analyse du potentiel de la firme et des mutations de l'environnement .

Loin de se contredire, le point focal à toutes ces définitions c'est qu'elles insistent toutes sur la nécessité de définir les objectifs à long terme de l'entreprise. Ceux-ci devant bien sûr prendre en compte les moyens dont dispose l'entreprise par rapport à la complexité de son environnement.

⁴¹ I.Ansoff: Stratégie de développement de l'entreprise, Les éditions d'organisation , Paris,1989

⁴² J.P. Anastassopoulos, G.Blanc, J.P. Nioche, B.Ramanantsoa: Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF, Paris , 1985

Une fois la notion de stratégie définie, se pose le problème de sa formulation et de son choix (II.1.2).

II.1.2. Formulation et choix stratégiques.

M.CAPET et al soulignent qu'il s'agit pour les dirigeants de l'entreprise, de poser un diagnostic sur l'organisation, et d'identifier le type de stratégie à mettre en oeuvre.

Celle-ci doit tenir compte de certains éléments tels :

- les atouts et les faiblesses de l'entreprise.
- les opportunités que recèle l'environnement.
- le futur souhaité, l'image de l'entreprise à l'horizon pertinent.
- les objectifs de l'entreprise et ceux de ses dirigeants.

Car comme l'écrit J.L GUEYDON DE DIVES⁴³, la mise en oeuvre de la stratégie doit se préoccuper des phénomènes de "pouvoir". Puisque des résistances fortes peuvent se révéler au moment de son application. Résistances s'expliquant par la permanence des rapports quasi conflictuels entre apporteurs de capitaux et les salariés. Comment l'entreprise (la P.M.E) opère t-elle ces choix stratégiques? Comment éviter de rompre les équilibres fragiles au sein de l'organisation ? Telles sont les différentes interrogations auxquelles les différentes études dans le domaine tentent de répondre. Cependant la P.M.E

⁴³ J.L. Guedon de Dives: " Rendre efficace la mise en oeuvre des stratégies d'entreprise", Revue française de gestion, Janvier février, 1986 , p23-29

n'étant pas un cas en marge de l'économie mondiale, les études s'appliquent aussi bien à elle qu'à la grande entreprise.

La littérature traitant de la stratégie est abondante mais, notre objet n'étant pas d'aborder tous ses aspects, il sera uniquement question de présenter quelques pistes de réflexion menées jusqu'ici par quelques chercheurs. Même si les approches n'appréhendent pas de la même manière la réflexion sur la formulation d'une stratégie, il est important de signaler qu'au lieu d'être antagonistes, elles sont plutôt complémentaires.

Il sera question ici de la procédure de formulation d'une stratégie par les responsables de l'entreprise (II.1.2.1) ensuite du choix par ceux - ci, d'une stratégie (II.1.2.2).

II.1.2.1. Formulation de la stratégie

Depuis le début des années 80, s'affrontent deux grandes tendances en stratégie : l'une dite de l'analyse stratégique de l'industrie et de la concurrence dont PORTER et ANSOFF sont les représentants (II.1.2.1.1), l'autre dite des ressources et compétences stratégiques (NELSON , WINTER, Prahalad, Teece...) (II.1.2.1.2).

II.1.2.1.1. les modèles d'analyse stratégiques de l'industrie et de la concurrence :

II.1.2.1.1.1. Le modèle de I.ANSOFF⁴⁴

Son modèle s'élabore en trois phases :

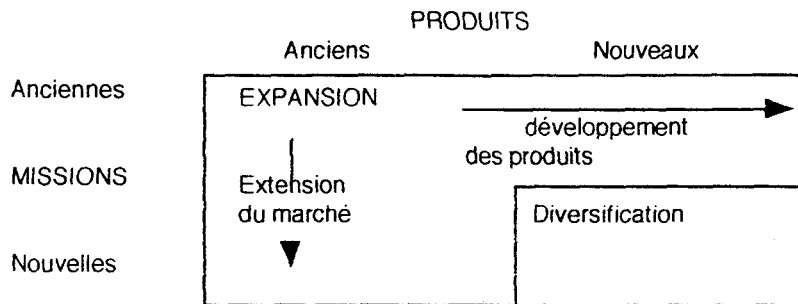
- Une étude approfondie des objectifs économiques et non économiques à court et à long terme poursuivis par l'entreprise et dont le conseil d'administration est habilité à définir.

- A partir des objectifs fondamentaux, la direction générale, dont échoit cette mission, oriente l'entreprise vers la réalisation de ses buts, compte tenu des performances passées, des forces et faiblesses de l'entreprise, des opportunités et des menaces de l'environnement.

- Enfin par des manoeuvres stratégiques (expansion, diversification), la direction générale intervient pour combler les écarts (ou "gap" concurrentiel) issus de la différence entre les performances désirées (souhaitées) et les performances prévisibles.

Ansoff a défini les logiques générales de formulation d'une stratégie qu'il illustre par la matrice suivante :

⁴⁴ I. Ansoff op cit p.287



Ansoff, Stratégie de développement de l'entreprise,

éd. E.O., 1989, p.287

L'objectif de cette matrice est l'identification des vecteurs de croissance de l'entreprise. Ceci passe par l'identification de nouvelles activités, de nouveaux produits, que l'entreprise peut vendre dans le cadre de ses nouvelles missions ou marchés. A travers la notion de mission, l'entreprise tient non seulement compte du client mais aussi de l'utilité de son produit. Il s'agira donc de distinguer le client domestique du client étranger. Ainsi, l'expansion de l'entreprise prend appui sur des bases bien maîtrisées. Une meilleure information des décideurs (ici, le dirigeant propriétaire ou la petite équipe de direction) favorise une extension du marché s'appuyant sur les compétences de l'entreprise. Enfin, le modèle ainsi présenté permet de répondre efficacement aux questions suivantes:

- Quelles sont les extensions de gamme de produit que l'on peut proposer aux clients ?
- Quels nouveaux marchés pour nos produits ?

Si ce modèle est un outil utilisé implicitement ou explicitement par beaucoup d'entreprises, il reste cependant très technocratique, très général et très formaliste. Par ailleurs, les recommandations de ANSOFF ne prennent pas en compte l'existence de concurrents et des contraintes que peuvent créer leurs mouvements stratégiques. Aussi, est-il utile de ne pas utiliser uniquement cet outil, mais de l'associer à d'autres outils plus

sophistiqués.

Qu'en est-il de l'analyse de l'environnement concurrentiel ?

II.1.2.1.1.2. Le modèle de M.PORTER⁴⁵ ou l'analyse de l'environnement concurrentiel :

Il a renouvelé les principes de l'analyse stratégique en fondant son diagnostic non plus sur l'entreprise et ses concurrents directs, mais sur toute la branche industrielle à laquelle appartient l'entreprise. Ce raisonnement en terme de branche industrielle inclut les produits substituables dans la lutte concurrentielle. Ainsi, pour une entreprise qui fabrique des disques, la concurrence englobe non seulement les autres fabricants de disques, mais aussi les fabricants de cassettes. Si la notion des coûts est toujours présente dans son analyse, M .PORTER s'intéresse davantage à la rentabilité des capitaux investis, au secteur d'activité. Aussi l'attrait du secteur est lié à son degré de rentabilité. Pour lui, la rentabilité du secteur est conditionnée par l'intensité de la concurrence. Dans un secteur où la lutte concurrentielle est forte, les profits sont plus importants.

Ainsi la rentabilité est déterminée par :

- les caractéristiques générales du secteur
- les caractéristiques de la branche stratégique à laquelle appartient l'entreprise
- la place de la firme dans son groupe stratégique.

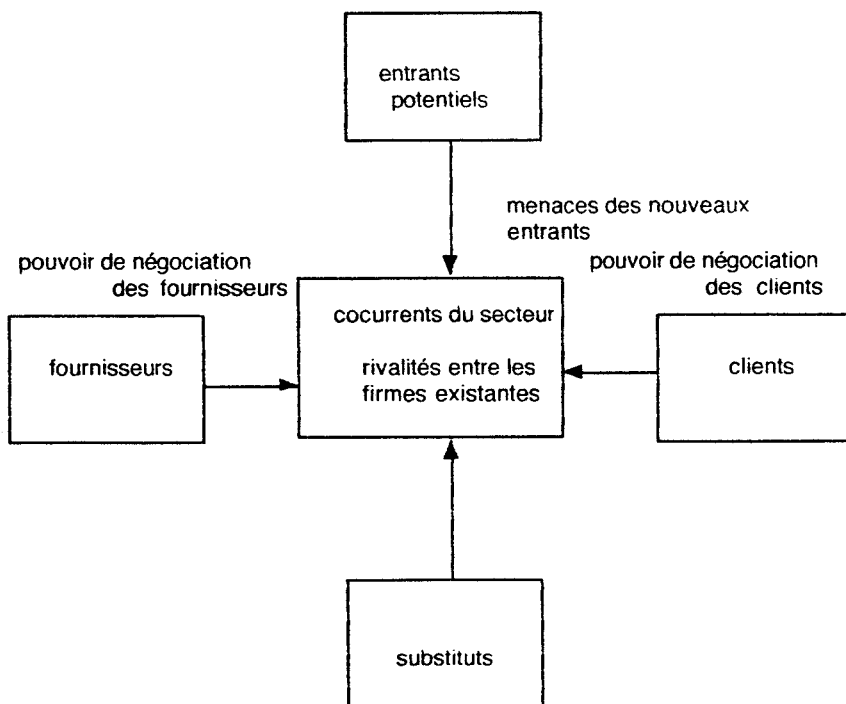
Deux niveaux de formulation de la stratégie sont ainsi mis en évidence par

⁴⁵ M.Porter Choix stratégiques et concurrence éd economica, Paris , 1990, 647p

l'auteur. D'une part, le contexte général de la concurrence, et l'analyse de la structure industrielle d'autre part.

1°) Contexte général

L'attrait d'un secteur dépend des cinq forces concurrentielles ci-dessous .



M. PORTER " choix stratégique et concurrence
éd. Economica, Paris. 1990. p.17

A travers l'analyse du secteur, Porter montre que la dynamique concurrentielle

est susceptible de s'exercer de différentes façons à l'intérieur du secteur :

- par évitement des menaces : Celles-ci pouvant provenir soit des entrants potentiels soit des produits substituables:

- La menace de nouveaux entrants est fonction de la réaction qu'ils attendent des concurrents existants et des barrières à l'entrée. Elle vient aussi des entreprises qui après innovation ou diversification, pourraient se présenter dans le secteur avec un produit compétitif.

- Le risque de substitution est constamment présent et, il revient à l'entreprise, de surveiller, de façon constante, les secteurs produisant les produits répondant aux besoins proches de ceux satisfaits par ses produits. La substitution est l'acte par lequel on remplace un bien par un autre qui remplit la même fonction d'usage, voire une fonction plus large.

- négociation avec les partenaires extérieurs : Il s'agit des clients et des fournisseurs de l'entreprise. Le pouvoir de négociation avec les partenaires dépendra de leur importance dans le secteur. Il sera fonction des attentes des uns et des autres par rapport à ce secteur.

Chaque secteur est ici pris en " tenaille " à la fois par un secteur fournisseur et par un secteur client : sauf lorsqu'il est totalement intégré ⁴⁶

⁴⁶ Stratégor, 2ème édition, InterEditions, Paris, 1993 , p. 16

2) Au niveau de l'analyse de la concurrence :

M. PORTER procède par une série de questionnements dont la structuration est fournie par le schéma ci-dessous :

Les facteurs d'une analyse de la concurrence

les facteurs qui animent
la concurrence

les actions réelles et potentielles
de la concurrence

OBJECTIFS FUTURS

STRATÉGIE ACTUELLE

A tous les niveaux de la gestion
et selon plusieurs dimensions

comment les entreprises
luttent-elles aujourd'hui ?

ESQUISSE DES RÉACTIONS DE LA CONCURRENCE

Les concurrents sont-ils satisfaits de leur situation actuelle?

Quelles actions nouvelles faut-il attendre de la part des concurrents et à
quelles modifications stratégiques procéderont -ils?

Quels sont les points vulnérables des concurrents?

Quelles sont les actions qui entraîneront les ripostes les plus fortes et les
plus efficaces des concurrents ?

HYPOTHÈSES

CAPACITÉS

Formulées par les concurrents sur
eux - mêmes et sur le secteur

Forces et faiblesses

Ce modèle pour efficace qu'il soit semble avoir éludé un certain nombre de facteurs tout aussi importants. Les dirigeants d'entreprise n'évoluent plus dans un milieu certain et stable. L'environnement subit sans cesse de modifications. Personne ne peut prédire avec certitude l'évolution des produits à court ou long terme. F. Michelin⁴⁷ dira: " La visibilité n'existe pas. Je suis incapable de vous dire et aucun patron ne peut vous dire ce qui va se passer dans les années qui viennent "(Garibaldi, 1994)⁴⁸ . Or le modèle de PORTER nous présente les décisions des dirigeants d'entreprise comme toujours structurées et programmables. Ce qui n'est pas toujours le cas de toutes les organisations. Toutes les décisions stratégiques que le chef d'entreprise prend dans la vie de son entreprise ne sont pas toutes structurées. La spontanéité et l'intuition sont aussi des caractéristiques du dirigeant d'entreprise. Par ailleurs , le cycle de décision stratégique de la P.M.E est le plus souvent à court terme. La P.M.E a un comportement qui est plus réactif que actif. Les gestionnaires des P.M.E suivent un processus de décision plus intuitif, "au juger " moins dépendant des modèles de prise de décision.

II.1.2.1.1.3.Le modèle du Boston Consulting Group (BCG)

Il repose sur deux éléments essentiels :

- La "loi d'expérience" qui établit un lien entre la production cumulée d'un produit et son coût unitaire ; le développement de produits similaires à ceux déjà fabriqués par une firme produit un avantage concurrentiel indéniable.

⁴⁷ cité par Garibaldi, p 18

⁴⁸ G Garibaldi Stratégie concurrentielle choisir et gagner, Les éditions d'organisation , paris , 1994, p 18

Par ailleurs, la position concurrentielle d'une entreprise dans un domaine d'activité peut être évaluée par le rapport entre son volume de production dans le domaine d'activité et celui de la firme leader ou par le rapport entre son volume de production et celui de son suivant immédiat si l'entreprise est elle-même leader.

La courbe d'expérience a été élaborée au début des années 60. C'est à dire à une époque où la croissance était forte.

- L'équilibre du portefeuille d'activités de l'entreprise: Il est pour le BCG, un facteur essentiel de la dynamique du segment d'activité. Les activités de croissance connaissent des baisses de coûts substantiels, permettant par là, la création d'avantages concurrentiels durables. ce qui n'est pas le cas des activités stables dont les parts de marché et les coûts restent figés.

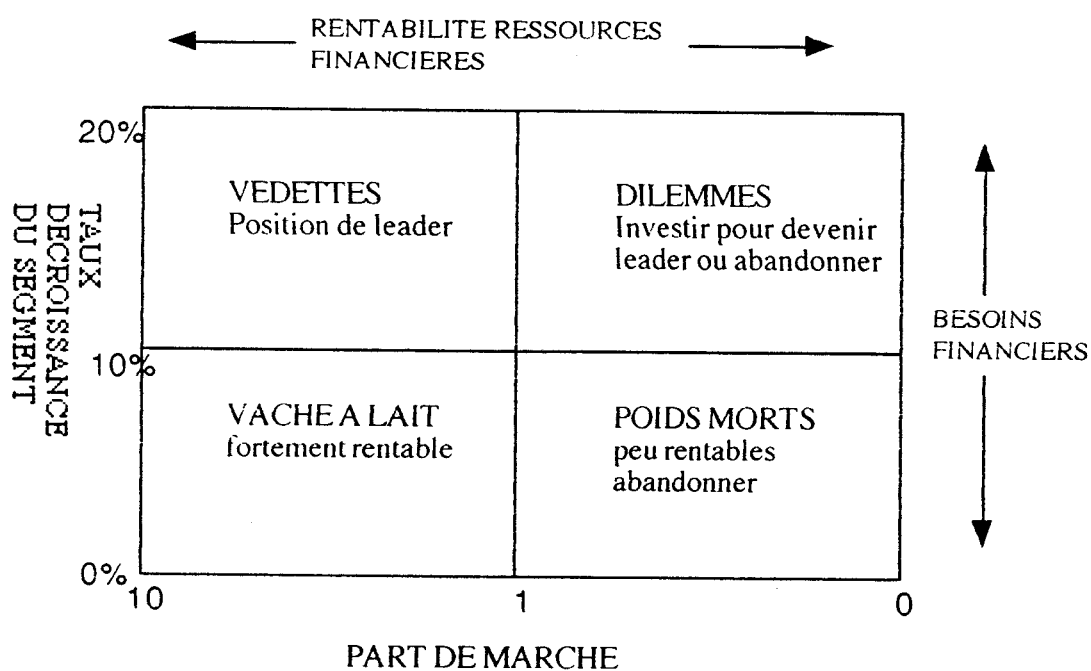
La loi de l'expérience et l'équilibre du portefeuille d'activités semblent renvoyer à une logique financière. En effet, pour le BCG, l'objectif d'une stratégie est l'allocation optimale de ressources dont dispose l'entreprise, dans les différents segments stratégiques, dans le but d'acquérir une position concurrentielle globale.

L'utilisation du BCG nécessite donc pour les responsables de l'entreprise qu'ils soient capables de mesurer:

- les besoins de liquidités générés par les différents segments.
- la rentabilité c'est à dire, le niveau des ressources dégagées par chacun des segments stratégiques .

Les matrices du BCG se présentent sous la forme de tableau :

La matrice BCG des années 60.



A partir de ce positionnement, le BCG préconise un certain nombre de recommandations :

Les VEDETTES :

Investir pour maintenir sa position de leader: Les ressources peuvent provenir de plusieurs sources : - des *vaches à lait* ou des désinvestissements des *poids morts*.

Les VACHES A LAIT:

L'entreprise doit veiller à ne pas se laisser séduire par de nouveaux investissements. Tout au plus, elle devra affecter les ressources dégagées sur d'autres segments comme par exemple les vedettes, voire *les Dilemmes*.

Les DILEMMES :

Investir ou abandonner sans avoir trop investi.

Les POIDS MORTS :

Abandonner si ce n'est déjà tard ou alors se maintenir sans pour autant investir.

En somme ce modèle insiste sur le fait qu'en période de crise, l'entreprise ne doit conserver que les activités les plus compétitives ("vaches-à-lait" et les "vedettes"), et se séparer des "poids morts".

La matrice BCG propose des options stratégiques qui prennent en compte le métier de l'entreprise, les caractéristiques des marchés et les *savoir faire* de l'entreprise.

Si cette matrice a la double particularité d'être d'une utilisation assez simple et d'avoir permis la diffusion d'une démarche de diagnostic des entreprises multiactivités, il n'empêche qu'elle présente beaucoup de limites.

Limites du BCG des années 60

La courbe d'expérience n'est pas applicable à tous les secteurs d'activité. Par ailleurs, toutes les organisations ne présentent pas des structures comparables. Quand bien même elles opèrent dans un espace " homogène ", des facteurs perturbateurs peuvent limiter

l'analyse comparative et prospective (Weil). L'expérience conduit l'entreprise à se focaliser sur une technologie spécifique, sans rupture, aboutissant à une spécialisation qui peut signifier abandon de la diversification. Ce qui n'est pas sans risque puisque la niche peut disparaître : soit pour des raisons de coûts, soit à cause du grossissement de la niche, attirant des concurrents plus solides.

L'équilibre du portefeuille pose le problème du choix des critères utilisés dans l'élaboration de la matrice. Quelle part de marché prendre en compte. S'agit-il du marché global ou uniquement le ou les segments sur lesquels l'entreprise est en lutte.

Le schéma du BCG traduit une situation de bon sens mais pose le problème du temps. Le passage d'une situation (Dilemme) à une autre (Vache à Lait) consomme du temps. L'entreprise aura t-elle le temps de transformer les Dilemmes en Vache à Lait ? Nous observons que la réponse est très souvent négative (Weil). D'où la nouvelle matrice du BCG.

La matrice BCG des années 80

Suite aux limites nées de l'évolution des problématiques des entreprises, aux changements des cadres de référence, des outils complémentaires s'imposaient. Le BCG a donc élaboré un outil que l'on peut qualifier de véritable matrice directionnelle⁴⁹ à deux dimensions plus larges et plus explicites :

⁴⁹ M. Weil, Le management stratégique, éd. Armas, J. Colin, 1992, p.56

1- Sources de différenciations concurrentielles offertes par le secteur

2- Avantage concurrentiel potentiel de l'entreprise

Ces dimensions partent de l'hypothèse que la réussite d'une stratégie est intimement liée aux capacités qu'a une entreprise pour exercer une pression sur ses concurrents dans son segment de marché, des possibilités qu'offre ce secteur pour construire un avantage concurrentiel. Elles ont permis la construction de la matrice suivante:

Sources potentielles de différenciation	NOMBREUSES	FRAGMENTE	SPECIALISATION
	LIMITÉE	IMPASSE	VOLUME

Source: BCG

Ces différents quadrants proposent chacun, une approche stratégique spécifique.

Quadrant 1

Dans le système Fragmenté, il y'a coexistence de nombreux concurrents sur de micro-segments et la taille ne procure aucun avantage particulier. L'entreprise a intérêt à fragmenter son offre pour mieux utiliser les ressources potentielles de différenciation : cela d'autant que les barrières à la mobilité sont quasi inexistantes.

Quadrant 2

Les systèmes spécialisés sont caractérisés par de sources de différenciation importante et la taille ici peut être un atout. L'entreprise doit donc rechercher une ou des niche(s) où valoriser cette différenciation de façon durable.

Quadrant 3

L'impasse offre peu d'opportunités. Ni le volume, ni la différenciation ne procurent un avantage concurrentiel significatif. Tout est faible et en période de recession, elle est le lieu d'affrontements importants.

Quadrant 4

Il réintroduit les effets de taille et les possibilités de différenciation sont peu nombreuses. L'entreprise est néanmoins capable de se créer un avantage concurrentiel fort, si elle parvient à maîtriser ses coûts.

Ces matrices du BCG présentent une image assez séduisante de la situation stratégique. Mais il ne suffit pas d'identifier les sources d'un avantage concurrentiel pour que la réussite soit au bout. Encore faut-il avoir les ressources nécessaires pour organiser son positionnement. Au risque de simplifier la réalité, ces modèles ne doivent être considérés que comme des outils d'aide à la réflexion des dirigeants de PME.

Comme on peut le voir, l'école de l'analyse stratégique ou de "positionnement" propose un examen de facteurs stratégiques liés aux produits, aux marchés et aux concurrents. La démarche ici est analytique. Pour Yvan ALLAIRE (1993), la stratégie

ressemble alors à une partie d'échecs où les choix de positions et de déplacements stratégiques résultent d'une démarche intellectuelle au plus haut niveau de la firme. Bien que élaboré, le modèle d'analyse concurrentiel semble incomplet pour guider le dirigeant dans la formulation d'une stratégie pertinente. Aussi, le modèle de ressources et compétences stratégiques semble être un complément tout indiqué (II.1.2.1.2).

II.1.2.1.2. Le modèle des ressources et compétences stratégiques

Présentation du modèle:

Il part de l'hypothèse selon laquelle, pour réaliser des rendements marginaux (rente), une entreprise à intérêt à présenter une offre distincte de celle de ses concurrents ou identique mais au prix inférieur. Cette différence doit se manifester dans les ressources qu'elle utilise. Car la dépréciation des ressources ou encore leur obsolescence ou encore leur imitation est susceptible d'entraîner l'affaiblissement de la position concurrentielle de la firme ainsi que la disparition des rentes générées. Compte tenu du rôle fondamental des ressources de la firme, l'approche "resource based" assigne aux managers stratégiques quatre missions essentielles :

1- Une identification des ressources rares :

L'entreprise doit être en mesure d'identifier, de repérer clairement ses

ressources rares. Ressources lui permettant non seulement de se différencier des autres organisations concurrentes, mais qui plus est lui procurent un avantage concurrentiel. Ces ressources peuvent se présenter sous diverses formes: financières, technologiques, humaines, organisationnelles, physiques et la réputation⁵⁰ etc...

Pour revêtir le caractère de ressource, un avantage (compétence) doit (Pahalad)⁵¹ :

- être difficilement imitable par la concurrence ⁵².
- contribuer de façon significative à la valeur perçue par les clients du produit fini. Ces ressources doivent donc rester pertinentes afin de satisfaire aux attentes des consommateurs. Elles doivent être difficilement substituables.
- favoriser un accès large à divers marchés.

2- La protection de ces ressources rares:

Elle consiste en une défense contre les manoeuvres que pourraient avoir les concurrents. L'entreprise doit donc surveiller la concurrence actuelle et future pour éviter l'obsolescence de ses ressources (actifs) stratégiques. Grâce aux innovations, l'entreprise pourra dissuader la concurrence de l'imiter. Par ailleurs cette protection sera ou non efficace selon que ces actifs stratégiques seront tacites ou explicites. Si un concurrent ne parvient pas

⁵⁰ J.E. Arrègle: "Analyse Resource Based et identification des actifs spécifiques" , revue française de gestion, Mars, Avril, Mai, 1996

⁵¹ C.K Prahalad; G.Hamel: " The core competenceof the corporation", Harvard Business Review, p84, Mai-Juin, 1990

⁵² I. Dierricky et K. Cool : "Asset stock accumulationand sustainability of competitive advantage", Management Science, vol. 35, p 1504-1511 . 1989

à identifier clairement les actifs stratégiques d'une firme, il lui sera pratiquement impossible de proposer un produit ou service identique; d'où la notion d'ambiguïté causale d'actifs stratégiques (qui se définit comme la difficulté qu'il y a à établir un lien entre une cause et une conséquence)⁵³. Reed et al. l'abordent (ambiguïté causale) sous trois angles différents :

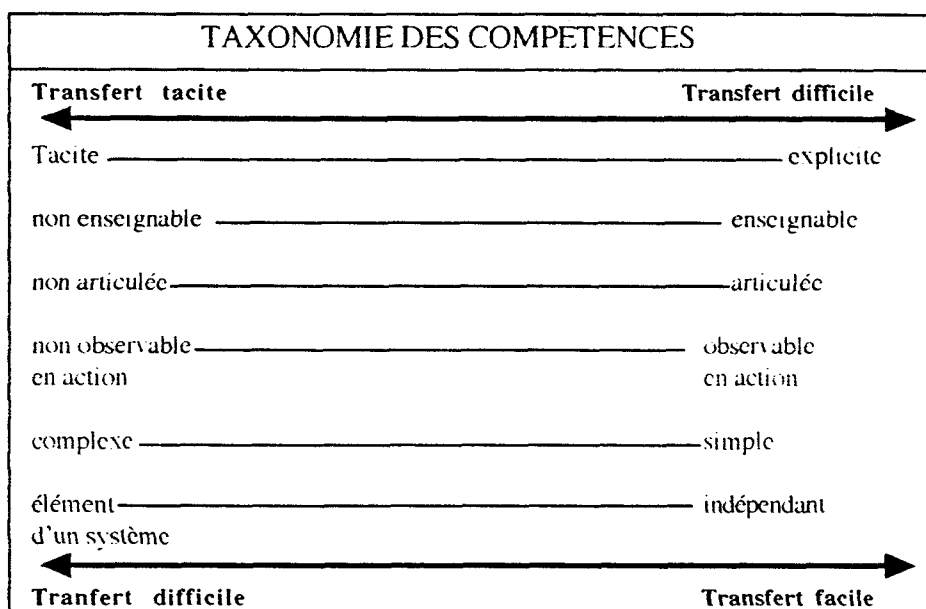
- les actifs stratégiques doivent être tacites ne sacrifiant à aucune codification, à aucune règle.

- ils doivent être complexes.

- ils doivent être spécifiques pour donner un aspect pertinent aux compétences de l'entreprise. Winter ⁵⁴ propose la classification suivante pour mettre en exergue le caractère stratégique d'une compétence (tableau suivant):

⁵³ R. Reed et R.J de Filippi "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage" Academy of Management Review, Vol 15, n°1, 1990, p 88-102

⁵⁴ S.Winter "knowledge and competence as strategic assets" in the competitive challenge, édité par Teece, Ballinger, 1987, p.170



*Tiré de "Knowledge and competence as strategic assets" in the competitive challenge ,
 édité par D.TEECE , Cambridge, Mars 1987.*

3-L'exploitation des actifs stratégiques :

L'entreprise fort des ressources qu'elle regorge. doit tirer un maximum de bénéfice afin de minimiser la différence entre le potentiel d'un actif stratégique et les revenus réellement générés. Les actifs stratégiques sont donc transformés en résultats financiers. Grâce à ses ressources rares, une entreprise développera et maintiendra pendant une période plus ou moins longue une performance supérieure à celle de la concurrence. Les bénéfices ainsi réalisés par l'entreprise sont fonction des ressources et de l'utilisation qu'elle en fait. Si

les ressources de l'entreprise sont imitées, se déprécient ou deviennent obsolètes, alors les rentes générées disparaîtront.

4- La création des ressources:

Compte tenu du contexte dynamique de l'environnement, l'entreprise doit essayer autant que faire se peut, d'adapter ses produits à cette évolution. Cette adéquation ne peut se réaliser que s'il y'a transformation des produits actuels et création de nouveaux produits. La création de ressources nouvelles s'appuie bien entendu sur les compétences de l'entreprise. Ces compétences sont des routines organisationnelles qui favorisent la création de nouvelles ressources de l'entreprise⁵⁵. Elles ne sont par conséquent pas de substituts de ressources, mais elles favorisent et facilitent leur développement et / ou leur accumulation ⁵⁶. Ainsi, les actifs stratégiques de l'entreprise sont à un moment donné de sa vie, le résultat des flux alloués par celle-ci au cours de son histoire ⁵⁷.

Comme nous pouvons le constater, la stratégie de la firme résulte des choix d'investissement et de développement de ressources réalisées dans le passé. Elle est aussi fonction des actifs stratégiques ou ressources qui déterminent la marge de manoeuvre de l'entreprise. Ce n'est pas le marché seul qui détermine la compétitivité de l'entreprise mais l'utilisation judicieuse des ressources. Elle intègre dans la compétitivité de l'entreprise, les capacités managériales. Les défenseurs de cette pensée, relèvent la singularité de chaque

firme. Aucune firme n'est semblable à une autre. Les engagements et les choix passés
⁵⁵ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management" article de recherche, University of California, Bekerley, June, 1992

⁵⁶ P. Evans, G. Stalk et E. Shulman, 1992 "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", Harvard business review, p.57-69, Mars-avril, 1992

⁵⁷ D. Collis "A resource based analysis of global competition: the case of the bearing industry", Strategic management journal, special issue Vol.12p.50,1991

définissent ce que la firme peut faire et ce qu'elle ne peut pas faire.

Il est donc nécessaire dans l'élaboration d'une stratégie de faire un état des moyens (ressources, technologies, ...) de l'entreprise pour porter un jugement sur son déploiement final. Ce diagnostic doit être le préalable à une analyse de la concurrence pouvant conférer un avantage stratégique par rapport aux firmes concurrentes.

II.1.2.1.3. Synthèse des analyses

Autant l'école de l'analyse stratégique considère que toute stratégie souhaitable est réalisable par la firme, autant l'école des ressources et compétences stratégiques met l'accent sur le fait que la stratégie est tout en continuité marquée à des moments critiques par des grandes décisions et des engagements historiques pour la firme⁵⁸. Nous pouvons ajouter que les ressources de l'entreprise n'étant pas illimitées, certaines options stratégiques peuvent se heurter aux choix de longue durée.

Comme il a été noté de façon liminaire, ces deux écoles de pensée loin d'être antagonistes, sont complémentaires. La stratégie n'est pas que livresque, s'exprimant hors des réalités des organisations et des choix passés. Elle n'est pas uniquement un exercice intellectuel désincarné de l'environnement de la firme.

⁵⁸Yvan ALLAIRE et al., op.cit., p 14

II.1.2.2. Choix de la stratégie :

L'ouverture internationale est un processus qui exige la mise en oeuvre d'une stratégie. Elle repousse la stratégie des frontières d'un marché domestique vers celle des marchés internationaux à conquérir. Le choix d'une stratégie internationale peut se faire au travers de la question : "Sur l'ensemble des pays de la planète quels sont ceux, qui offrent la meilleure possibilité de développement durable, qui optimisent la rentabilité, qui minimisent l'investissement et dont les difficultés d'approche sont à la mesure des compétences de l'entreprise ? ⁵⁹.

De ce qui précède, il n'est pas inintéressant de noter que l'internationalisation constitue rarement pour la P.M.E un objectif en soi. C'est un axe d'une stratégie plus large faisant appel à un questionnement englobant différents aspects : ceux-ci sont, en gros, de deux types portant soit sur les aspects de croissance (développement) des marchés, soit sur leurs dimensions plus technologiques, liées à la définition et au renouvellement des produits.

Pour accroître ses ventes à l'étranger (et/ou développer sa croissance), la P.M.E empruntera au moins l'un des trois cheminements suivants⁶⁰ :

- s'appuyer sur la nouveauté de ses produits, en les renouvelant plus ou moins profondément : c'est l'innovation.

- consolider sa pénétration des marchés étrangers, dans les pays où elle est déjà présente, en exploitant au mieux les possibilités du marché.

⁵⁹ C. Croué Marketing International, éd. De Boeck, Entreprise, 1993, p.292

⁶⁰ Pierre Yves Léo et al., P.M.E. Stratégies internationales, éd. Economica, 1990, p.93

- conquérir de nouveaux marchés dans de nouveaux pays. Une fois le choix opéré, le staff dirigeant de la P.M.E le considère comme l'élément concret de son action.

Les différentes options stratégiques peuvent se présenter comme suit:

	Renouveler ses produits	Intensifier sa pénétration	Attaquer de nouveaux pays
Renouveler ses produits	Innover		Se développer " tous azimuts "
Intensifier sa pénétration		Approfondir son implantation	Étendre son implantation
Attaquer de nouveaux pays			Diversifier son implantation

Choix stratégique de développement
 Pierre Yves LEO, "P.M.E: stratégies internationales,
 éd. economica, 1990.

II.1.2.2..1 Les aspects technologiques: l'innovation

L'innovation doit être perçue comme un moyen de promouvoir sa présence à l'international ou comme l'écrit Julien (1993)⁶¹, un moyen de suivre les évolutions du marché. Aussi, les P.M.E ayant adopté ce cheminement estiment que l'accroissement de leur part de marché à l'étranger est intimement lié à leur capacité à faire évoluer leur(s) produit (s).

⁶¹ A.Joyal;P.A.Julien; L. Deshaies: "L'exportation des pme Québécoises et l'accord de libre échange avec les Etats-Unis", Revue internationale des PME, Vol 5, n°1, 1993, P 67-85

Edouard Mathieu⁶², note que les P.M.E se lancent d'autant plus fréquemment sur le marché étranger que leur rythme d'introduction des produits innovants est élevé. Si l'on peut penser que adaptation, amélioration , qualité technique ou lancement d'une nouveauté sont des armes utilisées par l'organisation, il ne s'agit en aucune façon d'une modification de la stratégie globale de la P.M.E car l'innovation est ici utilisée comme un moyen et non comme objectif.

Kim Clark(1987)⁶³ distingue quatre types d'innovation selon les ruptures qu'elles peuvent introduire. Elles sont discriminées en deux axes:

- l'axe marché- consommateur
- et l'axe technologie - production.

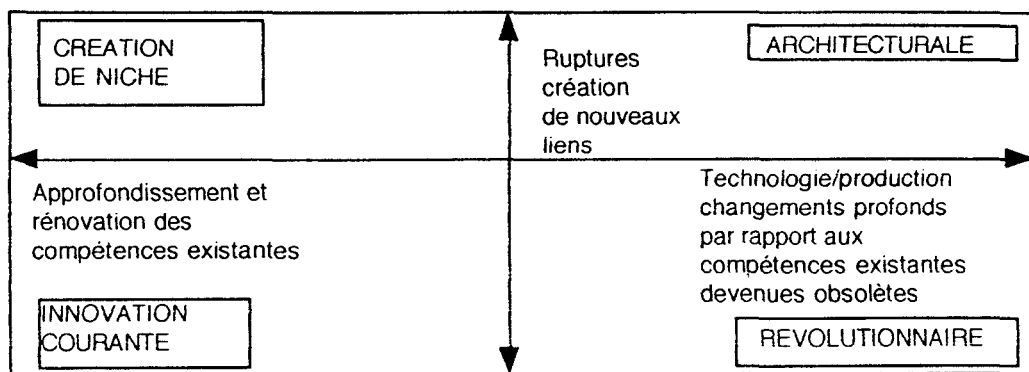
Elles se présentent comme suit :

- **L'innovation architecturale** symbolisée par une rupture profonde de la technologie et de la production, appliquée à de nouveaux marchés.
- **L'innovation de niche** consiste à maintenir intactes la technologie et la production mais avec un changement de groupes de consommateurs et de marché.
- **L'innovation courante** ne produit pas de rupture spectaculaire (perfectionnement régulier et invisible) sur la technologie et la production. Ce perfectionnement régulier et invisible s'applique sur le marché et les consommateurs existants.
- **L'innovation révolutionnaire** : rupture profonde sur le plan technique sans pour autant que le marché et le consommateur s'en aperçoivent réellement .

tableau page suivante

⁶² E.Mathieu :L'innovation stimulant de l'exportation" . les chiffres clés, SESSI, DUNOD, 1994, p 117-125

⁶³ " investment in new technology and competitive advantage" in David J. Teece, the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal, Ballinger, Cambridge MA, 1987, p59-81



Les catégories d'innovation selon Kim Clark
 source : Sabine Urban, "Management international" éd. Litec, 1993

En effet, l'innovation bouleverse la configuration des champs concurrentiels⁶⁴. Elle apparaît de plus en plus comme la clé du développement des entreprises. Sans produits innovants, l'entreprise est condamnée à la stagnation, voire à la mort. Les innovateurs rapides sont généralement leaders dans leurs secteurs d'activité et sont largement bien récompensés ⁶⁵. Chaque année, 26000 nouveaux produits sont introduits sur le marché américain et 40% des produits se trouvant sur le marché allemand ne datent que des cinq dernières années ⁶⁶.

Cependant, il ne serait pas faux de reconnaître que même si l'innovation est

⁶⁴ Yves Morvan, Fondements d'économie industrielle, 2ème édition, édition economica, 1991, p.347

⁶⁵ G. Stalk et Th. Hout, Vaincre le temps, Dunod, Paris, 1992, p.134

⁶⁶ Hans J. Tummers, directeur du centre Stembels de transfert de technologie de stuttgart, conférence à strasbourg, le 31 mai 1991

nécessaire sinon fondamentale pour la pérennité de l'entreprise. son introduction au sein des organisations est l'objet de nombreuses résistances. La culture d'entreprise n'est pas forcément orientée vers l'acceptation de la nouveauté⁶⁷ car celle-ci comporte toujours un risque financier et social (altération du système social établi: remise en cause des hiérarchies, des savoirs et savoir-faire etc...)⁶⁸. L'innovation peut remettre en cause les qualifications acquises, l'identité de l'entreprise, et les savoir - faire nécessaires: mal négociée, elle peut devenir un handicap pour l'entreprise de petite dimension⁶⁹. L'exemple le plus récent est le cas de la SNCF (société nationale de chemins de fer) qui avait équipé ses guichets reservation du logiciel socrates donc l'objectif était de faciliter les réservations. Mal formé le personnel fut incapable de le rentabiliser à cause de sa complexité. Son utilisation créa au contraire un encombrement tel que la société abandonna au bout de quelques mois d'utilisation malgré les sommes investies.

Après avoir analysé les aspects de l'innovation comme élément de choix stratégique, il serait intéressant d'observer les aspects de croissance internationale.

II.1.2.2 Les aspects de croissance ou développement des marchés.

Ils peuvent se manifester sous différentes formes :

- Approfondir son implantation

⁶⁷ P.J Bernard et J.P Daviet . Culture d'entreprise et innovation, presses du C.N.R.S, paris , 1992

⁶⁸ Sabine Urban, Management international, éditions Litec, 1993, p. 63

⁶⁹ Marchesnay, Management stratégique, éd. Eyrolles - Université,1993, p.77

L'objectif ici est uniquement commercial. La P.M.E dans ce cas estime avoir suffisamment investi tant dans l'approche marché que dans la définition de ses produits. Il lui faut alors maximiser au mieux ses positions. Exemple : développement et ou consolidation des réseaux de distribution.

- Diversification géographique : pour la P.M.E, il s'agit soit d'élargir, soit de renouveler son implantation géographique. Il peut aussi s'agir de se désengager de marchés non rentables ou présentant des risques importants. Enfin, ce peut être une volonté d'élargir son implantation géographique, afin de réduire sa vulnérabilité, soit un moyen d'expansion sur des espaces importants.

- Extension géographique :

Elle exprime une attitude réactive dont le but est la conquête de nouveaux marchés dans de pays nouveaux.

- développement tous azimuts : l'entreprise met sur des marchés nouveaux des produits nouveaux. Ce type de développement exige pour la P.M.E, une organisation adaptée, prête à réagir aux aléas du marché. Cela suppose aussi une combinaison de diverses stratégies (si l'on propose plusieurs produits).

Comme nous pouvons le constater, ces stratégies seront différentes selon les spécificités de chaque entreprise, selon son degré d'internationalisation. Il n'existe pas de règles générales pour toutes les entreprises: chaque entreprise formule ses stratégies dans son contexte propre, qui est particulier et unique. Aucune stratégie n'est en soi bonne ou mauvaise et chaque P.M.E ne doit choisir qu'en fonction de ses moyens, du diagnostic de sa situation

qui somme toute restera toujours particulière. Le choix d'une stratégie d'internationalisation peut constituer pour une firme, le moyen de poursuivre sa croissance compromise par les limites de son marché domestique; il lui permet de diversifier les risques à l'évolution de la demande ou de la concurrence ⁷⁰. Aussi, la compréhension des analyses ne peut se faire que si nous appréhendons les différentes facettes de l'internationalisation.

II.2 LES DIFFÉRENTES FACETTES DE L'INTERNATIONALISATION

Comme dit précédemment, la décision d'internationalisation est une décision stratégique. Elle implique un choix des marchés (pays) cibles, l'adoption d'un mode de présence et, enfin, la sélection du type de produit ou activité.

Dans les pages qui suivent, nous nous efforcerons de décrire comment s'effectue la pré-sélection, les atouts et les inconvénients des outils utilisés.

II.2.1 Présélection des pays cibles

Elle se fait en général à l'aide des données facilement accessibles, collectées auprès des postes d'expansion économiques (P.E.E), chambres de commerce ou des représentations économiques des pays considérés etc... Les pays sont alors classés en

⁷⁰ Koenig, management stratégique, éd. Nathan, 1993, P. 315

fonction de l'intérêt qu'ils présentent pour l'entreprise. Il s'agit pour la firme de rechercher un marché attractif et compatible avec ses objectifs et ses ressources⁷¹.

Quatre types de critères sont souvent retenus :

- les critères tenant au risque
- les critères d'accessibilité
- les critères d'attrait économique
- les critères de perméabilité

II.2.1.1. Les critères de risque :

Pour " opérationnaliser " et, surtout, essayer autant que faire se peut, de simplifier l'analyse de l'environnement international, il s'est développé depuis les années 70, des outils méthodologiques que la littérature regroupe sous le nom de " risque-pays " ⁷². L'entreprise recense tous les risques auxquels elle peut être confrontée en investissant dans un pays. Notamment les risques relatifs :

- à la politique : ils se réfèrent à l'environnement légal et social dans lequel opère la firme. Ces risques peuvent être matérialisés par des grèves, des coups d'état, des émeutes (Robock, 1971).

- à la situation économique : entre la date de prise de décision et celle de son exécution, s'écoule très souvent un temps plus ou moins important et les coûts de facteurs de production ou de transport peuvent varier entraînant des situations diverses telles : - non

⁷¹ P. Kotler et B. Dubois, Marketing management, 8ème édition, éd. Publi-Union, Paris, 1994, p. 268

⁷² B. Collin, " Outils d'analyse de l'environnement international et choix des modes de développement ", Revue Française de Marketing, n° 157-158, Mars-Avril, 1996, p.11

paiement des créances - insolvabilité du client - les retards de paiement.

- au taux de change : l'offre en devises est toujours susceptible de créer une gêne dès l'instant où elle est proposée⁷³. Et aussi longtemps que le contrat n'est pas réalisé, subsiste une charge de couverture d'une rentabilité aléatoire ; même si les garanties du commerce extérieur sont là pour couvrir le commerce international.

- à la technologie : les normes de fabrication ne sont pas identiques dans toutes les régions du globe. Et il n'est par exemple pas rare qu'un produit toléré aux Etats-Unis soit interdit en France et inversement.

- au cadre juridique : ce risque tient à l'hétérogénéité des législations des différents pays. A l'inopposabilité de certaines clauses dans certains pays sauf si le contrat se réfère explicitement à un système juridique précis.

Le "risque-pays" est donc l'ensemble des risques auxquels une entreprise est susceptible d'être confrontée lors de son aventure dans un pays étranger⁷⁴.

Plusieurs méthodologies permettent l'évaluation des risques-pays.

Trois grandes catégories sont habituellement utilisées⁷⁵ pour les présenter :

- *les méthodes des scénari* : elles essaient de construire un raisonnement basé sur les évolutions possibles du personnel politique d'un pays, des mesures administratives qui en découlent et enfin du risque politique pour l'entreprise⁷⁶. Exemple : les prévisions faites en cas d'une majorité politique de gauche en France en 98, tiendront compte des déclarations

⁷³ A. Deysine et J. Duboin, op. Cit., p. 370

⁷⁴ B. Leavy, " Assessing country risk for foreign investment décisions ", in Long Range planning, vol. 17, n°3, 1986, pp141-150

⁷⁵ B. Collin, " Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement ", in Revue Française de Marketing, n°157-158, Février-Mars, 1996, p. 11-22

⁷⁶ A. Chevalier et G. Hirsch, " Le choix de l'investissement à l'étranger ", in Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.15-24

faites par les " leaders " de cette majorité, quant à leur vision de la société.

- *les analyses socio-économiques* : analyses qualitatives, elles consistent à rechercher dans un pays les différents groupes sociaux homogènes et à extrapoler⁷⁷ sur leur influence future dans le jeu politique, économique, culturel et ethnique etc⁷⁸ ... Ces analyses qualitatives sont une réaction contre le recours systématique aux méthodes quantitatives⁷⁹ .

- *les méthodes de classement* : elles s'appuient sur l'identification et à l'analyse de variables susceptibles de modifier l'environnement international des entreprises. Ce qui permet la construction d'indices "représentatifs" et pertinents⁸⁰ de l'évolution d'un pays. A partir de là, s'effectuent des comparaisons internationales⁸¹. C'est le cas du MOCI⁸² qui a élaboré un indice composite permettant d'évaluer les différents risques liés à l'internationalisation.

⁷⁷ A Garcia, " Le risque politique international ", in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février-Mars, 1996, p.65-76

⁷⁸ P. Gambès, J-M. Paoli et R. Price, " Un exemple de stratégie économique-politique ", in Revue Française de gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.44-52

⁷⁹ B Collin op. Cit. p.13

⁸⁰ M. Maire, " Une méthodologie d'évaluation de l'environnement ", in Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 1984, p.61-71

⁸¹ B. Marois, " Comment les entreprises françaises gèrent le risque politique ", in Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.4-9

⁸² " promesses et risques ", Revue Moniteur du commerce international (MOCI), n°901, janvier, 1990, p.161

classement des pays selon le risque	niveau de risque global	risque financier	risque politique
assimilable à la zone OCDE	A+	7	7
risque faible	A	6	6
risque faible à modéré	B+	5	5
risque assez élevé	B	4	4
risque élevé	C	3	3
risque très élevé	D	2	2
risque dangereux	E	1	1

Indice composite de risque pays proposé par le MOCI
 extrait de " diagnostic et décisions stratégiques "
 de T. ATAMER et R. CALORI Dunod entreprise , Paris 1993

Avantages des méthodes

Ces méthodes sont intéressantes en ce qu'elles peuvent permettre aux dirigeants de PME d'être informés de façon globale sur les pays convoités. Outil d'aide à la décision, elles fournissent à certains dirigeants, des éléments permettant de réduire de façon substantielle, les risques pays. Néanmoins, elles restent un instrument d'une efficacité très limitée.

Limites des méthodes

Elles ne renseignent pas sur les risques liés aux hommes et ne permettent pas toujours de prévoir les catastrophes naturelles. Les informations sont trop souvent quantitatives (Zimmermann et al., 1979), générales et peu adaptées aux spécificités de la firme ou de l'industrie (S.P. Sethi et al., 1986). Ces outils sont complexes et réducteurs de la situation des pays étudiés (B. Collin, 1996), car il n'existe pas de bons ou mauvais pays, seulement de mauvaises stratégies⁸³. Enfin, ils donnent l'image du pays à une période donnée; or entre leur publication et l'engagement de l'entreprise, s'écoule un temps qui peut

⁸³ LeMOC, " Promesses et risques ", n°001, 1er Janvier 1990, p 24

être à l'origine des évolutions qui sont soit positives soit négatives.

II.2.1.1. Les critères d'accessibilité :

Ceux-ci consistent à mesurer le degré de difficulté d'implantation dans un pays par rapport à un autre. Ils prennent en compte la situation géographique, les moyens de communication, les barrières socio- culturelles ou économique-politiques. L'accessibilité peut donc être physique (situation géographique), administrative (dispositions gouvernementales), ou culturelle (les coutumes du pays). A ce sujet, Deysine et al⁸⁴ nous disent que la compréhension de la culture de l'interlocuteur est une donnée fondamentale, car elle est la résultante de facteurs historiques, religieux ou intellectuels.

Au Japon, le **Keiratsu**⁸⁵, système réputé créer des liens affectifs verticalisés, entre les différents intervenants de la chaîne de production au distributeur final (détaillant), est un critère d'accessibilité du marché. Puisqu'il est considéré par les opérateurs économiques étrangers, comme rendant impénétrable le marché japonais.

II.2.1.2. Les critères d'attrait économique:

Ces critères retiennent surtout les éléments de comptabilité nationale. C'est ainsi qu'ils s'appuient sur des indices tels que le P.I.B, le P.N.B par habitant; la population, le taux d'urbanisation, la consommation par habitant et le poids des importations.

S'intéresser à ces éléments revient à prendre en compte le taux de croissance

⁸⁴ A. Deysine; J. Duboin, S'internationaliser : stratégies et techniques, Dalloz, 1995, p.107

⁸⁵ J.C. Usunier, Commerce entre cultures, éd., PUF., Paris 1992, p.295.

économique du pays considéré. Son degré de développement⁸⁶.

II.2.1.3. Les critères de perméabilité :

Il s'agit ici d'évaluer les potentialités du marché dans un secteur ou une activité donnée. Cette perméabilité peut porter sur plusieurs modes de présence possibles de l'entreprise. Pour la firme, il s'agira de rechercher les informations sur :

- le taux d'équipement des ménages
- les difficultés ou non d'obtenir des autorisations
- l'intensité concurrentielle.

L'analyse de ces critères permet non seulement de déceler les barrières à l'entrée mais aussi de choisir le type de produit ou activité permettant à l'entreprise d'engager une aventure internationale avec de fortes chances de réussite.

II.2.2. présélection des produits ou activités:

Deux alternatives s'offrent à l'entreprise : soit elle s'internationalise avec un produit existant, soit avec un produit nouveau.

1-internationalisation avec le même produit:

Cette option permet à la firme d'être présente sur des marchés extérieurs au

⁸⁶ C. Croué, Marketing international, éd. De Boeck, 1993, p.124

moindre coût du fait des économies d'échelle, de l'expérience et ce malgré les adaptations souvent nécessaires pour répondre aux exigences des consommateurs, de la langue et des règlements et normes en vigueur. Renault par exemple ne peut vendre la Clio au JAPON sous ce nom car Honda l'a attribué à un réseau de distribution (Les Echos, 1989)⁸⁷.

2- internationalisation avec un nouveau produit

Certaines entreprises préfèrent concevoir de nouveaux produits destinés à l'exportation. Car l'innovation peut être un moyen de conquête pour des marchés nouveaux.

Le processus de sélection des marchés extérieurs selon Tarondeau⁸⁸ obéit à cinq critères :

- l'accès au marché
- l'accès aux ressources
- la disponibilité et le coût de la main d'oeuvre
- les conditions économiques, politiques et sociales.
- interactions avec les autres composantes de l'entreprise

Une fois les pays cibles déterminés, se pose, pour la PME, le choix du mode de présence à l'international.

II.2.3 Choix du mode de présence à l'international :

La présence à l'étranger peut revêtir différentes formes. En général, les auteurs (De Leersnyder, 1986 C. Croué, 1993 Deysine et al. , 1995) recensent trois grandes formes

⁸⁷ Les Echos , 7 décembre 1989

⁸⁸ J.C Tarondeau Stratégie industrielle, Vuibert, Paris , 1993, p.203

de présence à l'international : l'exportation, l'implantation directe industrielle et la vente de technologie ou du savoir faire (concession à durée déterminée).

II.2.3.1. L'EXPORTATION

Exporter c'est porter au dehors : envoyer et vendre hors d'un pays.

L'exportation est la première façon de s'internationaliser (D.Caillat,1991)⁸⁹. L'entreprise continue à fabriquer sur son marché "naturel" et vend une partie de sa production à l'étranger.

On distingue plusieurs formes d'exportation . Celles-ci s'analysent au travers de deux modes que nous développerons dans les pages ci-après, à savoir :

- l'exportation directe
- l'exportation indirecte

II.2.3.1.1. L'exportation directe

Cette forme d'exportation est la solution retenue par une entreprise qui organise elle même la distribution de ses produits à l'étranger sans passer par un intermédiaire. Ce n'est possible que dans le cas où la firme dispose d'un service export et/ ou d'un représentant à l'étranger agissant en son nom et pour son compte. Cependant, il arrive que les affaires soient traitées directement à partir du siège ou à l'occasion de foires, expositions ou salons nationaux

⁸⁹ D LARUE; A CAILLAT, Economie d'entreprise, éd'entreprise Hachette, paris,1991, p 229

ou étrangers, ou encore grâce à une équipe de négociateurs envoyés ponctuellement sur place.

Le choix de ce mode de distribution suppose une analyse des coûts/ gains. L'exportation directe permet à la firme qui la pratique une meilleure stabilité des débouchés ainsi qu'une rentabilité à terme plus importante. Néanmoins elle peut se révéler désastreuse si l'entreprise octroie des crédits à des clients qui ne remboursent pas à temps ou qui ne remboursent qu'après de multiples rappels. C.Croué (1993)⁹⁰ souligne que l'exportation directe revêt deux approches :

1- L'approche directe ou "A distance" :

L'entreprise teste le marché sans investir sur la création de structures locales. Elle s'attache les services d'un agent exclusif, travaillant en étroite collaboration avec elle. L'agent est constamment soutenu sur le terrain par les tournées d'un directeur export, d'un chef de zone et/ou d'un chef de produit export. L'exclusivité peut être totale ou partielle. Dans le premier cas, l'agent est salarié de l'entreprise exportatrice. Il peut s'agir aussi d'un importateur distributeur dont les missions sont déterminées par un contrat commercial. L'importateur distributeur est un partenaire commercial.

2- L'approche directe avec implantation de l'entreprise :

Elle crédibilise la volonté de l'entreprise de "s'investir" dans le pays d'accueil. C'est un gage de fiabilité et de sérieux pour les interlocuteurs locaux de l'entreprise. Cette implantation peut se réaliser sous différentes formes dont les principales sont :

-Le bureau de représentation : structure légère dont le rôle principal est de coordonner un réseau d'agent et de recevoir les clients importants.

⁹⁰ C. Croué, Op. Cit. p. 127

-La Succursale : service expatrié de l'entreprise, elle assure une présence permanente ou temporaire de l'entreprise.

-Enfin, les filiales commerciales et industrielles dont nous verrons le rôle plus loin.

II.2.3.1.2. L'exportation indirecte :

Elle traduit pour l'entreprise, le recours à des structures "tampon" dont l'objectif est la transaction commerciale finalisée par une commission.

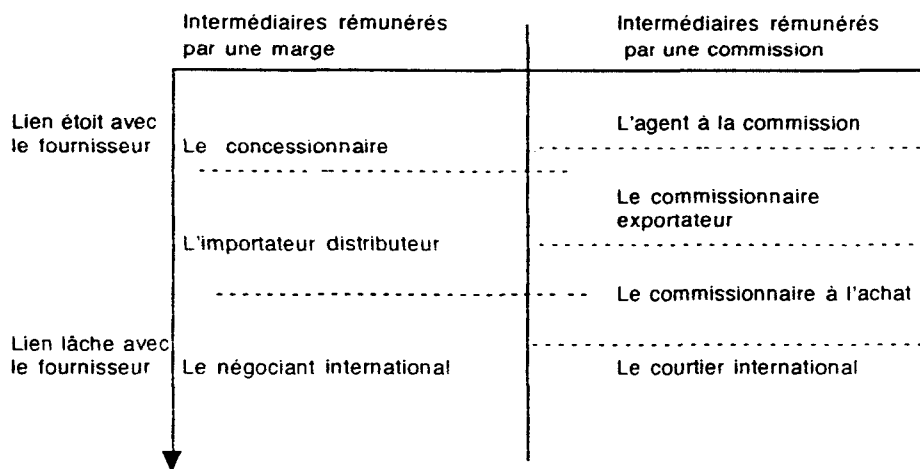
II.2.3.1.2.1. L'exportation par intermédiaires :

L'exportation dans ce cas peut se faire à l'aide d'agents situés en FRANCE (agents exportateurs) ou dans le pays de destination (agents importateurs). Ces intermédiaires achètent ferme les produits de l'entreprise et agissent en leur nom propre et pour leur compte personnel. Le "bon de commande" caractérise le principe de travail des intermédiaires.

J.M DE LEERSNYDER ⁹¹ pense que ces liens peuvent être soit étroits, soit lâches. Le tableau suivant illustre bien son propos.

⁹¹ J.M DE LEERSNYDER: Marketing international, Dalloz, Paris, 1986, p.111

Les intermédiaires commerciaux



Source : J. M DELEERSYNDER " Marketing international " Dalloz 1986

Alors que l'agent à la commission représente le fournisseur à l'étranger, le commissionnaire exportateur lui vit dans le pays de l'exportateur. Le commissionnaire à l'achat représente l'acheteur et est titulaire d'un mandat conféré par ce dernier. Comme l'exportation directe, l'exportation indirecte présente des avantages et des inconvénients :

- Les avantages

Elle n'entraîne pas pour l'entreprise un personnel supplémentaire ou spécialisé à l'exportation. Les formalités inhérentes à l'exportation sont supportées par d'autres (intermédiaires, agents) que l'entreprise. Les ventes à crédits sont quasi nulles. Il y a une réduction importante des frais de déplacements à l'étranger et la publicité est en général supportée par le commissionnaire à l'achat.

- Les inconvénients

Ce type de relation ne permet pas au fournisseur d'avoir des liens directs avec le client . Il n'a aucune connaissance des besoins du marché. Le risque de se voir sortir du marché par la concurrence est très grand. Le commissionnaire conscient de sa force peut le lâcher ou préférer d'autres produits aux siens. Non seulement le fournisseur peut perdre des contrats importants, mais il n'a aucun contrôle sur la politique marketing.

II.2.3.1.2.2. L'exportation avec des partenaires :

Les P.M.E ou celles qui débutent à l'exportation minorent souvent leurs dépenses en se groupant soit par région soit par produits. Ce système est qualifié d'exportation concertée ou " politique de petits moyens ". Le groupement d'exportateurs est une personne morale créée par des entreprises fournissant des biens complémentaires, ou concurrents. Le but est avant tout de rechercher des débouchés sur les marchés extérieurs et de les exploiter (Gérard LEPAN DE LIGNY, 1973)⁹² de façon à dégager des économies et des synergies. G. HOUDART a recensé quelques formes juridiques utilisées par les firmes qui exportent de façon collective. Il note:

- Le G.I.E (groupement d'intérêt économique) est une structure à mi-chemin entre l'association de loi 1901 et la société commerciale. Les premiers G.I.E ont vu le jour en 1967. Invention française, ils ont été institués par l'ordonnance n°67-821 du 23 septembre 1967, publiés par le Journal officiel du 28 septembre 1967. Ils ont vocation à rassembler les actions précises de sociétés restant indépendantes. Les entreprises membres d'un GIE mettent

⁹² Gérard LEPAN DE LIGNY, exportation aspect commercial, Dunod collection aide mémoire 4ème édition , 1973

en commun leurs moyens de production et/ou de distribution prolongeant ainsi l'activité de chacun des membres. Il s'agit surtout pour chacune des entreprises membre du GIE, de réaliser des opérations qui auraient été impossibles sans cette association, au moindre coût. Grâce à cette formule, le consortium Airbus est le second constructeur d'avions civils dans le monde⁹³. Les GIE export permettent à leurs membres de développer des courants d'échange vers les marchés étrangers en prenant un minimum de risque, en allégeant les coûts de prospection et de distribution. En général, les entreprises membres d'un GIE sont plus complémentaires que concurrentes, et adhèrent à un projet commun.

- Les sociétés de gestion : sociétés de services indépendantes, elles jouent le rôle de directeur d'exportation ou d'un service d'exportation pour le compte de plusieurs entreprises industrielles (très souvent des P.M.E).

- Les sociétés conventionnées :

En France, elles permettent surtout aux entreprises employant moins de 500 salariés et dont les fonds propres sont inférieurs à 10 millions de Francs, d'obtenir des avantages financiers et fiscaux.

- Les relais de présence permanente :

A mi-chemin entre implantation propre et la représentation collective, les relais de présence permanente agissent comme des entreprises de commerce exerçant leurs activités de façon autonome. Certaines utilisent les réseaux des grandes entreprises pour avoir une présence

⁹³ C. Marmuse, Politique générale, éd. Economica, Paris, 1992, p. 517

rapide sur les marchés extérieurs. On parle alors de "piggy-back"⁹⁴ ou "portage" ou encore d'exportation "Kangourou". L'entreprise porteuse tient alors le rôle d'agent commercial ou d'importateur distributeur. Le piggy-back est surtout pratiqué pour les produits industriels. Pour l'entreprise porteuse, ce système lui permet non seulement de compléter sa gamme de produits (E. MOUGENOT)⁹⁵, mais aussi, de trouver des compétences qui lui font défaut telles que l'adaptabilité et la flexibilité dont font preuve les petites structures. Bien que le piggy-back ne soit sans intérêt pour la grande entreprise, la P.M.E semble être le principal bénéficiaire car ce système lui permet d'atteindre trois objectifs complémentaires :

1°- l'accès des PME aux marchés étrangers

Une des limites au développement international de la P.M.E réside dans son incapacité à élargir par elle même son périmètre commercial étranger : à prospecter de nouveaux clients ou à disposer d'une force de vente efficace pouvant commercialiser ses produits. A travers le piggy - back, la P.M.E peut pénétrer certains canaux de distributions (centrales d'achat étrangères).

2°- l'accès à des moyens de développement

La coopération avec une grande entreprise peut permettre à la P.M.E d'accéder à l'information export et à la formation au commerce international.

3°- l'objectif de référence

L'entreprise portée bénéficie de la notoriété internationale de l'entreprise porteuse. Ce qui n'est pas négligeable lorsqu'on sait que pour certains produits, l'échec

⁹⁴ Kotler et al op. Cit, p.393

⁹⁵ E. MOUGENOT, L'exportation, N° 56

commercial ou la réussite commerciale sont intimement liés à la notoriété acquise.

De manière générale, le choix du mode d'exportation est guidé par une formule juridique bien précise. Aussi T. ATAMER et R. CALORI⁹⁶ ont dressé un tableau synthétisant les logiques dominantes et leurs correspondantes juridiques.

type d'exportation	formules possibles	savoir - faire managériaux	degré de symbiose recherché	degré de contrôle exercé	degré d'engagement stratégique	degré d'engagement financier	risque / vulnérabilité
par représentant salarié opportunité	- société de commerce export et - groupements d'exportateurs - commissionnaires à l'achat ou à la vente	logistique administrative	faible	généralement	faible	faible	faible
régulière sans support marketing	- agent importateur - agent commissionnaire - piggy - back - groupements d'exportateurs	logistique export administrative	moyen	généralement faible	plutôt faible	faible	moyen
régulière avec support marketing	- agent importateur	idem et marketing international	plutôt fort	moyen, essentiellement contractuel	moyen	faible	moyen à fort
exportation captive par filiales commerciales	- succursale - filiale commerciale à 100 % - joint - venture majoritaire - joint - venture minoritaires	idem et connaissances juridiques et culturelles poussées	variable	variable	moyen	moyen	moyen

Différentes logiques d'exportation et caractéristiques des formules d'exportation

T. ATAMER et R. CALORI "DIAGNOSTIC ET DECISIONS STRATEGIQUES" Dunod, 1993 : p541

⁹⁶ T. Atamer, R. Calori, Op cit p. 543

Nous avons essayé de montrer tout au long de cet exposé, les différentes techniques (exportation directe; exportation indirecte) d'exportation utilisées par les entreprises dans l'approche des marchés internationaux. Si l'exportation demeure le principal mode de pénétration des marchés étrangers, à cause de sa simplicité, force est de reconnaître qu'il n'est pas unique et les accords contractuels (II.2.3.2) sont aussi un moyen vivant adopté par certaines firmes pour développer leur présence internationale.

II.2.3.2 - Les accords contractuels de transfert de technologie ou de know-how

Ils se font en général avec des partenaires étrangers. Les entreprises souhaitant être présentes sur le marché étranger sans investir directement recourent très souvent à plusieurs techniques:

- La concession de licence ou de know-how

L'entreprise accorde à une firme étrangère le droit d'utiliser un procédé de fabrication moyennant le versement de redevance. Cette stratégie est celle adoptée par le fabricant de jeans Liberto (J. BAUDOT, 1990)⁹⁷. En général ces concessions sont accordées

⁹⁷ J. Baudot, Les Échos 5 sept 1990

aux entreprises situées dans des zones jugées non accessibles ou hors de portée de l'entreprise (T. ATAMER et R. CALORI, 1993)⁹⁸ et constituent une source de revenus complémentaires pour l'entreprise à l'origine de la concession. Si elle est avantageuse dans le court terme, la concession de licence peut sur longue période, compromettre le développement international de l'entreprise ou provoquer l'effet boomerang transformant le " ballon d'oxygène " en " bombe à retardement"(D . TURCQ, 1987)⁹⁹. Car l'entreprise qui concède a moins de contrôle sur ses licenciés que si elle crée ses propres unités de productions. D'autre part, si ceux-ci obtiennent de bons résultats, l'entreprise n'en bénéficie qu'à moitié, et le jour où le contrat arrive à expiration, elle peut s'apercevoir qu'elle a mis en place un véritable concurrent. C'est notamment ce qu'a connu Mc Donald's Paris qui à la suite de sa séparation avec son franchisé s'est trouvé face à la concurrence de ce dernier qui a ouvert sa propre chaîne (O'kitch)¹⁰⁰. Le risque est fonction de l'étendue géographique de l'exclusivité et, des accords passés par les parties en présence.

Pour se mettre à l'abri de telles mésaventures, l'entreprise qui concède sa licence doit constamment innover, afin de maintenir le licencié sous sa houlette¹⁰¹.

- La franchise internationale:

L'entreprise accorde à une ou plusieurs autres entreprises de façon temporaire,

le droit d'utiliser sa marque, et son savoir faire technologique et/ou commercial contre

⁹⁸ T. Atamer; R. Calori, Op.cit. p.542

⁹⁹ D. TURCQ, Alliances: ballons d'oxygène et bombes à retardement, Mghane, colloque annuel 1987

¹⁰⁰ Kotler et al., Op. Cit. p:414

¹⁰¹ J. Gaudin, " La cession de licence et le transfert de technologie ", revue Française de Gestion, janvier, février, 1980, P 106

versement de redevances C'est ce système qui est utilisé par Benetton , par le groupe ACCOR, Leclerc. Le franchisé verse des droits fixes et des redevances annuelles proportionnellement au chiffre d'affaires au titre de l'assistance et des services divers.

La politique commerciale et de communication est déterminée directement par le franchiseur. Bien qu'elle permette de couvrir un territoire plus vaste, la franchise présente néanmoins quelques risques, notamment : le risque d'être imité, la concurrence des anciens franchisés, la perte de marché en cas de mauvaise politique commerciale, risque commercial sur les franchisés.

- *Le lifreding:*

C'est une formule complexe qui cumule la licence, la franchise, la vente d'un produit intermédiaire et la participation minoritaire au capital dans certains cas. Le lifred (Licensing, Franchising, Export and Direct Investment) est une méthode de franchise internationale qui contourne les désavantages de l'investissement direct, car les entreprises choisies sont mieux implantées et mieux à même de conserver le label de qualité des produits. Ici la notoriété des entreprises lifredées ne vient pas du franchiseur, mais du franchisé qui, par son image, permet au franchiseur de s'implanter dans les pays étrangers sans risquer de perdre sa propre notoriété. le lifreding est surtout appliqué dans la " franchise industrielle". Cette formule est celle pratiquée par Coca Cola, Yoplait¹⁰² ...

¹⁰² B. Claverie. Lexique du commerce extérieur. PUF Paris. 1992. p161

- La société en copropriété ou société conjointe

coentreprise ou encore joint -venture est une entité résultant de la création d'une société par deux partenaires de nationalités différentes ou de la prise de participation d'une entreprise exportatrice dans le capital d'une entreprise locale. C'est le cas de Roquefort en Espagne avec Campofrio (P. DÉLAYÉ, *les échos* 17 mai, 1990)¹⁰³ (nous analyserons en profondeur la joint-venture dans le cadre de l'implantation directe industrielle). Pour T. ATAMER et R. CALORI¹⁰⁴, plusieurs logiques différentes utilisent les formes contractuelles diverses pour concrétiser une implantation industrielle (II.2.3.3).

II.2.3..3 L'implantation directe industrielle

L'implantation industrielle quelle que soit son mode engendre toujours des investissements importants en capitaux. On distingue plusieurs types :

- La filiale de réexportation ou filiale-atelier:

C'est le fait qu'une entreprise souhaitant accéder à un facteur de production bon marché ou stratégique, installe une unité de fabrication dans le pays producteur dudit facteur. Les biens ainsi produits sont essentiellement destinés à l'exportation.

¹⁰³ La société des Caves de Roquefort dans sa démarche d'implantation sur le marché espagnol s'est associée avec Campofrio en rentrant dans son capital. L'une (Campofrio) apporte sa connaissance du marché et l'autre (Roquefort) , sa compétence technique en matière de fabrication de fromage. P. DÉLAYÉ, *les échos* 17 mai, 1990

¹⁰⁴ T. Atamer et R. Calori, *OP.Cit* p.542

- La filiale de production pour le marché local:

Elle permet à l'entreprise de pénétrer des marchés étrangers de taille significative, de contourner le protectionnisme de certains pays et/ou d'échapper aux droits de douanes exorbitants. C'est la politique de certaines multinationales japonaises en Europe. Jusqu'à une date très récente, Renault agissait ainsi en Turquie.

- La filiale de production pour la zone géographique:

Non seulement il faut satisfaire le marché local mais aussi les pays voisins. La firme Japonaise Honda s'est installée en Angleterre afin de mieux diffuser ses produits à l'intérieur de l'Europe. Ce qui lui a permis de contourner la réglementation Européenne en matière d'importation. C'est aussi le cas de Peugeot Nigeria qui produit les 505 pour les marchés africains voisins.

- La filiale commerciale :

Société locale, elle a une indépendance juridique, et contrôler par la société mère. Elle constitue pour l'entreprise exportatrice, un moyen de substitution à l'exportation

directe. En général, cette solution est choisie lorsque l'entreprise n'arrive plus à satisfaire son marché. Il peut aussi s'agir d'une solution permettant de contourner les barrières douanières ou de rentabiliser l'activité de l'entreprise. Quelles que soient les raisons de son adoption, l'implantation d'une filiale commerciale exige de l'entreprise un effort financier important, doublé d'une analyse profonde de la structure du marché.

La filiale de vente permet à l'entreprise de mieux moduler ses prix de vente public, de mieux les contrôler alors qu'avec un agent on ne peut contrôler que les prix de cession. La proximité avec la clientèle permet une concertation régulière et une présence locale permanente. Les risques du marché sont supportés par la filiale et non par la société mère.

- La Filiale complète ou intégrée :

C'est une filiale multifonction. Elle couvre non seulement le marché local mais est aussi un lieu d'exportation des produits finis vers d'autres marchés. En dehors de la direction qui dépend du siège, c'est une quasi entreprise de la maison - mère. C'est le cas par exemple de Général motors Mexique ou de I.B.M France.

- La joint - venture :

C'est un des moyens les plus adaptés, favorisant une coopération élargie entre des firmes de pays différents. Elle est surtout utilisée lorsqu'il existe une distance géographique assez importante entre les marchés d'une part, et lorsque la pénétration du marché est particulièrement difficile pour le partenaire étranger.

A. Boutin (1986) ¹⁰⁵ la définit comme une société mixte fondée sur la répartition des risques et des bénéfices parallèlement à la mise en commun de la gestion et du capital. La joint - venture constitue un facteur de synergie non négligeable pour les entreprises qui la réalisent car elle permet d'exploiter des compétences des uns et des autres dans des domaines complémentaires. Au delà du fait qu'elle permet la pénétration des marchés difficiles, ce type de structure favorise dans le cadre d'une stratégie industrielle et commerciale de la P.M.E, de délocaliser sa technologie et sa production en réduisant le risque de concurrence en retour. Elle constitue aussi un excellent levier de transfert de technologie au travers duquel la P.M.E titulaire de technologie peut contrôler, directement l'utilisation qui en est faite. Par ailleurs le système de partenariat qu'elle crée minimise les investissements de chacun des protagonistes. Ce qui n'est pas le cas des simples filiales (détenues à 100%) qui exigent une prise de risque plus importante pour la P.M.E.

Nonobstant ce qui précède, l'efficacité d'une joint-venture, comme tout partenariat, dépend d'abord de la volonté et, des véritables aspirations des partenaires en présence, des liens contractuels existants. On ne peut éluder le fait que comme toute "association", la joint-venture crée pour les copropriétaires, un minimum de servitude: répartition optimale des responsabilités techniques, commerciales, financières, entre les différents partenaires

¹⁰⁵ A. Boutin "sociétés mixtes et jointed ventures à l'étranger" article rapporté dans l'exportation dans la turbulence mondiale, éditions economica 1986

II.3 Le processus d'internationalisation de la P.M.E

La décision relative à la présence d'une firme sur le marché international suppose un engagement de ressources et une prise de risque sans commune mesure avec l'investissement réalisé sur une action identique sur le marché national ou "domestique". Aussi, rien ne doit être fait qui mette en danger l'avenir de l'organisation. Le choix des moyens et la prise de décision doivent être précédés d'études préalables rigoureuses. C'est ainsi que des études sur le comportement des firmes engagées à l'international ont révélées différentes approches. Parmi celles-ci, nous verrons, l'approche séquentialiste et puis, nous aborderons la théorie des distances et enfin la démarche diversifiée.

Comme nous avons pu le constater, la présence internationale de la PME peut revêtir de formes multiples. Formes variant selon les intérêts, les besoins et les moyens de l'entreprise. Aussi, comprendre les processus d'internationalisation sera la toile de fond de ce qui suit.

II.3.1.L'approche séquentialiste

De nombreuses recherches mettent en relief un processus en différentes étapes (

OLSON,1975¹⁰⁶ ; BILKEY et TESAR,1977¹⁰⁷) se présentant comme suit :

¹⁰⁶Ch.H. Olson: " Studies in export promotion: Attempts to evaluate Export stimulation measures for Swedish textile clothing industries", (Acta Universitatis Upsaliensis, studia Oeconomiae Negotiorum 10 edited by Carlson,8), Uppsala,1975: a theoretical and empirical study of 38 firms.

¹⁰⁷W.J Bilkey and G.Tesar : " The export behaviour of smaller-sized Wisconsin Manufacturing firms", Journal of international business studies, Vol 8 ,N°1 , spring-summer,1977, pp 93-98

II.3.1.1. Exportation occasionnelle

L'entreprise reçoit des commandes étrangères non sollicitées. C'est notamment le cas d'une entreprise qui n'a fait aucune étude de marché à l'étranger et qui n'a aucun projet de vente à l'étranger. Ces commandes extérieures de par leur importance lui font prendre conscience (saisie d'opportunité) de l'importance du marché étranger et de la nécessité d'y aller. L'entreprise initiera ce processus en adoptant l'une des possibilités suivantes :

a) Exportation par l'intermédiaire d'un agent

Afin de satisfaire la clientèle étrangère qu'elle ne connaît pas, la firme s'adjoit un agent qui lui permet de mieux commercialiser ses produits sans prendre beaucoup de risque.

b) Exportation par l'intermédiaire d'une filiale commerciale

Elle consiste en l'ouverture de bureaux étrangers afin d'avoir une relation directe avec le client.

c) implantation d'une filiale de production ou d'assemblage

Elle permet d'éviter les frais liés à l'exportation (taxes diverses, transport, etc...) et parfois de bénéficier d'une main d'oeuvre locale bon marché.

Ainsi, l'expérience acquise dans une étape permet de passer à l'étape suivante. L'internationalisation se fait selon un processus d'apprentissage. Le passage au stade suivant signifie que les risques inhérents au niveau antérieur ont été maîtrisés ou minimisés. L'analyse de ce modèle nous apprend aussi que la décision du chef d'entreprise est graduelle.

incrémentale (Lindblom, 1959 ; Quinn, 1978) : c'est une politique de grignotage continu. Les différentes étapes (niveaux) de décision semblent programmés d'avance par le décideur qui recherche avant tout un résultat satisfaisant plutôt qu'optimal : privilégiant ainsi le sûr au meilleur.

II.3.2. La théorie des distances.

La distance peut s'analyser comme la somme de facteurs pouvant influencer la circulation des informations de l'entreprise vers le marché et du marché vers l'entreprise. Cette distance peut être soit psychologique, soit géographique. A travers la notion de distance psychologique (*OLSON et WIEDERSHEIM, 1978* ¹⁰⁸*BECKERMAN, 1956* ¹⁰⁹), on nous apprend que l'entreprise aura tendance à nouer des relations commerciales avec les pays ayant la culture proche sinon identique à la sienne avant d'aller vers les pays culturellement éloignés (effet de similarité des marchés). Tel est l'exemple d'une entreprise camerounaise qui souhaitera vendre d'abord au Gabon avant de tenter l'aventure internationale en Afrique du sud. Ou d'une entreprise française qui cherchera à exploiter le marché Belge avant d'aller en Russie ou en Afrique. Car le belge et le français ont des cultures plus proches. La distance géographique fait appel à la notion spatiale, de frontière. La P.M.E commencera d'abord par le marché régional, puis national, puis le pays voisin avant d'aller vers des marchés "lointains".

Dans un cas comme dans l'autre, la démarche de l'entreprise sera progressive.

¹⁰⁸Ch.Olson; P.F.Wiedersheim: " Factors affecting thepre-export behaviourof non exporting firms" . in European research in international business. 1978

¹⁰⁹W.Beckerman " Distance and the pattern of intra-european trade", the review of economics and statistics, Vol. 28, N°1, Février, 1956

L'entreprise suit ce processus de manière incrémentale, enrichissant par l'expérience, sa connaissance des marchés. Plus la firme est expérimentée internationalement, moins l'effet de similarité est importante (Buckley, 1982)¹¹⁰. Si nous pouvons admettre que les sentiers d'expansion ci-dessus développés sont choisis par certaines entreprises, on ne saurait occulter le fait que des raccourcis existent (A. Desreumaux, 1992)¹¹¹ et il n'est pas rare de voir une firme commencer l'internationalisation par des marchés lointains tant culturellement que géographiquement soit parce que le marché voisin n'offre aucune opportunité pour son produit, soit à cause des barrières à l'entrée du (ou des) pays le (s) plus proche (s). Pour vendre en Europe, le produit doit satisfaire aux normes européennes; or de telles exigences sont pratiquement absentes dans la plupart des pays du tiers-monde. On peut noter l'exemple d'une voiture d'occasion qui ne peut être vendue en France si elle n'a satisfait au contrôle technique. Ce qui n'est pas le cas lorsque la même voiture est vendue en Afrique ; par conséquent, une entreprise qui n'a pas les moyens de satisfaire aux conditions de sécurité exigées en Europe ira d'abord vers le marché qui lui présente moins de contraintes . C'est le cas du marché africain où l'absence de contrôle technique et d'une réglementation automobile permet l'importation de véhicules interdits de circulation dans l'Union européenne. D'autre part, la notion de distance est relative (A. Abiassi, 1989)¹¹². Un entrepreneur français ayant vécu au Japon aura tendance à vendre dans ce pays avant d'aller en Belgique même si ce dernier est géographiquement et culturellement plus proche, car il le connaît moins bien.

Le mérite de ces approches est de mettre en évidence la théorie d'apprentissage

¹¹⁰ P.J Buckley, " The role of exporting in the market servicing policies of multinational manufacturing enterprises: theoretical and empirical perspectives", in Czinkota & Tesar , Management and international context, Praeger Publisher, New York, 1982

¹¹¹ A.Desreumaux: Stratégie, 1992,p.317

¹¹² A. Abiassi, thèse de doctorat en Sciences deGestion, Université de Lille1, 1989

comme élément fondamental de l'évolution internationale de la firme. Elles retracent un processus qui est celui suivi habituellement par la plupart des organisations dans leur développement international. Bien que leur compréhension soit utile, ces approches ne nous disent rien des firmes qui ne suivent pas les étapes préconisées. Le processus d'internationalisation analysé semble obéir à un déterminisme : suggérant ainsi une vision mécaniste de la firme où le rôle des acteurs serait quasi inexistant. Elles semblent très en retrait par rapport aux moyens de communication à la disposition des entreprises aujourd'hui. De ce fait, le réseau internet permet à une P.M.E (le Cyber café et le livre "le grand secret ") de mettre son produit à la portée d'un public mondial sans suivre le sentier d'expansion analysé par les modèles que nous venons d'énoncer. Enfin, ces approches ont plus porté sur l'exportation comme mode d'internationalisation. Or l'exportation n'est qu'une modalité parmi tant d'autres.

II.3.3 L'approche diversifiée :

Les analyses susprésentées abordent l'internationalisation au travers d'une seule variable: l'exportation. Le particularisme de l'approche (modèle) diversifiée de de Leersnyder¹¹³, c'est d'avoir proposé une approche du marché international moins classique. Son modèle prend en compte la complexité du marché international puisqu'il insiste sur deux éléments fondamentaux pour analyser la stratégie internationale :

- le degré d'engagement international
- le degré de contrôle sur les activités internationales.

¹¹³ de Leersnyder, Op.Cit., p 97

Ces deux modes de présence sur le marché international sont analysés à partir d'une seule variable (élément) : l'investissement. Pour lui, le degré d'engagement international est la part de ressources disponibles de l'entreprise mises au service de la conquête et de l'exploitation des marchés étrangers. Quant au degré de contrôle sur les activités internationales, quatre catégories sont retenues :

- investir et contrôler
- investir et déléguer
- contrôler le marché sans investir
- déléguer ou sous- traiter sans investir

ces formes de contrôle s'appréhendent à l'aide de deux hypothèses simples : "le faire; le faire-faire"¹¹⁴ . L'observation approfondie de cette démarche montre que l'auteur en plus de la présentation du processus d'internationalisation basé sur l'exportation, intègre les liaisons financières internationales avec ou sans contrôle que sont :

- les cessions de licence
- les accords techniques

Si l'approche de de Leersnyder apparaît plus complexe, il ne fait aucun doute que c'est parce qu'elle rend mieux compte de la réalité internationale qui l'est tout autant. Cependant on ne saurait trop signaler le fait qu'au lieu d'être antagonistes, les recherches ci-dessus sur le processus d'internationalisation restent complémentaires Schéma du modèle page suivante :

¹¹⁴ De Leersnyder, op. Cit. p. 99

Degré d'engagement international

AVEC INVESTISSEMENT

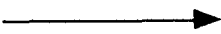
SANS INVESTISSEMENT

<p>INVESTIR ET DELEGUER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eportation de capitaux dans filiale minoritaire <p>Joint-venture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usine produit en main avec participation au capital 	<p>INVESTIR ET CONTROLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise polycentrique filiale intégrée • Filiale industrielle • Filiale commerciale • Succursale
<p>DELEGUER SANS INVESTIR</p> <p>Cession de licence* Franchisage * Exportation Kangourou*</p> <p>Sous traitance pour donneur étranger * Concessionnaire Concessionnaire exportateur*</p> <p>Importateur distributeur *</p> <p>* Négociant international Courtier international Concessionnaire à l'achat.</p>	<p>CONTROLER LE MARCHÉ SANS INVESTIR</p> <p>* Exportation directe</p> <p>* Assistance technique</p> <p>* Contrat de gestion</p>

LES MOYENS D'ACCES AUX MARCHES INTERNATIONAUX

FAIRE FAIRE

FAIRE



Part croissante de contrôle sur les opérations internationales

Si les paragraphes qui précèdent nous ont permis de comprendre les objectifs stratégiques animant les organisations, ainsi que les moyens et les modes de présence à l'international, ils ne nous ont rien révélé quant aux facteurs déclenchant la prise de décision d'internationalisation chez l'entrepreneur. Le paragraphe qui suit aura pour ambition de les aborder.

II.4. Les déterminants de l'internationalisation

Diverses études ont été réalisées depuis une vingtaine d'années sur l'expansion internationale de la P.M.E/P.M.I. A majorité d'origine anglo-saxonnes et scandinaves (Roux, 1991), ces travaux essaient de mettre en valeur les déterminants de l'internationalisation d'une part, et les processus d'internationalisation (cf supra) d'autre part. Notre propos dans cette partie du travail se limitera uniquement aux déterminants de l'internationalisation. Dans la mesure où ce thème est central dans notre recherche, nous allons dans les lignes qui suivent faire la synthèse des différents travaux qui lui ont été consacrés.

II.4.1. Cadre conceptuel

La plupart des études sur les déterminants de l'internationalisation de la P.M.E/P.M.I partent des analyses "behavioristes" selon lesquelles le dirigeant d'entreprise (P.M.E) est au coeur de la décision d'internationalisation. Elles se préoccupent des comportements individuels et collectifs dans la genèse de la décision à l'intérieur d'une organisation. Ainsi la décision stratégique dans une organisation prend en compte :

- les valeurs du dirigeant
- la formation de celui - ci
- l'expérience et les convictions du chef d'entreprise.

La décision stratégique dans la P.M.E est très souvent le fait d'un décideur unique : le dirigeant (OLSON et WIEDERSHEIM, 1978)¹¹⁵. Ils (ces deux auteurs) reconnaissent ainsi l'idée selon laquelle, la décision n'est pas toujours prise par un groupe de personnes comme dans les grandes entreprises où l'existence de services spécialisés oblige aux prises de décisions collectives. Une seule personne peut donc influencer sur le devenir d'une organisation . Ce qui tendrait à montrer que quand bien même il y aurait plusieurs participants à la prise de décision, le choix ultime appartiendrait au coordinateur : le chef d'entreprise. Cette présentation des choses reconnaît implicitement qu'un individu à lui seul est capable de dominer le processus de décision. Cette analyse renforce les modèles de décision d'internationalisation qui se réfèrent à la définition de la P.M.E comme "l'affaire d'un homme" (Michel Bauer, 1990). Ou comme "unité où la fonction entrepreneuriale est indivisée"(Mc Guire , 1976)¹¹⁶. Cette démarche théorique corrobore l'hypothèse selon laquelle : *l'expérience, la formation, les valeurs et les convictions du dirigeant de P.M.E déterminent ses décisions stratégiques.*

Les modèles de décision d'internationalisation de la P.M.E insistent :

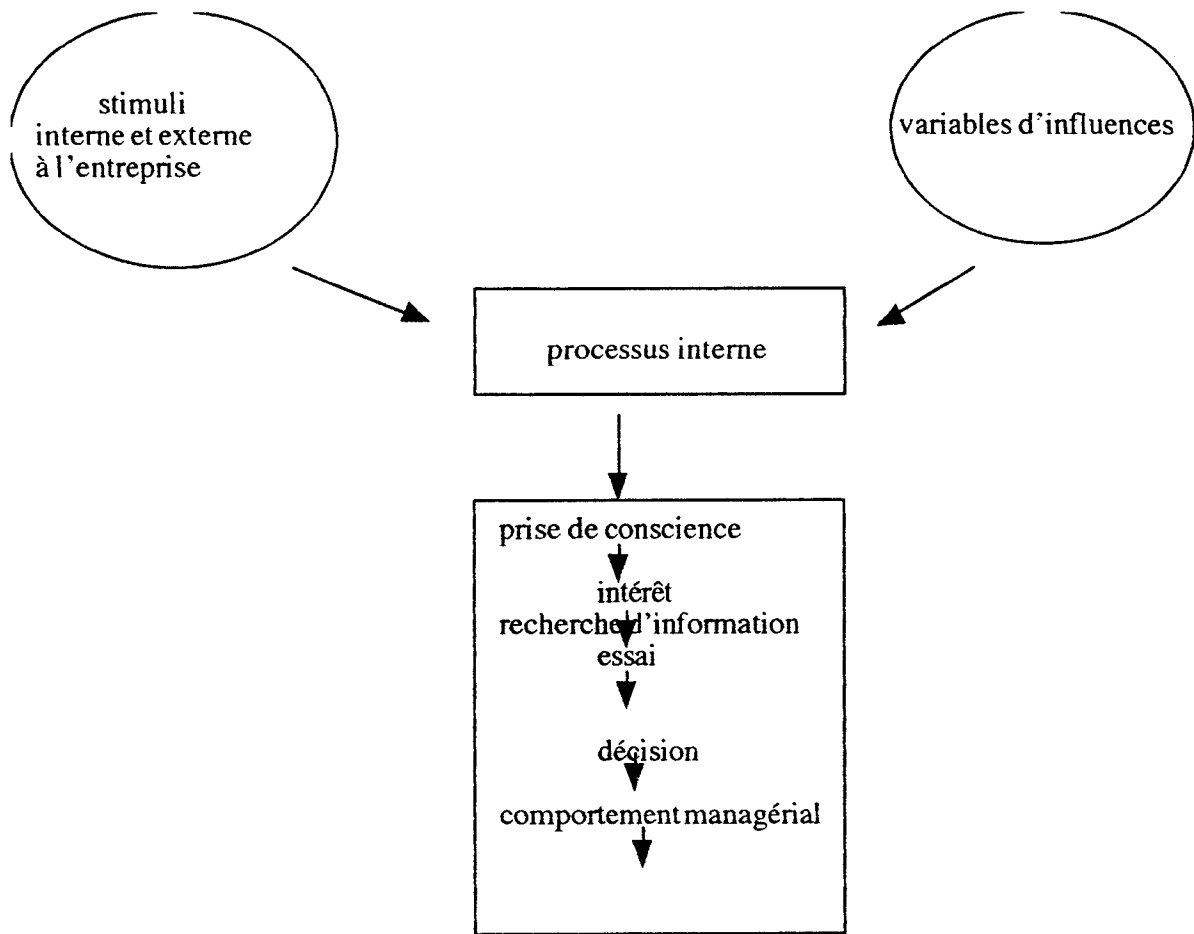
- sur le rôle du dirigeant propriétaire dans le processus de décision d'internationalisation
- sur l'influence des caractéristiques de l'entreprise, de l'environnement et du

¹¹⁵ Olson et Wiedersheim, Op.Cit p. 47-58.

¹¹⁶ J.Meguire: "The stall enterprise in economics and organization theory", Journal of contemporary business, spring, 1976, p 115- 138

dirigeant sur ce même processus.

Pour bien comprendre ces modèles, il faut souligner que le dirigeant de la P.M.E est constamment exposé à un certain nombre de " stimuli ". Ceux-ci étant en mesure d'attirer son attention sur l'existence d'opportunité d'internationaliser. La perception de ces stimuli ou non est fonction de l'influence de variables exogènes ou explicatives. Par l'intermédiaire d'un processus dit interne, s'opère un filtrage par le dirigeant de stimuli qui déclencheront ou non un processus séquentiel aboutissant à la décision d'internationaliser ou de ne pas internationaliser. Le modèle type peut être présenté comme suit :



Djuatio adapté de E. Roux, 1991 et M. Gibiat, 1994

La présentation du cadre général faite , il nous faut aborder chacune de ses composantes.

1.4.1.1. les stimuli ou variables perçues ou imputs:

Ce sont les "facteurs attirant l'attention du dirigeant". A ce titre, ils jouent un rôle de premier plan. C'est eux qui permettent au dirigeant d'entreprise d'apprécier l'opportunité ou non d'internationaliser. Élément dynamisant, le stimulus ne joue un rôle important que s'il est perçu. Les imputs peuvent provenir de deux sources :

- de la firme (source liée à l'entreprise)
- de l'environnement (source liée à l'environnement)

1.4.1.1 Les stimuli liés à la firme

Ils sont dits internes et concernent notamment les objectifs de croissance de l'entreprise par rapport à un environnement donné. Les capacités de production, l'importance des stocks ou encore les perspectives de difficultés ou de réussite peuvent inciter le dirigeant d'une firme vers la conquête des marchés extérieurs. Cette décision se fait en général après évaluation des effets à long terme de l'internationalisation sur la croissance de la firme (S.T Cavusgil, 1976)¹¹⁷. Les études retiennent comme stimuli internes les plus importants : les caractéristiques uniques du produit, les capacités excédentaires de la production, la taille du marché intérieur, les objectifs de croissance, le nombre d'employés et les forces de l'entreprise.

¹¹⁷ S.T Cavusgil "Organizational determinants of the firm's export behavior: and empirical analysis" unpublished Ph.D. dissertation, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin, 1976

La capacité excédentaire de la firme

C'est Simpson et Kujawa ¹¹⁸ qui ont dans une étude réalisée en 1974, révélé la capacité excédentaire de la firme comme stimulus interne. Pour eux, ce facteur ne doit pas être uniquement lié à la production mais à toutes les autres ressources de l'entreprise. Ainsi, une firme dont les ressources financières ne sont pas suffisamment utilisées aura plus de chance de se lancer à l'international que celle dont les moyens sont limités (Kathawala et Ali., 1989¹¹⁹ ; Naumann et Lincoln, 1991¹²⁰ ; Kaynak et Ghauri, 1987). Il en va de même de celle dont l'outil de production n'est pas exploité dans toutes ses capacités à cause d'un marché intérieur trop limité. Il est le plus important des stimuli internes (Beuttel et Al., 1980 ; Brooks et Rosson, 1982).

Spécificité du produit:

La spécificité du produit peut conduire le responsable de l'entreprise à une aventure internationale s'il est le seul à pouvoir le fabriquer ou s'il y a des demandes étrangères importantes du produit. C'est ainsi qu'une étude a montré que la compétence unique de la firme est un facteur de sensibilisation pour les acheteurs étrangers

¹¹⁸ C.L. Simpson et D.Kujawa: "The export decision process and empirical enquiry", Journal of international business studies, Spring, 1974, p.107-117

¹¹⁹ Y.Kathawala et Ali : "Exporting practices and problems of Illinois firms", Journal of small business Management, Vol.27,N)1,P.53-59, 1989

¹²⁰ E.Naumann et D.J. Lincoln : "Non-tariff barriers and entry strategy alternatives", JSBMS , Vol.29,N)2, April,P.60-70,1991

(WIEDERSHEIM, OLSON et WELCH, 1978¹²¹ ; Johnston et Czinkota, 1982¹²² ; Schwarting et Wittstock, 1981¹²³).

La taille de l'entreprise:

Des recherches françaises sur les populations de P.M.E/P.M.I ont montré l'interaction entre la taille de l'entreprise et son engagement international (Baudoux et Roncin, 1982)¹²⁴. Plus le nombre de salariés est important plus la propension à l'internationalisation est grande. D'autres parts, l'important n'est pas tant d'être considérée comme une grande entreprise, mais avoir la taille qui minimise les risques de marché face à la concurrence la plus proche et la plus immédiate (R. Camp , 1992)¹²⁵. Elle constitue un facteur significatif de différenciation entre exportateur et non exportateur (Amesse et Zaccour, 1989)¹²⁶ ; A. Joyal, P. A . Julien et L. Deshaies 1993¹²⁷ ; Walters et Samlee, 1990¹²⁸). Il faut cependant nuancer ce constat trop général. Toutes les entreprises de taille importante ne se lancent forcément pas à la conquête des marchés étrangers. Il est donc nécessaire de tenir compte du secteur d'activité. Certains secteurs d'activités sont plus ouverts aux marchés internationaux que

121 P.F.Wiedersheim , H.C. Olson et L.S Welch: " Pre-exportactivity: The first step in internationalization", Journal of international business studies, Spring-summer, P.47-56, 1978

122 W.J.Johnston et M.R.Czinkota: "Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour" in "export management : an international context, edited by Czinkota & Tesar, P.3-17, New York, 1982

123 U.Schwarting et M.Wittstock: Exportreserven mittelständischer unternehmen, éd. par le institut für Mittelstanderschung, Bonn, 1981

124 M.Baudoux et A. Roncin: "L'engagement des PMI dans l'exportation", Production, 1982

125 R. Camp, Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, éditions d'organisation, 1992

126 F.Amesse et G.Zaccour: "Les gestionnaires et l'exportation: différences de perception et de caractéristiques entre gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices", Cahiers du CEFAL, N°189-18, décembre, 1989

127 A. Joyal, P. A . Julien, L. Deshaies: "L'exportation des PME Québécoises et l'accord de libre-échange avec les États-Unis", Revue internationale des PME, Vol.6, N°1, 1993, p.67-85

128 P. Walters et S. Samlee: "A model for assessing performance in small U.S exporting firms"Entrepreneurship theory and practice, Vol. 15, N°2, 1990, p.74-81

d'autres. Ainsi une P.M.E du BTP sera moins portée sur l'internationalisation que son homologue de même taille ou de taille plus petite produisant du vin. Par ailleurs, plus l'entreprise est importante, plus sa structure s'étoffe et permet l'existence de services spécialisés, d'un encadrement de haut niveau permettant un accès facile à l'information.

Le marché intérieur:

Le caractère exigü d'un marché est de nature à inciter une entreprise vers la conquête des marchés extérieurs (E. Faucon et N. Levratto, 1994)¹²⁹

Ainsi donc, la taille, la spécificité du produit... sont des facteurs contribuant à l'aventure internationale de la PME. Qu'en est-il des stimuli externes ? Nous le verrons dans le paragraphe suivant.

1.4.1.1.2 Les stimuli liés à l'environnement ou stimuli externes :

Ils sont les plus nombreux (O'Rourke, 1985)¹³⁰. On note par exemple (la pression concurrentielle, les aides et incitations des pouvoirs publics, l'intégration économique, le potentiel des marchés étrangers, le secteur d'activité). La réception de commandes étrangères non sollicitées (commandes en provenance d'une clientèle potentielle n'ayant pas fait l'objet d'une attention particulière) est le stimulus le plus cité par les différentes études.

C'est à partir des années 73-74 que des travaux sont réalisés sur la variable

¹²⁹ E. Faucon et N. Levratto: "PME en situation d'insularité et marchés internationaux: le cas de la Corse", Revue internationale PME, Vol 7, n°2, 1994, p.31-37

¹³⁰ A.D.O'Rourke: "Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firms", American journal of small business, Vol 9, N°3, Winter, 1985, p.25-29

réception de commandes étrangères non sollicitées (Simpson, 1973¹³¹, puis Simpson et Kujawa, 1974¹³²). Ils portaient sur un échantillon de 120 entreprises américaines dont 50 exportatrices et 70 non exportatrices. Ces travaux révèlent que 70 % à 80 % des stimuli à l'internationalisation sont externes. Ils ressort aussi de ces analyses que le déterminant le plus influent dans la décision d'internationalisation est la commande étrangère non sollicitée. Cela même s'il ne s'agit au départ que de répondre à une opportunité occasionnelle (W.C Pavord et R.G. Bogart 1975¹³³ ; BILKEY et TESAR, 1977¹³⁴ ; Joynt, 1982¹³⁵).

Cependant, si la décision d'internationalisation est analysée comme " une décision organisée de manière que l'internationalisation fasse partie intégrante de la stratégie commerciale, une réponse mécanique à un acheteur étranger ne peut donc appartenir au domaine de la décision " (W.Y Lee, J.J Brasch, 1978)¹³⁶. Ils pensent que ce facteur à lui seul ne peut expliquer la décision d'internationalisation. Par conséquent d'autres facteurs (incitations politiques) jouent sur l'intention d'internationalisation via les commandes étrangères non sollicitées. C'est ce que révèle d'ailleurs l'enquête menée par Simpson puisque 30 % des entreprises non exportatrices de son échantillon n'ont pas donné suite aux *commandes étrangères non sollicitées*.

131 C.L. Simpson: " The export decision: an interview study of the decision process in Tennessee manufacturing firms " Ph.D, Georgia state University, 1973

132 C.L. Simpson et D. Kujawa: " The export decision process: an empirical inquiry", Journal of international business studies, spring, 1974, P. 107-117

133 W.C Pavord et R.G Bogart: "The dynamics of decision to export", Akron and economic Review, Vol. 6, N°3, Spring, 1975, p. 6-11

134 Bilkey et Tesar, Op.Cit p 93-98

135 P. Joynt: " An empirical study of Norwegian export behaviour" in export management edited by Cziunkota & Tesar New York, 1982, P. 3-17

136 W.Y Lee, J.J Brasch: "The adoption of export as an innovative strategy", Journal of international business studies, Vol. 9, N°1, Spring-Summer, 1978, P. 85-93

Les incitations publiques peuvent déterminer la P.M.E dans la décision d'internationalisation. Les informations des agents publics ainsi que les aides de l'Etat stimulent les entreprises en leur permettant d'identifier les opportunités d'internationalisation (Reid,1981)¹³⁷. Ces aides et informations font prendre conscience de la possibilité de réponse rapide et efficace aux offres en provenance de l'étranger. Car la faiblesse des exportations dans le chiffre d'affaires des P.M.E s'explique aussi par l'absence des informations sur les marchés étrangers (K.J. Miesenbock,1988¹³⁸ ; philippe,1990¹³⁹ ; ali et Swierez, 1991¹⁴⁰ ; Howard et Herremans, 1988¹⁴¹).

II.4.2. Les facteurs d'influence ou variables exogènes ou variables explicatives :

A la lumière de ce qui précède, nous ne pouvons omettre de signaler que toutes les entreprises (P.M.E) où qu'elles soient sont exposées aux stimuli. Cependant, une partie seulement réagira à ceux-ci en s'engageant à l'internationalisation. Pour les unes, un seul stimulus suffira alors que pour d'autres, il faudra une conjonction de stimuli et de variables

¹³⁷ S.D.Reid: " The decision -maker and export entry and expansion", Journal of international business studies, Vol.12, N°2,1981, p.101-112

¹³⁸ K.J. Miesenbock:" Small businesses and eporting: A litterature review", International small business journal, Vol.6, N°2,1988,p.42-61

¹³⁹ J.Philippe in P.Y. Léo, M.C. Monnayer-Longé et Philippe: La PME: Stratégies internationales, Economica, Paris ,1990

¹⁴⁰ A.Ali et P.M Swierez:" Firm size and export behavior: lessons from the midwest", Journal of small business management, Vol. 29, n°2, Avril, 1991

¹⁴¹ D.G. Howard et I.M. Herremans:"Sources of assistance for small business exporters: advice from succesfull firms", Journal of small business management, Vol. 26,n°3, july,1988,P.48-54.

d'influence pour déclencher le processus de décision.

Les variables exogènes sont classées en trois catégories :

- Les caractéristiques de l'entreprise
- Les caractéristiques du dirigeant
- Les caractéristiques environnementales

Les variables exogènes peuvent à elles seules initialiser le processus de décision. Dans ce cas elles ont le statut de variables et de stimuli. C'est notamment le cas où l'entreprise possédant un produit unique ayant des qualités supérieures à celles de la concurrence exporte ou non (Cavusgil et Nevin, 1981)¹⁴². Cette variable est exogène en ce qu'elle peut être à l'origine de la décision d'internationalisation (E. Roux, 1986). Les auteurs retiennent comme différence entre variable exogène et stimulus, le fait pour ce dernier de créer une liaison entre un événement et la possibilité d'internationaliser (Welch, 1983)¹⁴³.

La plupart des études retiennent comme variable exogène la plus importante, les caractéristiques du dirigeant.

Les caractéristiques du dirigeant :

Axinn (1989)¹⁴⁴ met en exergue le rôle déterminant du dirigeant. Aussi ressort-il la relation positive entre :

- une variable d'état, l'expérience du dirigeant en matière d'affaires internationales et son engagement à l'international.

¹⁴² S.T. Cavusgil et J.R. Nevin "Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation". Journal of marketing research, Vol. 18, n°1, February, 1981, P 114-119.

¹⁴³ Welch, op. Cit. p.42-47

¹⁴⁴ C.N. Axinn, "export performance : do managerial perceptions make a difference". International Marketing Review, Vol. 5, n°2, 1989, p.62-71.

- des variables de perception du dirigeant et son engagement à l'international.

Le dirigeant appréhende le marché étranger comme un marché à fort potentiel de croissance que le marché local (BILKEY et TESAR, 1977¹⁴⁵ ; Dichtl et Al 1984¹⁴⁶ ; Keng et Juan, 1989¹⁴⁷ ; Koh , 1991¹⁴⁸ ; Madsen, 1989¹⁴⁹ ; WIEDERSHEIM- p et Al, 1978¹⁵⁰) et avant eux Simpson et Kujawa (1974)¹⁵¹ avaient déjà perçu l'influence de ces différentes variables. Pour certains, la perception du coût, du profit ou encore du risque stimule la prise de décision. WIEDERSHEIM et OLSON¹⁵² mettent en relief, le style cognitif du dirigeant et notamment la manière dont se fait la collecte des informations. Dans une étude réalisée en 198, E. Roux¹⁵³ dresse une typologie des caractéristiques du dirigeant comme variable exogène.

Voir tableau ci-après :

¹⁴⁵ Bilkey et Tesar, " The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", Journal of international Business Studies, Spring (6), 1977, p.93-98.

¹⁴⁶ Dichtl, Gölgmayr, Müller, Leibold, " The export decision of small and medium sized firms : a review", Management International Review, Vol. 24, n°2, 1984, p. 49-60

¹⁴⁷ Keng et Juan, " Differences between small and medium sized exporting and non exporting firms : nature or nurture", International Marketing Review, Vol.6, n°4, 1989, p. 27-39

¹⁴⁸ A.C. Koh, "Relationships among organizational characteristics, marketing strategy and export performance", International Marketing Review, Vol. 8, n°3, 1991, P.46-60.

¹⁴⁹ F.K. Madsen, " Successfull export marketing management : some empirical evidence", International Marketing Review, Vol. 6, n°4, p. 41-57, 1989

¹⁵⁰ Wiedersheim et Olson, op. Cit. p. 47-58

¹⁵¹ Simpson et Kujawa, " The export decision process : an empirical inquiry", Journal of International Business Studies, Spring, 1974, p. 107- 117.

¹⁵² Wiedersheim et Olson: Op. Cit.p.47-58

¹⁵³ E. Roux, "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI", in Recherche et Application en Marketing, n°3, 1986

liste des variables		socio - démographiques élargies										psychographiques									
		âge	niveau formation	nombre de langues étrangères	Séjours étrangers	exposition à cultures étrangère	styles cognitifs	personnalité	valeurs	attitudes	attentes / export	tolérance risque	risque perçu	orientation internationale ou vers l'étranger	exportation	niveau information exposition à médias					
THEORIQUES	Etgar & Mcconnell (1976)				(+)	(+)															
	Wiedersheim , olson & Welch(1978)						(+)					(+)		(+)							
	wiedersheim & Olson (1978)																				
	Reid (1980, 1981)		(+)	(+)		(+)				(+)				(+)		(+)					
	Garnier (1980)		(+)								(+)			(+)							
	Welch (1983)		(+)			(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	(+)		(+)	(+)	(+)					
Dichtl & Al (1984)										(+)	(+)		(+)	(+)							
EMPIRIQUES	<u>Analyse décision d'exporter</u>																				
	Cavusgil (1976)																				
	Bilkey & Tesar (1977)																				
Roux (1979)																					
Cavusgil & Nevin (1981)																					
Cavusgil (1982)	0	0+																			
<u>analyses sur autres variables dépen- dantes</u>																					
Reid (1983 b)		0															+				

N.B: le signe plus + indique une liaison positive entre la variable et le fait d'exporter ou non.

Le signe zéro 0,indique une absence de liaison significative.

Les signes sont entre parenthèses () quand la liaison est hypothétique (recherches théoriques)
quand il n' y a pas de test statistique effectué dans les études empiriques.

Source : E. Roux in Recherches et applications en Marketing n°3 , 1986.

Ce tableau nous montre que les caractéristiques du dirigeant prises en compte dans la décision d'internationalisation peuvent être classées en deux blocs :

II.4.2.1. *Les éléments sociodémographiques :*

quatre caractéristiques semblent importantes :

- Le niveau de formation: certains auteurs tels (Welch, 1983¹⁵⁴ ; Reid, 1980¹⁵⁵ ; 1981¹⁵⁶) pensent que les responsables d'entreprise ayant une formation de base élevée (enseignement supérieur) sont plus ouverts au monde extérieur donc attirés par l'internationalisation que ne le sont leurs homologues autodidactes. Ceci peut s'expliquer par la complexité du commerce international.

- *Les langues étrangères :* Elles sont une composante intéressante puisqu'elles favorisent les échanges et rapprochent le dirigeant de son interlocuteur étranger. Ce faisant elles facilitent l'ouverture de l'entreprise au marché international.

- *Le séjour à l'étranger et exposition aux cultures:*

Il semblerait que le fait d'avoir séjourné à l'étranger, l'exposition aux cultures soient déterminants dans la décision d'internationalisation du chef d'entreprise (Etgar & McConnell, 1976)¹⁵⁷. Par ailleurs, il semblerait que le chef d'entreprise ayant vécu à l'étranger ou dans une atmosphère internationale est plus disposé à s'internationaliser (Reid, 1980, 1981, Welch, 1983 ; Etgar & McConnell, 1976).

Les variables sociodémographiques à l'exception de quelques unes (âge, niveau de formation) n'ont fait l'objet d'aucune vérification empirique. Certains travaux affirment

¹⁵⁴ Welch, 1983, Idem, p. 42-47

¹⁵⁵ S Reid, "A behavior approach to export decision making", in American Marketing Association Proceedings (46), 1980, p. 265-268.

¹⁵⁶ Reid, "The decision maker and export entry and expansion", Journal of International Business Studies, vol. 12, 1981, p. 101-112.

¹⁵⁷ M. Etgar & J.E. McConnell, "International marketing as decision making behavior of business organization", Working Paper, State University of New York at Buffalo, September, 1976, cité par E. Roux, op.cit, p.41

l'inexistence d'un lien significatif entre le niveau de formation, l'âge et le comportement international du chef d'entreprise (Cavusgil, 1982 ; Reid, 1983).

II.4.2.2. Les variables psychographiques :

On dénombre trois niveaux qui se présentent de la manière suivante :

* Les déterminants profonds et durables du comportement comme la personnalité, les styles cognitifs, les motivations individuelles.

* Les valeurs et attitudes individuelles qui sont des variables intermédiaires :

Les valeurs, sont des standards qui déterminent ce qui est perçu comme bon, souhaitable ou préférable et sont des idéaux abstraits, positifs ou négatifs, n'étant liés à aucun objet ou situation ; elles servent de référence, qui guident et déterminent l'action, des buts, des attitudes ou l'image que l'on offre aux autres (Bamberger et Rockeach, 1985). Aussi, peut-on considérer que la liberté, le respect de l'autre, la fraternité et la liberté sont des exemples de valeurs. Ces valeurs créent chez le dirigeant d'entreprise des attitude : face au risque, face à la nouveauté. Il semblerait que la propension à accepter un degré de risque plus important est plus forte chez l'entrepreneur que chez les personnes "ordinaires" (Dichtl et al., 1984 ; Welch, 1983 ; Garnier, 1982¹⁵⁸ ; WIEDERSHEIM et OLSON, 1978). Ce sont ces valeurs et attitudes qui déterminent le choix des entreprises, des individus tout court. Ils aident à comprendre le comportement du corps social. le système de valeur a donc une influence non négligeable dans la démarche stratégique du chef d'entreprise et notamment de sa décision d'internationalisation.

¹⁵⁸ G. Garnier, "Comparative export behavior small canadian firm in the printing and electrical industries" in Export Management . an international context, edited by Czinkota & Tesar, New-York, 1982, p.113-131

II.4.3. Apports et limites de ces modèles:

II.4.3.1. Apports

-Les modèles d'inspiration behavioristes ont largement orienté les recherches sur l'engagement des P.M.E à l'exportation.

- Ils ont permis la réalisation des travaux sur la personnalité du dirigeant de la P.M.E ; sur l'environnement de la P.M.E et sur la P.M.E elle même.

- La mise en évidence des variables explicatives de la décision d'exporter en P.M.E peut permettre aux pouvoirs publics et organismes d'assistance à l'exportation de définir les systèmes d'aides et de stimulations adaptés aux exportateurs débutants et potentiels.

II.4.3.2. LIMITES:

- Ces modèles restent pour la plupart théorique, et quelques uns (BILKEY et al.)¹⁵⁹ seulement ont fait l'objet d'une approche empirique (Cavusgil, 1976 ; Bilkey & Tesar, 1977.; Cavusgil & Nevin, 1981 ; Cavusgil, 1982 ; Reid, 1983 ; Roux, 1991).

- Ils considèrent l'internationalisation comme des " processus séquentiels de décisions qui, à la suite d'acquisition et d'intégration d'information sur les marchés étrangers, entraînent un engagement progressif et croissant de l'entreprise au niveau international"

¹⁵⁹ op cit , p 93-98

(Johanson et Vahlne)¹⁶⁰. Ils formalisent ainsi les différentes étapes du processus allant de l'exportation à l'investissement productif par la création de filiales à l'étranger. Ce qui tend à montrer qu'une étape fondamentale est le passage du marché domestique au marché export. Malheureusement, ce passage primordial semble avoir été le moins analysé en tant que élément d'un processus d'internationalisation.

- L'exportation semble être la seule modalité d'internationalisation abordée par les modèles. Ce qui peut sembler réducteur tant l'internationalisation est un phénomène complexe. Or comme le souligne JP Debourse et al.¹⁶¹, l'internationalisation ne saurait se réduire à la seule exportation.

- Les modèles portent pour leur quasi totalité sur les P.M.E anglosaxon, d'une part, et sur les pays industrialisés, d'autre part. Ce qui est loin de rendre compte de la réalité internationale.

- Les variables managériales et individuelles choisies pour expliquer la décision d'exporter sont plutôt les conséquences de l'engagement à l'exportation que les déterminants.

- La dichotomie entreprises exposées aux stimuli et non exposées semble privilégier une conception déterministe de la décision d'internationalisation. Or choisir le marché domestique au marché étranger n'est ce pas une décision stratégique ? Aussi réduire la décision d'internationalisation à la simple réception des commandes extérieures non sollicitées serait une erreur. Car cela suppose que l'entreprise soit connue à l'étranger.

Par ailleurs, la survie de toute organisation suppose qu'elle soit non seulement capable de s'adapter à son environnement, mais qu'elle le modifie autant que faire se peut.

- Compte tenu de notre problématique, il subsiste un vide quant à la portée

¹⁶⁰ J. Johanson & J.E. Vahlne, "The internationalisation process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign-market commitment", Journal of International Business Studies, vol 8, N°1, Spring summer, . 1977, p.23-32

¹⁶¹ J.P Debourse et alii: "Reflexions sur l'étude du processus d'internationalisation", Congrès des IAE, 1985

explicative de ces analyses. Celles-ci ne nous éclairent pas suffisamment sur les questionnements suivants :

- Pourquoi des entreprises (P.M.E) situées dans des environnements différents et donc différemment exposées aux stimuli engagent elles une démarche internationale.

- Les déterminants de la décision d'internationalisation de la PME sont-ils identiques quelle que soit la réalité culturelle du chef d'entreprise ?

Le tableau ci-après met en évidence les variables ayant fait l'objet d'études théoriques et/ou empiriques d'une part, celles qui n'ont jamais été abordées dans les travaux théoriques et/ou empiriques, et, dont notre travail se fera l'écho, d'autre part.

Variables	étudiées par les auteurs		recherches		Nous
	oui	non	Théorique	Empirique	
Dirigeant :					
Niveau de formation	+		+	0	+
Maîtrise des langues	+		+	0	+
Séjours à l'étranger	+		+	0	+
Origine	+		+	0	+
Age	+			+	+
Expérience		+	0	0	+
Ancienneté		+	0	0	+
Style de management					
- nombre de réunions		+	0	0	+
- D.G réactif		+	0	0	+
- D.G proactif					
Entreprise :					
Taille	+		+	+	+
Structure :					
- service export		+	0	0	+
- service R&D		+	0	0	+
- S.A.V		+	0	0	+
- service documentation		+	0	0	+
- réseau de distribution		+	0	0	+
Ressources de l'entreprise	+		+	+	+
Intensité technologique:					
- nombre de produits créés		+	0	0	+
- nombre de brevets déposés		+	0	0	+
Environnement :					
Attrait du marché étranger :					
- cadre juridique		+	0	0	+
- compétence technique		+	0	0	+
- moyens de communication		+	0	0	+
- risque pays		+	0	0	+
- proximité culturelle	+		+	0	+
- proximité spatiale	+		+	0	+
Secteur d'activité					
Taille du marché intérieur	+		+	+	+
Saturation du marché intérieur	+		+		+

Source : E. Djuatio, Etat de l'art.

Légende : + variables étudiées par les auteurs 0 variables non étudiées

Conclusion :

Nous avons essayé de montrer dans la partie qui s'achève que :

- la PME est une entité difficile à cerner et qu'aucune définition proposée par les auteurs et/ou les pouvoirs publics ne fait l'unanimité. Cette absence de définition acceptable par tous, réside dans la diversité de ce type d'organisation et de la complexité du concept même de PME. Les auteurs comme les pouvoirs publics, ont très souvent, proposé des définitions "taillées sur mesure", en fonction de leurs objectifs propres. C'est ainsi que le choix d'une définition peut-être l'occasion pour les pouvoirs publics, de délimiter un cadre permettant l'allocation de subventions, ou, un moyen favorisant des exonérations fiscales ou non.

- la PME par son poids dans le développement économique des nations, semble être le "réservoir" privilégié pour absorber la main d'oeuvre au chômage. Elle est présente dans tous les secteurs d'activité. sa structure relativement simple présente en général peu de niveaux hiérarchiques.

- la PME au même titre que la grande entreprise participe à l'amélioration du commerce extérieur des états. L'internationalisation est donc une stratégie de développement adoptée par les petites et moyennes organisations. Stratégie dont la formulation est l'oeuvre du "sommet stratégique". Sa mise en oeuvre suit un processus dont les déterminants sont fonction du dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement.

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE

Chapitre III: Hypothèse et Méthodologie

Après avoir analysé les différentes acceptions de la PME et l'internationalisation comme un des processus de développement dont elle pouvait emprunter, le troisième chapitre se propose de présenter les hypothèses et la méthodologie adoptée.

Tout au long de ce chapitre, il s'agira de formuler et d'explicitier les hypothèses de recherche qui sous-tendent la problématique ici proposée.

III.1 Hypothèse

Depuis le début des années 80, fleurit une littérature sur les mouvements d'internationalisation de la P.M.E. Même si le poids de la P.M.E dans le commerce international demeure réduit comparé à celui des grandes entreprises, l'unanimité existe quant à leur contribution à l'amélioration du commerce extérieur des nations. Ce constat semble particulièrement vrai lorsqu'on analyse la structure du commerce extérieur des pays comme la France et le Cameroun. Si des études ont porté sur le processus d'internationalisation, peu de travaux ont analysé les raisons de la décision d'internationalisation de la P.M.E tant dans les pays développés que sous-développés. C'est pourquoi notre recherche se propose non seulement d'analyser les déterminants de l'internationalisation de la PME, mais, de les aborder au travers d'une étude comparative entre les PME d'un pays du Nord (la France) et celles d'un pays du Sud (le Cameroun). Aussi, notre hypothèse principale s'énonce comme suit :

La décision d'internationalisation de la P.M.E dépend de la qualité et du degré d'exposition aux stimuli.

Nous entendons par stimuli, les facteurs pouvant influencer le comportement du dirigeant ou l'activité de l'entreprise. Ces facteurs peuvent être internes et/ou externes. Parmi ces facteurs, nous citerons le niveau de formation du dirigeant, l'attrait du marché étranger, le secteur d'activité, le niveau d'intégration de sa structure.

Hypothèse 1:

Le niveau élevé de formation du dirigeant de PME accroît sa capacité d'innovation et réduit son degré d'aversion au risque. Ce qui permet de prédire significativement qu'il engagera son entreprise dans l'aventure internationale.

La formation ne peut se comprendre que comme un apprentissage pouvant améliorer voire modifier les capacités d'un individu dans un domaine particulier. Le fait qu'un dirigeant ne parle pas une langue étrangère, par exemple, peut être un frein dans la conquête des marchés dans les pays étrangers considérés comme étrangers. Faire des études supérieures permet de posséder un certain nombre d'outils sur la situation de l'économie mondiale.

Le passage de l'activité domestique à des opérations avec des régions plus distantes conduit l'entreprise sur un territoire moins familier. La communication est plus

difficile et coûteuse que sur le marché local". L'activité internationale augmente la "distance psychologique" entre la firme et le marché. Plus la distance psychologique est importante, plus la probabilité pour le dirigeant d'être influencé par le stimulus susceptible d'attirer son attention sur l'internationalisation est faible. Dès lors, le niveau de formation, l'expérience accumulée et la capacité d'innovation sont des déterminants majeurs dans la décision d'internationalisation. Cependant si certaines entreprises ont initié l'internationalisation grâce à l'expérience et au niveau de formation des dirigeants, d'autres par contre, ont été incitées par les caractères attrayant du marché étranger.

Hypothèse 2:

L'attrait du marché étranger réduit le degré d'incertitude et la perception du risque par le dirigeant. La décision d'internationalisation est fonction des possibilités que lui offre ce marché.

Nous entendons par attrait du marché, ce qui séduit, fascine ou attire le chef d'entreprise sur un marché. Il peut s'agir notamment de la qualité des infrastructures de transport, du système d'information, l'environnement économique, juridique et politique du pays envisagé.

Le fait qu'un marché fermé s'ouvre soit pour une période temporaire, soit définitivement peut inciter les responsables d'une firme à vouloir profiter des possibilités qu'offre ce marché. Dans le premier cas, c'est un "marché de circonstance" dont on profitera

si le prix de vente est intéressant et la capacité de production disponible de l'entreprise suffisante. Dans le deuxième cas, il est opportun d'occuper assez rapidement une place, car les premiers installés sont souvent les mieux placés pour dominer le marché. L'accès est d'autant moins coûteux que le marché est "neuf".

Si les caractéristiques du marché sont déterminantes pour une démarche internationale, l'entreprise doit néanmoins disposer d'une structure lui permettant l'approche du marché extérieur.

Hypothèse3 :

La qualité de la structure de la PME et son degré d'intégration sont fondamentalement prédictives de sa démarche future d'internationalisation.

A travers la qualité de la structure nous entendons l'ensemble de moyens concourant à la division du travail au sein d'une organisation et, déterminant les missions allouées à chaque division. La qualité de la structure peut s'analyser donc comme la possibilité de disposer d'un bon réseau de distribution, l'existence au sein de l'entreprise d'un service de recherche développement, ou d'un service documentation. Un effectif permettant l'existence d'un personnel capable de se spécialiser sur les problèmes du commerce international favorise la décision d'internationalisation de la firme. La qualité de la structure contraint ou pousse l'entreprise à mieux exploiter les atouts qu'offre le secteur d'activité, d'où l'hypothèse quatre.

Hypothèse4:

Le secteur d'activité de l'entreprise est une variable qui permet fondamentalement de prédire qu'elle s'engagera dans la démarche d'internationalisation.

Le secteur d'activité, est le domaine dans lequel opère l'entreprise. Il peut s'agir soit du secteur industriel, commercial ou de services. Le fait qu'une entreprise appartienne à un secteur dont la taille du marché national est trop importante est reconnu comme un frein au démarrage d'une activité internationale et inversement. Cependant, appartenir à un secteur performant, innovant et neuf est fortement lié à l'attrait du marché étranger, l'existence d'un service recherche et développement, d'un service de documentation, à la formation du dirigeant et au nombre de langues étrangères parlées. Les activités à forte valeur ajoutée, ou à très importante courbe de vie, secteur en développement ou en maturité, apportant une bonne trésorerie favorisent la décision d'internationalisation. Ainsi donc, l'appartenance sectorielle a un effet d'entraînement dans l'aventure internationale.

Une fois ces hypothèses énoncées, comment les vérifier. Pour mener à bien ces réflexions, la méthodologie développée ci-après fixera notre cadre de travail.

III.2 MÉTHODOLOGIE :

Peu d'études consacrées à l'internationalisation de la firme abordent les raisons de celle-ci. Elles essaient en général de montrer les différentes formes d'internationalisation sans pour autant analyser les raisons ayant déterminé les acteurs. Par ailleurs, celles qui ont tenté d'analyser les déterminants n'ont que très rarement abordé le niveau empirique, se contentant d'analyses purement théoriques (*E. ROUX 1991*). Enfin, les chercheurs se sont contentés jusqu'alors à n'aborder ce problème (sujet) qu'au travers des P.M.E de pays industrialisés.

Certes, si ces approches sont utiles, elles n'en restent pas moins insuffisantes dans le cadre de notre recherche qui a pour objectif de cerner le comportement des acteurs dans des espaces totalement différents. Si l'on admet que la comparaison est le meilleur moyen d'analyser un phénomène dans des espaces aussi différents qu'éloignés, alors, cette approche sera celle que nous adopterons dans notre démarche, pour ressortir les déterminants de l'internationalisation des PME françaises et camerounaises. Nous utiliserons aussi l'approche longitudinale (monographies) pour comprendre les comportements des acteurs.

III.2.1 Choix des firmes :

Afin de répondre aux exigences que nous imposait notre définition de la P.M.E, plusieurs étapes ont été nécessaires pour constituer les PME retenues. L'absence d'une documentation précise, présentant des données exhaustives sur la P.M.E internationale

d'une documentation précise, présentant des données exhaustives sur la P.M.E internationale ne faisant partie d'aucun groupe multinational nous a contraint à confronter plusieurs sources d'informations pour être certain de ne pas introduire de biais dans notre analyse.

Nous nous sommes donc alimentés des données des *C.C.I*¹⁶², des *C.R.C.I*¹⁶³, de la *D.R.C.E*¹⁶⁴, du *Kompas*¹⁶⁵, de l'annuaire des exportateurs, pour le nord-pas-de-Calais de l'annuaire de l'Agence Régionale de Développement (*A.R.D.*). Dans certains cas des informations du greffe des tribunaux et de la *Maison de l'Afrique* nous ont été d'un recours précieux.

Ces différentes sources nous ont permis de faire un premier tri portant sur 300 entreprises. Nos critères de sélection obéissaient à certains éléments de notre définition de la P.M.E :

- entreprises de plus de 10 salariés et de moins de 500 salariés
- entreprise ne faisant pas partie d'un groupe. Auxquels il faut ajouter la présence sur les marchés étrangers. Nous avons pris en compte les cinq continents quand cela était possible.

Une fois ce premier tri opéré, nous sommes passés à une seconde étape. Celle-ci a consisté à vérifier que nos premières informations étaient ou non vraies.

Cette vérification s'est faite sur deux directions :

- 1°) Nous avons essayé de rencontrer les institutionnels pour préciser certaines

162 Chambre de commerce et d'industries (CCI)

163 Chambre régionale et de commerce et d'industries (CRCI)

164 Direction régionale du commerce extérieur (DRCE)

165 *Kompas* : Annuaire des entreprises

informations. Il s'agit des responsables, spécialistes du commerce extérieur tant des *C.C.I*, de la *D.R.C.E* que des cabinets conseils.

2°) Nous avons essayé d'obtenir des informations directement auprès de certaines entreprises.

Après des courriers auprès de deux cent entreprises, nous avons contacté par téléphone près de 100 responsables de P.M.E. Au total cinquante trois entreprises ont été retenues pour notre travail : Trente trois entreprises Françaises, vingt entreprises Camerounaises. Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par chacune des entreprises retenues est d'au moins 20 % du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

Pour éviter d'avoir des comportements trop homogènes quant aux déterminants de l'internationalisation, nous avons choisi les P.M.E dans le N.P.C (Nord-Pas de Calais) et dans le Rhône-Alpes pour ce qui est de la France, et les P.M.E localisées dans les régions de Douala et de Yaoundé, pour ce qui est du Cameroun.

Les secteurs d'activité des P.M.E choisies sont aussi variables que le sont les PME elles mêmes (taille variable de 10 à 499 salariés).

III.2.2 . Collecte des données :

III.2.2.1 Choix des interlocuteurs :

Notre démarche a été sans cesse guidée par un seul souci : rencontrer ceux (ou celui) qui dans la firme ont (a) le pouvoir de prendre des décisions plus importantes voire irréversibles. Car comme le préconise MINTZBERG H, les orientations, le choix et la mise en oeuvre d'une stratégie dans une organisation n'est le privilège que d'un seul stratège de la firme, " le sommet stratégique", même si celui-ci peut-être par moment influencé par les autres stratèges. Ces acteurs clés ou encore décideurs ne sont qu'une poignée dans une entreprise. Aussi, l'échantillon de personnes ayant donné lieu à entretien dans chaque organisation n'a rien de représentatif au sens statistique du terme. Nous avons retenu entre autre comme interlocuteurs :

- le Président directeur général ou le " patron "
- le Directeur général
- le Directeur marketing
- le Directeur commercial
- le Directeur de production

Compte tenu de la petite taille des P.M.E, ces différentes fonctions n'existent pas nécessairement dans toutes les firmes choisies pour l'étude. Dans certaines firmes, une seule de ces fonctions existe.

Afin, d'éliminer une trop grande marge d'erreur, nous avons essayé lorsque

cela était possible, d'interroger d'autres acteurs de l'organisation, pour rendre plus fiables certaines informations, soit à cause de leur ancienneté dans l'entreprise, soit pour leur rôle auprès du responsable de la firme.

Que dire de notre groupe d'entreprises ? Constitue t-il un groupe représentatif ? Répondre par l'affirmative serait une erreur ; tant les P.M.E sont aussi variées que leurs dirigeants. Par ailleurs, il eut été impossible dans un travail de thèse de recenser dans les détails tous les secteurs d'activité de la P.M.E. Néanmoins la démarche ayant conduit à la sélection des responsables rencontrés constitue en elle-même déjà une recherche.

III.2.2.2 Élaboration du guide d'entretien

- Nous avons dans le cadre du laboratoire " vie des firmes ", élaboré un premier guide d'entretien en fonction du champ conceptuel et, qui a fait l'objet d'une critique de la part de certains membres du groupe.

- Dans une seconde phase, ce guide d'entretien a été testé auprès de cinq chefs d'entreprises du Nord-pas-De-Calais et trois responsables de P.M.E Camerounaises. Cette phase nous a permis de tester la pertinence et le niveau de compréhension des concepts utilisés par nos futurs interlocuteurs.

- Élaboration du guide définitif, en tenant compte des remarques et objections des responsables choisis pour la pré-enquête. Notre guide d'entretien s'articule autour des thèmes ci-après :

- Innovation

- Structure de l'entreprise
- Formation du dirigeant, son âge, sa connaissance du monde et son niveau culturel etc...
- Proximité culturelle, proximité géographique
- Environnement, compétence technique etc...

III.2.2.3 Réalisation de l'entretien :

1) choix des techniques

Saisir, ou étudier les réalités aussi complexes voire floues que sont les déterminants de l'internationalisation de la P.M.E ne peut se faire qu'au travers l'élaboration de discours. Car le langage verbal plus que tout autre outil est le seul moyen permettant de restituer la réalité de l'être qu'est le dirigeant, responsable de l'entreprise. Ce discours nous permet d'appréhender les véritables motivations de la démarche internationale d'une P.M.E.

Aborder l'entretien comme outil d'enquête suppose que l'on ait recensé les différentes techniques existantes.

A ce sujet, la littérature relève trois techniques :

1- l'entretien non-directif :

2-l'entretien directif

3-l'entretien semi-directif

Nous avons privilégié l'entretien semi-directif par rapport aux deux autres.

III.2.2.3.1. L'entretien semi-directif :

L'entretien semi-directif consiste à fixer l'attention de l'interlocuteur (enquêté) sur un problème, une question ou un domaine que l'on veut analyser. Ce sont donc les variables et les hypothèses de travail qui déterminent le cours de l'entretien. Dans ce type d'entretien, point n'est besoin de suivre une chronologie des thèmes. Ce qui compte pour le chercheur, c'est de veiller à ce que l'enquêté soit interrogé sur des thèmes ou questions qu'il aurait omis. Il permet d'approfondir un domaine donné, ou vérifier l'évolution d'un domaine déjà connu (Ghiglione)¹⁶⁶.

Il s'agira pour le chercheur soit de reformuler, soit de relancer, soit de recentrer lorsque l'interlocuteur s'éloigne du sujet, ou lorsque celui-ci n'a pas bien compris le thème proposé. Car dans l'entretien semi-directif, l'enquêté à l'intérieur de chaque thème dispose d'une légère marge de manoeuvre.

III.2.2.3.2 Choix des thèmes :

Comme dans tout guide d'entretien, un thème n'est pertinent pour le chercheur que lorsqu'il rentre dans la problématique de sa recherche. Notre guide d'entretien n'a pas failli à cette règle. Aussi, nous avons centré notre travail autour de l'internationalisation de la P.M.E et les déterminants de celle-ci.

¹⁶⁶ R. Ghiglione, B. Matalon Les enquêtes sociologiques : théories et pratique, éd. Armand Colin, Paris, 1985, p. 75

III.2.2.3.3. Administration du guide d'entretien :

Très souvent, nous avons rencontré dans chaque entreprise deux personnes séparément.. A l'aide du dictaphone, le discours était systématiquement enregistré. Nous n'avons pratiquement pas été confronté au refus d'enregistrer des réponses des dirigeants de P.M.E Françaises alors que leurs homologues Camerounais se sont montrés assez réticents quant à ce type d'outil d'où le nombre restreint d'entreprises camerounaises retenues.

Toutes les personnes interrogées ont été soumises à la même technique telle que décrite ci-dessus. Les entretiens ont duré entre une heure et demie et deux heures.

Pour certains dirigeants, nous avons dû réaliser deux interviews. soit parce que la première était insuffisante, soit parce que le responsable rencontré était trop abondant.

III.2.2.4. Analyse et traitement des discours

III.2.2.4.1.L'analyse de contenu thématique :

Traiter un discours, c'est ressortir des thèmes que l'on analyse. Il s'agit surtout d'isoler des thèmes dans un texte en les ramenant à des propositions utilisables d'une part, et, à les comparer avec des textes similaires traités de la même façon. (*Ghiglione R*)¹⁶⁷.

Ce qui nous conduit à la catégorisation des thèmes en thèmes principaux et en

¹⁶⁷ R. Ghiglione, J. L. Beauvois, C. Chabrol, A. Trognon: Manuel d'analyse de contenu, éd Armand Colin, 1980,68

thèmes secondaires. A travers les unes, on rend compte du contenu du segment de texte analysé : alors que les autres sont des concrétisations discursives des thèmes principaux dans leurs différents aspects.

Il existe plusieurs méthodes d'analyses de contenu. Le choix d'une méthode est relative (inhérente) à la technique utilisée pour collecter, rassembler les informations.

Dans le cadre d'un entretien semi-directif, l'analyse de contenu thématique relève des méthodes sémantico-structurales. Son objectif est le dépassement d'un contenu manifestement explicite, et veut donner au travers d'une analyse non limitée au premier degré, un sens implicite non immédiatement perçu à la lecture.

Afin d'éviter une perte de temps inutile, nous avons opéré un choix parmi les trois méthodes existantes. Celui-ci obéit à la fois à une volonté de clarté et aux outils disponibles dans notre laboratoire.

- La méthode de *SKER* et *HARWAY*¹⁶⁸ qui exige l'utilisation de logiciel informatique. C'est une méthode d'analyse comparée automatique.

- La méthode classique, utilisée surtout dans des recherches non orientées par des consignes spéciales vers des caractéristiques spéciales à évaluer.

- La méthode des *STRUPPS*¹⁶⁹ est une méthode d'analyse comparée à

¹⁶⁸ R. Muchielli. L'analyse de contenu des documents et des communications, 6ème édition, Entreprise Moderne d'Éditions et Librairies Techniques, Paris, 1988, 122 P.

¹⁶⁹ R. Muchielli, Op. Cit p. 86

dimensions multiples. C'est elle que nous avons retenu dans notre travail : plusieurs raisons ont milité en sa faveur :

- elle est objective et pertinente car les documents retenus et les données informationnelles sont abordés de manière scientifique, et répondent aux objectifs suscités par la recherche.

- elle est exhaustive : aucun élément constituant le champ du travail n'est négligé.

- elle est quantitative : les données traitées peuvent être quantifiées ou évaluées de façon précise.

- elle est méthodique et exige l'application de règles précises.

Nous ne soulignerons jamais assez qu'à ces règles, se greffent les précautions nécessaires pour éviter les biais généralement inhérents à l'incompréhension du sens "objectif" des données analysées, à l'influence du degré de sensibilité et d'émotivité de l'opérateur, à l'influence idéologique du codeur, de sa théorie "a priori", voire de son hypothèse de recherche. C'est au prix de ces exigences que l'exploitation du corpus peut être scientifique.

III.2.2.4.2. L'analyse historique:

Nous avons, pour chaque entreprise, réalisé des études monographiques qui ont permis la mise en exergue des éléments tenant à :

- sa création

- les événements majeurs ayant marqué son existence

- l'expérience et le niveau de formation des acteurs
- les logiques ayant déterminé tel choix stratégique au lieu de tel autre.

III.2.2.4.3. L'analyse des discours des acteurs :

Analyser un discours c'est rechercher ce qui constitue sa substance réelle, compte tenu de la personnalité de l'interlocuteur. Tout ceci, ne se faisant bien entendu que dans un cadre conceptuel épousant les objectifs de la recherche. Pour que ce qui précède ait un sens, le codage et la catégorisation des données recueillies doivent être faites.

III.2.2.4.3.1. Organisation du codage

Le codage obéit selon *GHIGLIONE* et al.¹⁷⁰ à trois critères :

objectivité, systématicité et généralité

- *L'objectivité :*

Elle est comprise comme étant une absence d'ambiguïté du code retenu, et d'absence de liberté du codeur.

- *La Systématicité et la généralité :*

Le code doit servir à analyser un ensemble de populations définies de façon identique.

¹⁷⁰ R. Ghiglione, J.L. Beauvois, C. Chabrol, A.Trognon, Op. Cit. p. 164

Coder les données signifie transformer celles-ci en les découpant, les agrégeant ou en les dénombrant. Cette opération permet d'arriver à une représentation du contenu susceptible de nous éclairer sur les caractéristiques du discours qui peuvent servir de point de repère. C'est le processus à travers lequel les données brutes sont systématiquement transformées et agrégées dans des unités permettant une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu (O.R. Holsti)¹⁷¹.

Tout codage exige que l'on détermine les unités d'enregistrement, de contexte et de numération.

Unité d'enregistrement et de contexte

Un discours quel qu'il soit présente une complexité certaine. Aussi, sa compréhension suppose que l'on procède à sa décomposition en éléments simples ou unités d'analyse, de signification ou d'enregistrement.

- L'unité d'enregistrement est l'unité de base permettant la catégorisation et le comptage fréquentiel. C'est donc l'unité de signification à coder. Elle peut-être représentée par un "mot", la "phrase" (niveau linguistique) ou le thème (niveau sémantique). L'analyse de contenu retient toujours l'ordre sémantique comme critère de découpage.

Quant à nous, le thème ou spécification est retenu. Le thème est une affirmation sur un sujet, il peut s'agir d'une phrase simple, d'une phrase composée, habituellement un

¹⁷¹ O.R. Holsti : Content analysis for the social sciences and humanities, Publishing Company Addison Wesley, 1968, cité par L. Bardin, op cit., p.134

résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées (*B. Berelson*)¹⁷².

Les spécifications sont des variations concrètes à partir d'un noyau qu'est le thème principal.

Comme unité d'enregistrement, le thème correspond à une règle de découpage (du sens, non de la forme) qui n'est pas figée, puisque le découpage dépend du niveau d'analyse et non des manifestations formelles réglées. Il ne peut y avoir de définition de l'unité thématique comme c'est le cas des unités linguistiques.

De ce qui précède, le thème ne saurait avoir une dimension pré-définie. Il est de longueur variable et peut bien être constitué d'une ou plusieurs phrases, et même d'un paragraphe que par un mot ou portion de phrase (*D. CHARRON*)¹⁷³.

L'unité de contexte, selon *L. BARDIN*¹⁷⁴, "sert d'unité de compréhension pour coder l'unité d'enregistrement ; elle correspond au segment du message dont la taille (supérieure à l'unité d'enregistrement) est optimale pour saisir la signification exacte de l'unité d'enregistrement". Il peut s'agir de la phrase pour le mot, du paragraphe pour le thème. Puisque nous adoptons la forme discursive des thèmes (spécifications), nous retenons l'entretien comme unité de contexte.

¹⁷² B. Berelson: content analysis in communication research, university press, 1952, III, Hafner publication co - New-york 1971, cité par L... Bardin, op. cit., p.136.

¹⁷³ D. CHARRON: une introduction à la communication, p.u.q. Québec, 2èmeéd.,1991, p.133 - 134

¹⁷⁴ L. Bardin: Op. Cit., p. 138

Unité de numération

Elle peut-être arithmétique ou géométrique :

- arithmétique elle permet de compter le nombre de fois où apparaît tel contenu (exemple : nombre de fois qu'apparaît tel mot dans un discours).
- géométrique elle sert à mesurer l'espace consacré à tel contenu. Cependant, ce second aspect ne nous intéresse pas dans nos entretiens.

Son utilisation est obligatoire pour tout traitement quantitatif des données analysées. Elle consiste dans la précision de la façon dont on entend compter les unités d'enregistrement.

C'est ainsi que l'on peut noter :

- La présence ou l'absence d'unités d'enregistrement. Elle est significative car fonctionne comme indicateur. Cependant, leur absence peut dans certains cas véhiculer du sens et / ou manifester un blocage dans des entretiens ou encore traduire une volonté cachée dans d'autres cas.
- Leur fréquence (simple ou pondérée). Pour *D.CHARRON*, plus sa fréquence d'apparition croît, plus le thème est significatif.
- L'ordre d'apparition des unités d'enregistrement constitue un élément pertinent dans le cadre de l'inférence.
- La co-occurrence : elle s'analyse comme l'apparition simultanée de deux ou plusieurs unités d'enregistrement dans une unité de contexte.

L'analyse de contingence ou analyse des co-occurrences met en exergue la distribution des éléments et de leur association. Il ne peut s'agir de discours présentant les mêmes quantités d'éléments. Dans l'un, ils seront dispersés, alors que dans l'autre, ils seront regroupés dans un même paragraphe. La distribution peut constituer un point de connaissance non négligeable.

Pour *L. BARDIN*, "l'usage de l'association" comme indicateur repose généralement sur le postulat que des éléments associés dans une manifestation langagière sont (ou seront) aussi associés dans l'esprit du locuteur (ou destinataire).

L'analyse de la co-occurrence permet la compréhension de chaque individu. Ce qui facilite l'évaluation de ses attentes, de prévoir son comportement.

III.2.2.4.3.2. La catégorisation - grille d'observation

Elle correspond à une formalisation des données faites en fonction des hypothèses de recherche. Selon *L. BARDIN*¹⁷⁵, elle consiste à rassembler un groupe d'éléments, sous un titre générique, en raison de leurs caractères communs.

Notre travail n'échappe pas à cette conception puisque nos catégories sont déduites de nos hypothèses de recherche, orientée par notre questionnement de départ, et du contenu de quelques entretiens.

¹⁷⁵ L.Bardin, OP. Cit., p. 150

Comme dans toute grille d'analyse de contenu, nos catégories obéissent rigoureusement aux critères :

- d'homogénéité : elles sont définies par rapport à un même critère
- d'exhaustivité : permettent le classement de chacun des comportements

observés

- d'exclusivité : ne pas chevaucher ou s'exclure, les unes les autres
- de pertinence : correspondre aux objectifs de la recherche
- d'objectivité : avoir reçu une définition opératoire précise.

III.2.2.3.3. SYNTHÈSE INDIVIDUELLE :

Comme on pouvait s'y attendre, chacun des entretiens est traité compte tenu de la grille préalablement élaborée. A la suite de quoi intervient une analyse descriptive de son contenu. L'analyse descriptive revêt plusieurs aspects :

- *l'aspect formel et quantitatif* : il consiste en la mise en exergue des fréquences d'apparition des thèmes ou spécifications évoquées par le sujet, la présence ou l'absence de celles-ci, les thèmes qui apparaissent chaque fois ensemble (co-occurrence).

- *Le niveau implicite et qualitatif* : les connotations, les images ou symboles évoqués permettent de cerner ce qui est rejeté ou défendu, la manière dont l'organisation ou la hiérarchie est représentée.

Pour terminer, les interprétations et les remarques tiennent compte de :

- l'analyse des co-occurrences.
- du vécu personnel (domaine des représentations et les repères aux stéréotypes).

III.2.2.4.4. L'AGRÉGATION DES ANALYSES :

L'agrégation des analyses consiste à faire une synthèse globale de l'ensemble des entretiens individuels réalisés. Si l'on convient de l'importance que revêt l'analyse isolée de chaque entretien, force est de constater que sa signification n'a de sens qu'intégré dans un discours unique (GHIGLIONE *et al.*)¹⁷⁶.

- Or, l'objectif de notre recherche est d'aboutir à un discours unique sur l'ensemble de la population et non une simple juxtaposition d'analyse d'entretiens individuels.

Les analyses de contenu thématiques distinguent plusieurs méthodes agrégatives parmi lesquelles :

- les analyses verticales
- les analyses horizontales
- le décompte fréquentiel

¹⁷⁶ R.Ghiglione, A. Blanchet: Analyse de contenu et contenus d'analyses Dunod, 1991.

III.2.2.4.4.1. L'analyse verticale :

Elle s'intéresse à l'individu pris isolément. L'enquêteur passe en revue l'ensemble des thèmes abordé par l'individu, ce qu'il a dit, afin de réaliser une synthèse individuelle.

III.2.2.4.4.2. L'analyse horizontale :

Elle traite chaque thème, relevant les différentes formes sous lesquelles il apparaît chez les personnes interviewées.

L'analyse verticale et horizontale sont complémentaires dans l'approche de notre problématique.

III.2.2.4.4.3. Le décompte fréquentiel :

Il permet d'inventorier sous forme de tableau de fréquence d'apparition des thèmes, les arguments ou mots utilisés par les différents individus. On veille à ce qu'un thème apparu plusieurs fois dans les entretiens ne soit retenu qu'une seule fois dans le recueil des informations. A l'aide du tableau de contingence élaboré, les fréquences seront symbolisées par le oui ou par le non, les thèmes ainsi évoqués par les enquêtés. Le oui est codé 1 et le non 0.

Malgré l'intérêt que représente ces techniques pour le chercheur, il est

fondamental, pour une bonne compréhension (lisibilité), que les éléments (thèmes) ainsi dégagés soient organisés de manière à permettre une mise en valeur des associations entre les spécifications. C'est ainsi que nous avons eu recours à l'analyse des concomitances thématiques.

III.2.2.4.5. L'analyse des concomitances thématiques :

Méthode d'analyse structurale, elle permet de repérer les thèmes qui apparaissent dans un ou un ensemble d'entretiens, les uns après les autres ou, au contraire les uns avec les autres.

La méthode structuraliste cherche aussi à "détecter sous la disparité des phénomènes les relations illisibles ou noyées qui avèrent un ordre caché", (*L.Bardin, 1993*)¹⁷⁷ .

Pratiquement, la méthode des concomitances est lourde et exige, le plus souvent, le recours à l'outil informatique, surtout lorsque le corpus est important. Ou alors on ne recherche pas systématiquement toutes les concomitances, mais on se borne à vérifier des hypothèses préalablement posées, ce qui limite évidemment le nombre des opérations nécessaires.

Pour traiter statiquement les données contenues dans l'analyse de contenu, nous avons utilisé l'Analyse Factorielle en Composantes Multiples(AFCM). Celle-ci nous a permis de mettre en exergue les thèmes ou spécifications qui s'associent, et ceux ou celles qui

¹⁷⁷ L. Bardin, *OP Cit.*, p. 277

ne le sont pas.

Mais compte tenu du nombre de spécifications, nous avons, pour ne pas limiter le nombre d'opérations, utilisé l'outil informatique.

Nos variables ou spécifications ont été regroupées en quatre groupes, constitutifs de nos hypothèses. Ce qui nous a permis pour chaque hypothèse de réaliser des AFCM ciblées. L'AFCM a été menée à partir d'un tableau de contingence de valeurs 1 (pour le oui) et 0 (pour le non). Enfin, l'AFCM ciblée permet d'identifier un nombre restreint de thème, facilitant par la même occasion leur interprétation¹⁷⁸.

III.2.2.5. Le dépouillement des données:

Nous avons procédé à un traitement automatisé des données grâce au logiciel STATIT CF. Les résultats des différentes opérations ont été analysés grâce aux aides à l'interprétation. La démarche ci-dessous a été adoptée dans notre travail :

1°) l'identification des variables principales :

Elle se fait à partir du choix des valeurs propres et de leur contribution à l'inertie totale. Ces valeurs propres président au choix des axes factoriels devant être pris en compte dans les plans factoriels. Pour notre travail, nous avons à tous les coups retenu quatre axes. Car au-delà , l'information est moins pertinente. Les axes retenus fournissent environ

¹⁷⁸ M. Volle: Analyse des données éd. economica,1993, p.182

71 % d'informations.

2°) L'interprétation axe par axe

Nous avons à chaque fois retenu les variables ayant les plus fortes contributions relatives. Ces variables ou spécifications sont celles qui ont le plus contribué au positionnement de l'axe. Les variables à faibles contributions ont été utilisées comme variables complémentaires et nous ont permis d'affiner les informations contenues dans l'axe.

3°) L'utilisation des signes des coordonnées :

L'observation des signes nous permet de savoir le positionnement d'une variable ou spécification par rapport aux autres sur le plan factoriel. Il nous montre les associations ou les oppositions entre les différentes spécifications sur un axe donné. La prise en compte du signe évite de faire des interprétations erronées.

4°) L'examen du COS2 (cosinus carré)

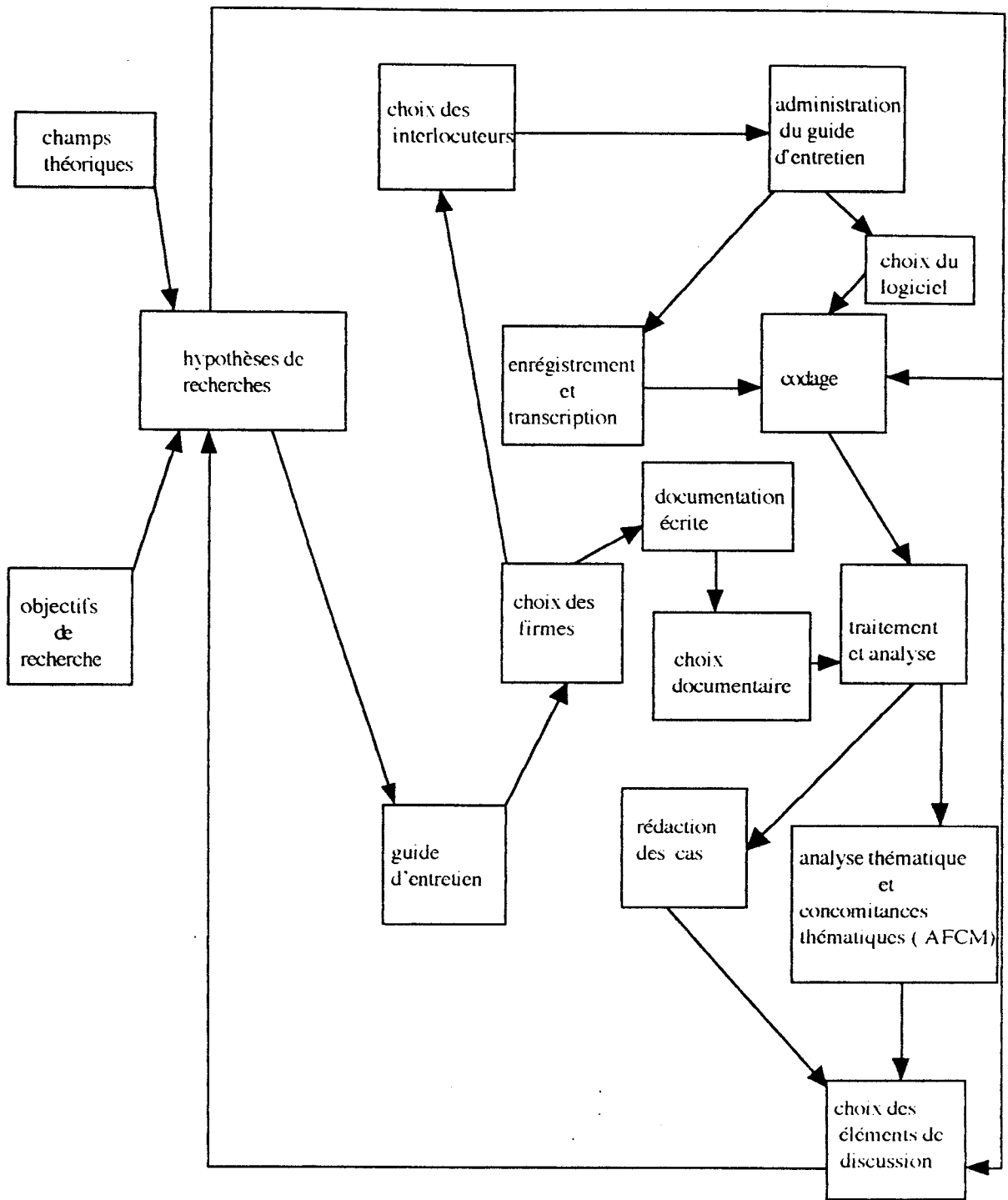
Une bonne analyse factorielle des correspondances multiples ne saurait éluder le cosinus carré. Celui-ci permet de mesurer la qualité de la représentation de la spécification ou variable sur l'axe. Lorsqu'il est fort, on conclue que la spécification est pratiquement alignée sur l'axe et l'explique mieux ; ce qui signifie que la variable ne sera pas présente sur les autres axes ou alors jouera un rôle négligeable sur les autres axes et vice versa.

Les étapes précédentes permettent donc d'opérer un tri parmi les variables. Celles retenues feront l'objet d'une attention particulière lors de l'interprétation des axes factoriels. Leur contribution relative est la plus forte. En général, elle est supérieure au rapport 100/nombre de variables totales contenues dans chaque axe, exceptées les variables supplémentaires. La combinaison de ces variables, l'observation des thèmes contenus dans le plan factoriel permettra l'interprétation effective.

Pour interpréter l'ensemble des discours, nous avons croisé les thèmes ou spécifications issues de l'AFCM (c'est les concomitances thématiques) et le comptage fréquentiel. Ce qui a permis d'identifier les noyaux autour desquels les représentations et les préoccupations des sujets rencontrés se structurent.

Enfin, l'analyse de contenu ainsi menée nous a permis de rédiger plus facilement les cas.

Le schéma ci-après récapitule l'ensemble de notre démarche.



Chapitre IV : Vérification empirique

Ce chapitre est consacré à l'analyse des déterminants de l'internationalisation de la PME, à partir des témoignages recueillis auprès des acteurs rencontrés. Nous la ferons au travers de monographies d'entreprises et de l'analyse factorielle de correspondance multiple.

Six entreprises ont été étudiées de façon approfondie et serviront de cas permettant de vérifier nos hypothèses de départ. Les études longitudinales consacrées aux entreprises françaises porteront le sigle (E17, E19, E32), alors que celles décrivant leurs homologues camerounaises seront représentées par le sigle (C3, C5, C12). L'approche monographique nous permet de saisir l'entreprise dans l'espace et le temps. Car les décisions des acteurs ne peuvent se déconnecter de ces deux réalités, qui, somme toute, influence les organisations.

Afin d'appréhender les déterminants de l'internationalisation de la PME, il est nécessaire de partir de l'idée que la décision du chef d'entreprise, de lancer son entreprise dans la bataille internationale, est fonction de la qualité et du degré d'exposition de celle-ci aux facteurs d'influence.

Nous verrons dans une première partie, les résultats issus des monographies, ensuite l'AFCM, nous permettra de mettre en évidence les concomitances thématiques, ainsi que les analyses thématiques.

IV.1 L'APPROCHE MONOGRAPHIQUE

IV.1.1

cas n°1 E19

Historique

L'origine de l'entreprise E19, spécialisée dans la production de champignon, remonte à 1962.

Au départ, l'entreprise ne se livre à aucune transformation de ses produits et se contente de cultiver les champignons en vue de la revente. Obéissant ainsi à la logique production / commercialisation.

A partir des années 70, afin de se distinguer des autres producteurs traditionnels, elle diversifie ses activités en installant une unité de conserverie à proximité de la champignonnière. Pour les dirigeants de l'époque, la survie et le développement de l'entreprise passe par l'intégration de la filière (production et la transformation. La coexistence de ces deux activités date de plus de vingt cinq ans. L'intégration aval des activités de l'entreprise lui a permis de se hisser au niveau des P.M.E leader du secteur, et de bien maîtriser sa production.

En 1982, pour cause de retraite du propriétaire, l'entreprise est cédée, et l'ancienne direction remplacée par le dirigeant actuel qui en est le propriétaire. Diplômé d'une grande école de commerce, ce dernier souhaite donner à son exploitation une nouvelle dimension malgré la belle réputation dont elle jouissait déjà.

En effet avant son arrivée , plus de 60 % des consommateurs français consommaient déjà la production de E19.

Depuis 1982, l'entreprise a développé sa gamme de produits , notamment le champignon prêt à consommer encore appelé " Le pied coupé ". Ce qui lui a permis de doubler ses ventes entre 1982 à 1985. Elle occupe 96 % du marché français dans sa spécialité. L'intégration de l'activité industrielle lui a permis de mieux exploiter la synergie entre les activités complémentaires.

Fort des sommes engrangées, l'entreprise déménage et se dote d'une unité de production ultra-moderne. Elle exploite aujourd'hui 1700 m2 de surface et emploie plus de 200 personnes.

Sa présence internationale :

Dans sa démarche internationale, E19 est pour l'instant restée sur les marchés proches (proximité géographique) : les marchés de l'union européenne. Les raisons de ce choix sont multiples :

- Accès facile des marchés

E19 n'a choisi que les pays qui sont d'un accès facile en raison de la spécificité de ses produits. En effet, il s'agit de produits très périssables et devant respecter des conditions particulières d'hygiène. Notre interlocuteur dans E19 nous confiait ceci : " *Notre situation géographique et la facilité d'accès dans les pays de l'union européenne situés au nord*

de la France a favorisé notre pénétration dans ces pays “.

- Système de distribution

Les pays choisis sont ceux qui offrent la même garantie quant au circuit de distribution. Notamment l'existence de chaînes d'hypermarchés, de supermarchés est une condition du choix du pays. Pour le responsable de l'entreprise, *“ Les grandes et moyennes surfaces permettent à l'entreprise de toucher une clientèle importante, favorisant ainsi des ventes substantielles, tout en évitant à l'entreprise des stocks importants qui allongeraient la durée de conservation du produit “.*

- Le cadre juridique

Les produits de E19 sont conformes à la réglementation européenne et à ce titre bénéficient des mêmes avantages que les concurrents locaux des pays d'exportation . C'est ainsi que le PDG de E19 déclare *“ Lorsque nous allons dans un pays de l'union européenne, nous n'avons aucun souci quant à la conformité de nos produits aux normes du pays . Nos produits sont conformes aux normes CEE “.*

- L'existence d'une demande

E19 réalise 20 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Ce pourcentage n'est pas négligeable dans les résultats de l'entreprise. Le marché étranger représente donc près de 10 millions de francs de chiffre d'affaires sur un chiffre d'affaires global de l'entreprise de près de 50 millions de francs. Par ailleurs, *“Nous sommes surtout présents sur les marchés où*

les consommateurs ont les mêmes habitudes de consommation que nous. Car il est difficile d'essayer d'imposer ce produit aux gens qui ont des habitudes alimentaires différentes “.

E19 illustre ainsi le cas d'une entreprise dont la décision d'internationalisation est fonction de l'**attrait** du marché extérieur. Elle illustre aussi le cas d'une entreprise dont l'arrivée d'un nouveau directeur a favorisé la décision d'internationalisation. Enfin, l'intégration vers l'aval de la filière a aussi contribué à cette démarche internationale.

présence déterminants	UE	Asie	Afrique	Amérique du Nord
accès facile				
cadre juridique				
existence d'une demande				
système de distribution				

Entrprise : E19

Légende : déterminants de l' internationalisation
dans la zone retenue

absence d'éléments favorisant la décision
d' internationalisation dans la zone

Source : DJUATIO . RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Historique

La société E17 est une entreprise familiale spécialisée dans la pâtisserie industrielle.

Créée en 1960, elle est au départ une petite pâtisserie artisanale dont le marché se limite uniquement au commerce de proximité, et dans laquelle le responsable et sa femme constituent les seuls salariés.

A partir de 1970, fort de ses dix années d'expérience et de sa volonté d'élargir sa clientèle, le patron de l'entreprise fait évoluer son activité (métier). En effet, il constate l'existence du besoin d'un nouveau type de clientèle : les consommateurs du prêt à garnir. Il se lance donc dans la production de produits prêts à garnir (feuilletage sans colorant et conservateur) pour les pâtisseries.

Forte de son succès, l'entreprise se lance dans une production à grande échelle. Depuis 1976, elle a changé de nom et s'est engagée dans une production de qualité haut de gamme.

Innovations réalisées par E17

Pour répondre aux exigences de qualité et de fraîcheur, l'entreprise a innové dans le domaine du conditionnement. Chaque produit de l'entreprise est ainsi conditionné selon :

- les exigences commerciales et administratives de chaque mode de distribution : grande surface, les grossistes en collectivité, le traiteur industriel ou le "cash en cary".

- les exigences de chaque destination de l'exportation : Union Européenne, Europe de l'Est, Asie, Afrique ou Amérique du Nord.

L'entreprise emploie aujourd'hui 63 personnes. Elle dispose d'un service spécialement tourné vers les opérations internationales. Celui-ci est dirigé par un salarié ayant le statut de cadre.

Il existe un service recherche et développement qui a pour mission, la recherche permanente de nouveaux produits et/ou de nouveaux process améliorant la qualité.

Afin de garantir la qualité des produits, l'entreprise s'est dotée d'un entrepôt à température variable dont la vocation est de stocker les produits dans les meilleures conditions en respectant leur fragilité.

Compte tenu de ses marchés, la production de l'entreprise s'organise autour de 3 lignes de production adaptées pour fonctionner 24 heures sur 24. Ce qui permet une souplesse dans la gestion des quantités (grandes ou petites séries).

Déterminants de l'internationalisation

Le premier marché étranger auquel s'est attaquée E17 en 1976, fut le marché belge. Plusieurs raisons ont milité pour le choix de ce marché :

1 - Proximité géographique :

Située à quelques minutes de la Belgique, l'entreprise n'a pas eu de peine à aller voir les potentialités de ce marché.

2 - Existence d'un marché :

Non seulement ce marché est géographiquement proche, mais il existait une réelle demande des produits de E17. Par ailleurs, la structure de distribution du marché Belge correspondait à celle utilisée par E17 sur le marché Français.

3 - Accès facile du marché :

les moyens de communication reliant la France à la Belgique et notamment Lille à Bruxelles ont été déterminants dans le choix des marchés. Pour E17, il est plus facile de se rendre à Bruxelles qu'à Paris.

La situation de l'entreprise par rapport à la plate forme internationale de Roncq constitue un atout de plus pour la fraîcheur des produits de E17, et un pas de plus vers la qualité de service nécessaire dans ce secteur d'activité.

E17 distribue aujourd'hui dans presque tous les pays de l'Union Européenne.

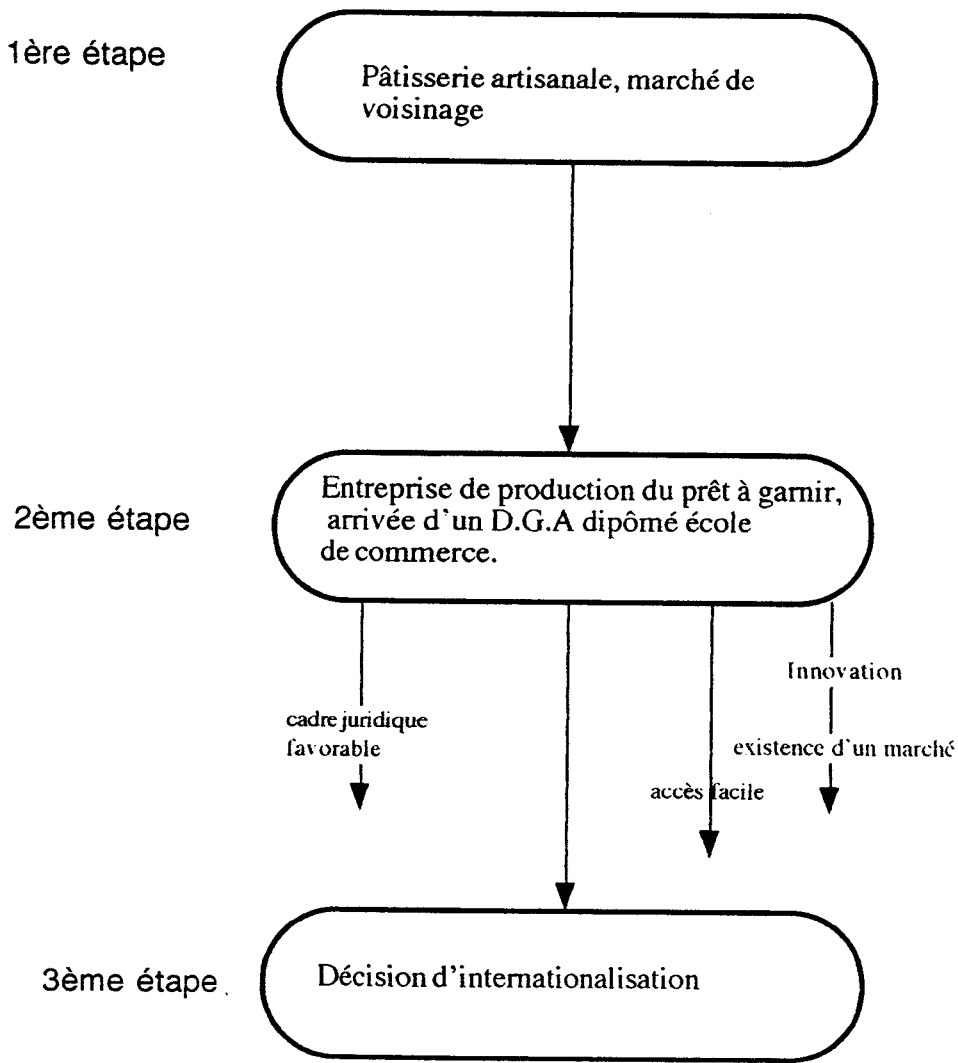
Ses produits sont aussi exportés au Canada et aux U.S.A. L'entreprise réalise près de 25 % de son C.A sur les marchés extérieurs.

4 - Le niveau de formation du dirigeant

L'ouverture internationale de E17 ne s'est pas faite sans résistance. Sortie (1974) d'une école de commerce, le directeur actuel occupe dans l'entreprise la fonction de directeur adjoint. Pendant deux ans elle essaiera en vain de convaincre son père alors directeur, de l'intérêt des marchés étrangers pour la croissance de l'entreprise. Il faut attendre 1976, avec le départ en retraite de son père pour qu'elle initie ses premières opérations hors du territoire national. Cependant malgré sa volonté farouche d'ouverture internationale, elle adoptera la stratégie d'internationalisation de "petits pas". Allant des pays proches vers les pays lointains. Cette stratégie a permis à l'entreprise de mettre au point au cours des ans, un véritable service export.

L'arrivée (1990) dans ce service d'un cadre ayant vécu en Allemagne a favorisé le développement des activités commerciales sur ce marché. Pour le directeur, "*Le marché allemand est aujourd'hui un objectif au même titre que le marché français*". Car ses produits bénéficient d'un accueil très favorable auprès des consommateurs allemands.

E17 illustre le cas d'une entreprise dont la décision d'internationalisation a été influencée par les variables socio-culturelles des dirigeants, par l'attrait du marché extérieur.



Source : E. DJUATIO, résultat de l'enquête.

IV.1.3 CAS E32 :

historique

Fondée vers la fin des années 1800 (1889), la société E32 située dans le nord de la France, est spécialisée dans la récupération du matériel (machines) déclassés qu'elle restaure en vue de la revente (négoce en matériel industriel de réemploi).

A l'origine, E32 est une entreprise de service qui se contente de remettre à neuf pour le compte de leurs propriétaires, industriels, oeuvrant dans le domaine de la chimie, de la métallurgie, les appareils qu'ils lui confient. Son métier n'était guère différent de celui actuel du garagiste automobile traditionnel.

Agissant comme simple réparateur pour le compte de ses clients - fournisseurs, E32 a une activité assez réduite ainsi qu'un horizon commercial limité.

C'est à partir des années 60 que de simple réparateur pour le compte des industriels fournisseurs - clients, E32 va faire évoluer son métier vers son activité actuel. (A savoir la récupération et/ou l'achat et réparation puis revente).

Cette évolution coïncide avec les modifications comportementaux des industriels, qui, pour rester compétitifs et innovateurs n'hésitent plus à remplacer leurs vieux appareils par du neuf. Par ailleurs, les nouveaux outils de crédit n'incitent plus à la conservation des machines jugées déclassées par l'entreprise ou animés par le besoin de

changement. Pour les dirigeants de E32, le changement de métier a été aussi dicté par le développement des petites unités de production, incapables d'investir dans du matériel neuf. C'est cette conjonction de facteurs qui a déterminé les dirigeants de l'entreprise E32 à faire évoluer la société vers son métier actuel. (Négoce en matériel industriel de réemploi). Ce qui devait obliger l'entreprise à reformuler sa politique sur divers plans :

sur le plan des approvisionnements :

La stratégie adoptée par l'entreprise pour s'approvisionner consiste :

- à acheter lors des ventes aux enchères publiques du matériel saisi ou remis à la vente par des industriels .
- à acheter sur site les équipements inutilisés ou déclassés .
- en l'insertion dans les journaux à distribution gratuite d'annonces les offres d'achat de matériels .

E32 depuis une dizaine années a élargi son champ, sa situation géographique l'a amené à se fournir sur des marchés plus vastes que le simple marché Français. E32 se fournit notamment dans les pays du Bénélux, en Allemagne. (Les produits achetés sont : mélangeurs, malaxeurs, broyeurs, cuves, moteurs électriques etc...).

- *sur le plan de sa structure :*

L'entreprise dispose d'un site de stockage de 1000 m², avec en permanence 6000 machines déclassées et remises à neuf destinées à être vendues. E32 emploie aujourd'hui

une quinzaine de personnes dont six s'occupent spécialement du service commercial vente au sein duquel se développe un secteur exportation. Le commercial achat occupe trois personnes.

Destination internationale :

c'est à partir des années 75 que l'entreprise se lance véritablement à la conquête du marché extérieur. L'entreprise est présente sur différents marchés. Elle occupe actuellement une place de choix (leader) sur le plan national compte tenu de sa taille. La décision d'internationalisation de E32 peut s'expliquer par plusieurs raisons :

1- demande étrangère non sollicitée :

Les demandes étrangères non sollicitées représentent une part non négligeable des ventes étrangères de E32. Environ 15 % de C.A. réalisés sur des clients en provenance d'Afrique, du Portugal et des anciens pays de l'Est. Cette situation a amené les dirigeants à mener des actions de prospection vers ces marchés afin de cibler la demande potentielle. Ce qui a conduit l'entreprise à créer un poste de commercial international dont l'objectif est d'aller cerner les besoins dans les pays étrangers.

2- spécificité des produits proposés :

Le matériel vendu par E32 est en général déclassé et généralement à exemplaire unique. Aussi, il ne correspond très souvent plus aux normes techniques imposées par les

pays de l'union Européenne. Ce qui réduit considérablement la demande intérieure.

E32 ne connaît que très rarement à l'avance, les produits qui vont rentrer en magasin. En dehors de revendeurs étrangers, E32 a une clientèle très fluctuante voire instable. En général, les produits vendus ne sont garantis que pendant trois mois et difficilement garantissables par les assurances en raison de leur âge très avancé.

Par ailleurs, il s'agit très souvent de produits (machines) utilisant une importante main-d'oeuvre. Or, la tendance dans la P.M.E comme dans la grande entreprise est à la recherche de la compétitivité par l'accroissement des gains de productivité. Ceux-ci ne s'obtenant la plupart du temps que par la réalisation des investissements (machines performantes et neuves) à faible utilisation de main-d'oeuvre très qualifiée.

Enfin, les possibilités d'achat en leasing (nantissement) offertes aux P.M.E, ne portent très souvent que sur du matériel neuf (**secteur d'activité**). Fort de ces éléments, E32 ne pouvait se contenter d'un marché intérieur en constance retrécissement. E32 réalise 30 % de son C.A avec les clients étrangers. Matériel de seconde main, les produits de E32 sont une aubaine pour les P.M.E des pays en développement, en raison de leur faible coût. Ce coût permet aux créateurs ayant de faibles moyens, de devenir chefs d'entreprise d'entreprise .

3- Compétence technique du pays d'accueil

Les pays en développement constituent une clientèle de choix pour E32. Par leur bas niveau de développement technique (**attrait du marché**), les machines

supposées vétustes (obsolètes) en France sont encore technologiquement à la page dans les pays du sud. Par ailleurs les clients de E32 recherchent avant tout du matériel facile à dépanner par leurs techniciens, et capables de répondre aux besoins de leurs consommateurs.

Perspectives d'avenir

E32 pense conserver sa situation de leader dans son secteur. Depuis la chute (**cadre juridique favorable**) du mur et la fin du bloc de l'Est, les dirigeants de E32 ont trouvé de nouveaux marchés. C'est ainsi que le directeur commercial souligne, "*Notre activité a encore des marchés non exploités. Les pays de l'Est sont immenses marché pour les machines déclassées des pays du Nord. Par ailleurs tantqu'il y aura un fossé entre les pays industrialisés et les pays du sud, nous aurons des marchés. L'important pour nous, c'est d'être capable de proposer ce dont a besoin le client "*.

A travers E32, nous avons le cas d'une entreprise dont la décision d'internationalisation a été favorisée par le secteur d'activité, sa structure et enfin l'attrait du marché extérieur.

1ère étape

Entreprise de service pour
les industries locales

Entreprise de récupération,
réparation vente

2ème étape

Commande étrangère non sollicitée

spécificité
du produit

secteur
d'activité

existence
d'un marché

3ème étape

Décision d'internationalisation

Source : E. DJUATIO, résultat de l'enquête.

IV.1.4 Cas de C12

Historique

L'entreprise C12, spécialisée dans la production et la distribution de piles a été créée en 1970, au moment où le Cameroun lançait son programme d'industrialisation du pays. Grâce à l'appui financier et technique de la SATEC (Service d'assistance technique, d'encadrement et de contrôle), organisme représentant la caisse française de coopération économique et technique. Pour son créateur, l'objectif est avant tout de répondre de façon massive à une forte demande du marché domestique insatisfaite. Et pour cause, le réseau électrique était très peu développé, et les consommateurs majoritairement utilisateurs d'appareils à piles. Seuls quelques privilégiés avaient de l'électricité à domicile. Enfin, les piles présentes sur le marché étaient importées. Ce qui posait le problème du respect de délais de livraison et du coût pour le consommateur.

Cet objectif de couverture des besoins du marché local va durer pendant près d'une décennie.

A partir du début des années 80, s'amorce au sein de l'entreprise, une nouvelle politique : il faut conquérir les marchés étrangers. Plusieurs facteurs vont militer pour cette démarche :

-Sur le plan local

La politique de l'électricité pour tous, prônée par les pouvoirs publics va favoriser le développement du réseau électrique national, restreignant par la même occasion la demande en consommation de piles. L'élévation du pouvoir d'achat de la classe moyenne,

formée dans les écoles occidentales, va encourager les équipements en appareils électriques qui remplacent ceux fonctionnant à piles.

Avec l'apparition de la télévision, la radio n'est plus le media privilégié des ménages citadines. L'éclairage des routes dans les ville, grandes et petites, voire dans certaines campagnes , réduit le nombre d'utilisateurs de torches. Tous ces éléments contribuent à réduire la part de marché de l'entreprise.

En marge de la concurrence des produits de substitution dont C12 est confrontée, il y a celle des piles d'importation , qui reste vivace.

- La situation des pays limitrophes

Dans sa démarche d'internationalisation, les marchés psychologiquement proches semblent constitués le segment privilégié de C12. Quelques raisons justifient ce choix :

1- Accès facile des marchés

Les pays choisis par C12 sont pour la plupart des pays limitrophes, et dont les liaisons aériennes et terrestres avec le Cameroun sont développées. Le dirigeant de C12 souligne : "Depuis que nous pouvons aller dans ces pays plusieurs fois par mois, nous ne nous sentons plus tellement étrangers, ce qui permet de prendre le temps d'identifier les besoins des consommateurs".

2- Cadre juridique

Ces marchés ont la particularité de faire partie majoritairement de la même zone de libre échange. C'est ainsi que le directeur commercial de C12 relève : "Nos produits ne subissent pas de droits de douane particuliers dans la majeure partie des pays d'exportation : ce

qui leur permet d'être compétitifs par rapport à la concurrence dont les coûts de production sont parfois inférieurs aux nôtres".

3- L'existence d'un marché

Les pays choisis par C12 présentent la particularité d'être dans une situation de retard dans le développement de l'électricité pour tous. "Nous réalisons 25% de notre chiffre d'affaires à l'étranger", déclare encore le directeur commercial.

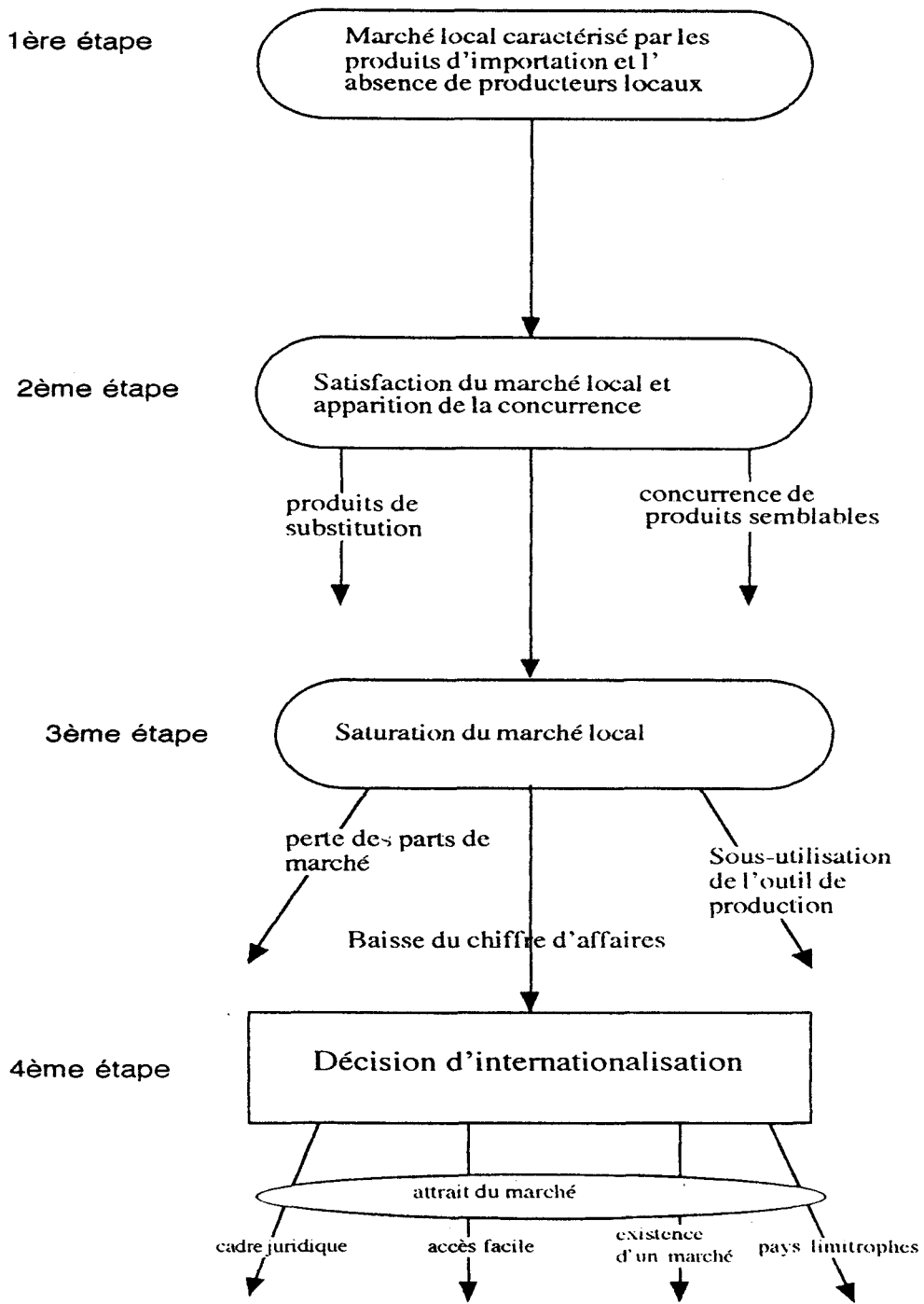
- Enfin, le sous-emploi de l'outil de production est un des éléments qui ont poussé C12 à la conquête des marchés extérieurs.

Modes de présence de C12 à l'étranger :

1- Les importateurs distributeurs

Il s'agit essentiellement d'importateurs locaux dont la mission est de défendre l'image de l'entreprise et de gagner des parts de marché. Commerçants grossistes spécialisés, ils achètent ferme les produits de l'entreprise.

2- Distribution directe par agent exclusif. Originaire du pays d'importation, il est rémunéré par l'entreprise qui le considère comme son salarié.



Source : E. DJUATIO, résultat de l'enquête.

IV.1.5 Cas de C3

Historique

L'origine de C3, spécialisée dans la production de meubles de bureau et d'appartement, date de 1971.

Cette période correspond à une époque où la caisse centrale de coopération économique française, et notamment sa filiale camerounaise (La SATEC), était chargée de promouvoir la petite et moyenne entreprise dans le pays.

Au départ, le créateur de l'entreprise se donne pour mission, de satisfaire un marché local essentiellement dominé par les produits d'importation et/ou les produits artisanaux traditionnels.

Pendant une quinzaine d'années, il faudra pour C3, non seulement asseoir son image auprès d'un public encore séduit par les produits d'importation, mais aussi, faire face à la concurrence des concurrents locaux.

C'est à partir de 1985 qu'un tournant s'opère dans la stratégie de développement de C3. L'entreprise reçoit une commande d'une administration d'un pays étranger. Celle-ci lui procure une charge de travail telle qu'elle se trouve dans l'obligation d'augmenter ses effectifs pour honorer les délais.

A l'issue des négociations, le responsable de C3 se rend dans ce pays. Ce qui lui permet de constater que le marché présente de réelles possibilités de croissance, et qu'il n'existe pas d'entreprises locales offrant des produits identiques aux siens.

Par ailleurs, l'appartenance de C3 à une même zone de libre échange que le pays d'importation n'alourdit pas ses coûts à l'exportation. La décision est donc prise d'accentuer sa présence dans ce pays. Ce qui est fait, puisque l'entreprise devient fournisseur de nombreuses institutions de ce pays, sans oublier la clientèle de ménages qui se développe.

En 1990, fort de l'expérience acquise sur son premier marché étranger, le PDG de l'entreprise décide de s'attaquer à d'autres marchés. Il sillonne quelques pays voisins, et à l'issue de son périple, dote son entreprise d'outils de production plus performants, en vue d'une démarche internationale plus régulière.

Deux nouvelles machines sont achetées et le responsable de production envoyé en formation à l'étranger.

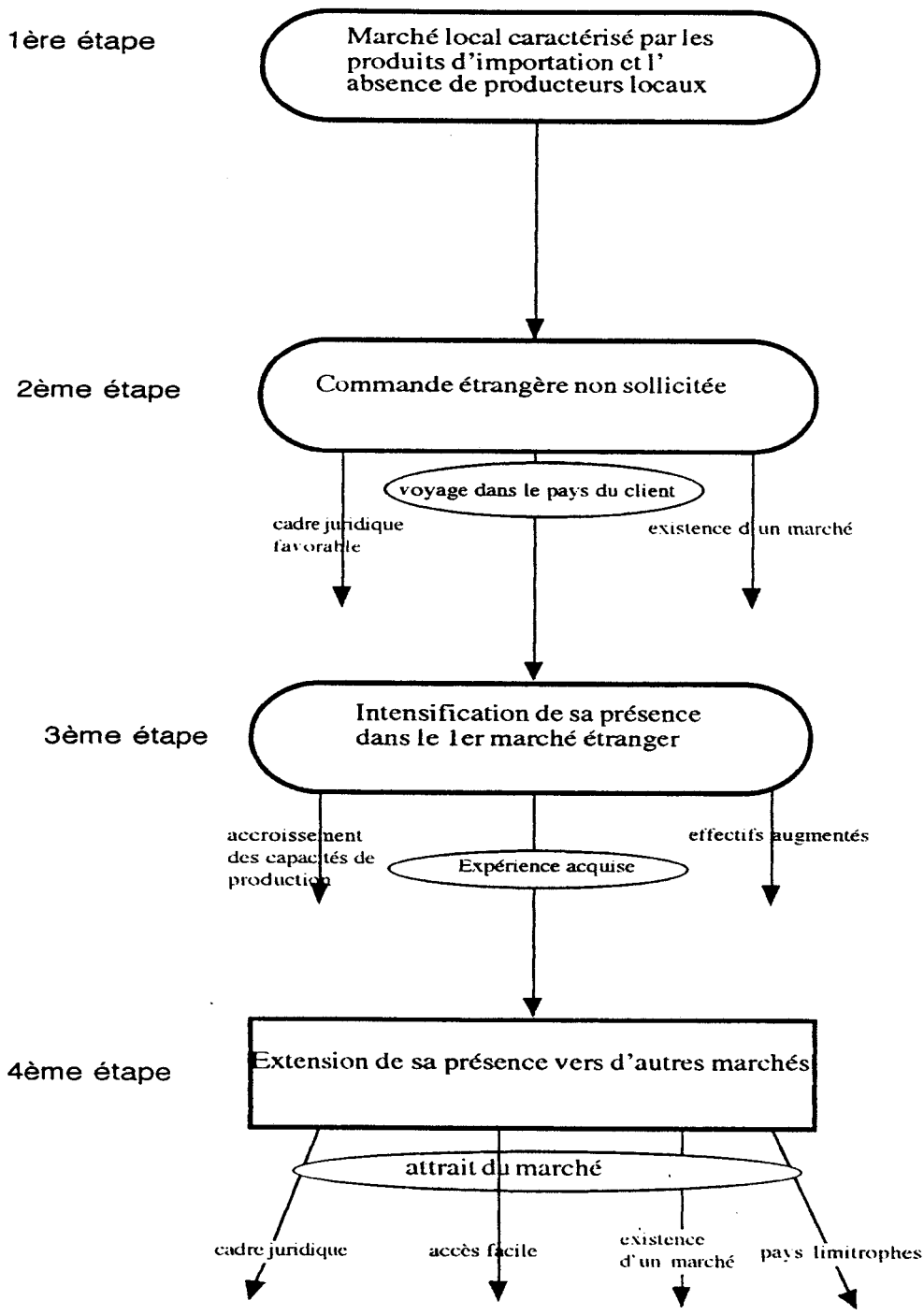
Quant au chiffre d'affaires, C3 réalise désormais plus de 20% de ses ventes à l'étranger. Les dirigeants n'entendent pas s'arrêter là. Vendre dans les pays occidentaux est un des objectifs affichés dans l'entreprise, mais l'absence de soutien bancaire massif, reste un handicap majeur. Par ailleurs, les dirigeants de l'entreprise sont conscients de ce que l'approche des marchés dans les pays industrialisés suppose l'existence d'un bon produit, de partenaires solides et d'un réseau de distribution adéquat. Ses effectifs sont aujourd'hui de 25 personnes dont un responsable exportation, diplômé de l'enseignement supérieur, qui a le

statut de cadre et dont la mission est de permettre à l'entreprise, de gagner à l'international.

Mode de présence à l'étranger :

C3 vend dans trois pays étrangers. Son réseau est principalement constitué d'agents importateurs, grossistes indépendants, des agents occasionnels ou des importateurs distributeurs, selon le cas.

L'accessibilité du pays est un élément important dans le choix du marché. Aussi, les pays étrangers choisis après la première expérience, sont qui ont non seulement une frontière commune, mais dont les liaisons terrestres, maritimes et aériennes sont les plus développées. Ce sont des pays de la CEMAC (Communauté Économique Monétaire de l'Afrique Centrale). Tous ces pays ont pour langue de communication, le français. Bien que l'usage de l'anglais ne constitue pas pour les responsables de C3 un problème. Puisqu'ils sont bilingues.



Source : E. DJUATIO, résultat de l'enquête.

IV.1.6 Cas de C5

Historique

L'entreprise C5 est une PME, spécialisée dans la production d'allumettes.

Créée en 1964, ses propriétaires sont au départ, animés par la seule volonté de conditionner et/ ou de distribuer les marques étrangères dans le pays. Les besoins du pays sont immenses lors de sa création, puisque, de façon quasi générale, le mode de cuisson reste dominé par le feu de bois. Tous les produits manufacturés sont importés. Dès les premières années, l'entreprise réussira à couvrir une grande partie du pays. Au début des années 70, l'entreprise à la faveur de nouveaux investissements, s'engage dans une politique de production locale. Stade qu'elle franchit sans problème. Si le statut de simple conditionneur - distributeur permettait une gestion pérenne de l'entreprise, l'intégration des coûts de production ne permet plus de se limiter à la demande domestique.

A partir des années 70, le marché étranger devient une des priorités de l'entreprise. Plusieurs raisons, outre celle invoquée ci-dessus, justifient cette nouvelle démarche :

A- Le secteur d'activité :

1- Plusieurs concurrents font leur apparition dans le secteur. Les produits de C5 ne sont guère moins chers que ceux proposés par d'autres fabricants d'allumettes. Produit banal , il n'est pas facile de le distinguer d'un article semblable proposé par la concurrence.

2- Apparition sur le marché de produits de substitution (briquet jetable), moins

coûteux et plus adaptés aux besoins quotidiens du consommateur. En effet, les briquets se conservent et se transportent plus facilement que les allumettes. En d'autres termes ils sont plus conviviaux.

3- Sous-emploi des capacités de production de l'entreprise, en raison du retrécissement de la demande.

B- L'attrait du marché étranger :

Pour C5, il se manifeste par :

1- Les pays d'internationalisation sont globalement des marchés où l'utilisation du feu de bois est importante. Ce sont des pays dont le pouvoir d'achat des ménages est faible. Ce qui signifie un taux d'équipement en appareils électrique faible. Ce sont des pays où l'utilisation de briquets est marginale dans les campagnes et parfois même dans les zones urbaines.

2- Le cadre juridique favorable. C5 est surtout présente dans les pays de la CEMAC. Ce qui signifie que ses produits sont exonérés de droits de douane auxquels sont soumis les concurrents étrangers.

3- Ce sont principalement des pays avec lesquels les déplacements sont faciles, car, les liaisons aériennes, maritimes et/ou terrestres sont régulières. Le réseau de distribution dans les pays étrangers, constitué du grossiste aux petits revendeurs est adapté aux produits de C5. Car aucune marque n'est à défendre. Il faut surtout que le produit soit le plus près possible du consommateur.

4- Hors mis les éléments sus-mentionnés, les pays choisis par C5, pour

s'internationaliser sont avant tout francophones, et utilisant la même monnaie. "Nous avons du mal à vendre au Nigeria, car le Naira est trop faible et en raison des problèmes posés par le cours de cette monnaie".

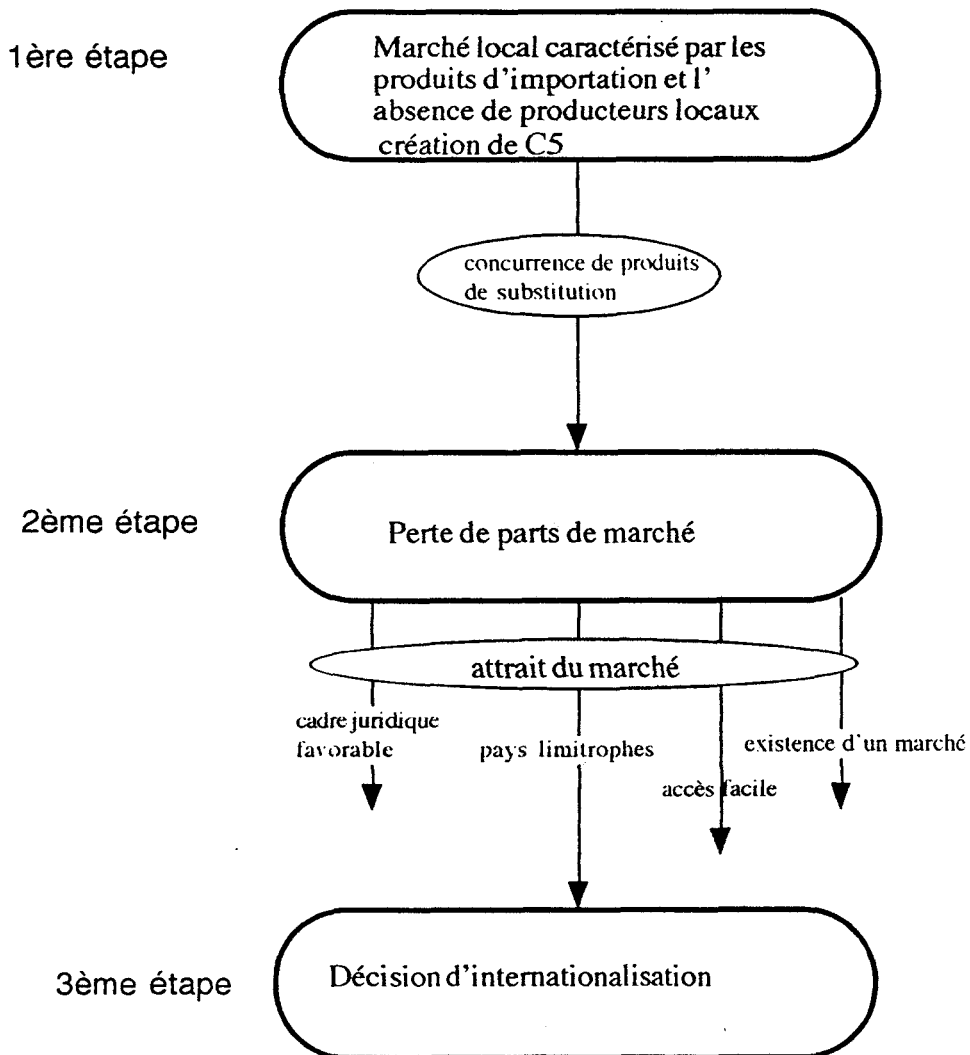
Moyens de distribution à l'étranger :

Les produits de C5 sont vendus à l'international selon les moyens ci-après :

- par agent commissionné
- par importateur distributeur
- vente directe (l'entreprise dispose d'un représentant à l'étranger qui

vend au nom de l'entreprise et pour le compte de celle-ci. Ce dernier reçoit un salaire de entreprise.).

C5, réalise 80% de son chiffre d'affaires sur les marchés étrangers. Ce chiffre d'affaires se répartit sur 6 pays dont 5 francophones et 1 anglophone.



Source : E. DJUATIO, résultat de l'enquête.

**IV.2 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES A PARTIR DE
L'AFCM**

PREMIÈRE HYPOTHÈSE : Formation et capacité d'innovation
La formation du dirigeant et sa capacité d'innovation sont
déterminantes dans l'ouverture internationale de la P.M.E .

I Les variables mises en évidence par l'AFCM :P.M.E
françaises

I.1 Les variables principales :

Axes	Valeurs propres	Contributions aux axes principaux	Pourcentage cumulé
axe1	0,25	25 %	25 %
axe2	0,20	20 %	45 %
axe3	0,15	15 %	60 %
axe4	0,9	9 %	69 %

Nous observons que les contributions relatives des axes représentent 69 % des informations ; avec 52 variables ou spécifications dont 37 variables actives et 15 variables supplémentaires.

I.2 Variables axe par axe

I.2.1 AXE1

25% des informations expliquées sont contenues dans cet axe factoriel. Onze variables illustrent l'axe 1 avec une contribution relative de 55 %.

Le tableau ci-dessous nous permet de les synthétiser :

Variabes	Désignation	Contribution relative	COS2	Signe
S41	D.G écoute environnement	3.3	0.188	+
S21	Produit différencié	3.4	0.193	+
S27	D.G né en France	3.7	0.212	-
S33	structure entreprise: existence d'un service export	3.8	0.216	+
S17	innovation : dépôt moins de 5 brevets depuis 5 ans	4.6	0.263	+
S15	aucune création de produits depuis 5 ans	4.6	0.263	-
S37	D.G a acquis de l'export dans une autre entreprise	5.8	0.330	+
S25	D G a fait des études supérieures	5.8	0.329	+
S29	D.G parle plusieurs langues	6.5	0.370	+
S28	D.G parle une seule langue	6.5	0.371	-
S16	innovation : aucun brevet	7.1	0.402	-

a) du côté positif :

- le D.G doit être attentif aux fluctuations de l'environnement (S41).
- le dirigeant a fait des études supérieures (S25)
- le dirigeant parle plusieurs langues étrangères (S29)

b) du côté négatif :

-le dirigeant parle une seule langue étrangère (S28)

-le dirigeant est né en France (S27)

Cet axe met en évidence. les caractéristiques sociodémographique du dirigeant.

I.2.2 AXE2 :

Le deuxième axe factoriel représente 20% de l'inertie totale du nuage. Huit variables représentant 57 % de contributions relatives l'illustrent.

Variables	Designation	Contribution relative	COS2	Signe
S 49	Ancienneté du D.G de l'entreprise	4.9	0.224	-
S2	Export en direction Afrique Francophone	5.3	0.246	-
S 38	existence ou non d'un service export	5.6	0.257	+
S1	L'entreprise exporte C.E.E et europe hors C.E.E	6.5	0.302	+
S 4	Export en Asie	6.6	0.303	+
S17	Innovation : moins de 5 brevets déposés depuis 5 ans	7.3	0.335	-
S5	Export vers l'Amérique du Nord	10.1	0.465	+
S13	Innovation : l'entreprise a crée moins de 5 produits depuis 5 ans	10.8	0.498	-

L'axe2 met en évidence :

a) du côté positif :

1-les zones d'internationalisation :

- l'entreprise exporte en Europe C.E.E. et hors C.E.E.(S1)
- l'entreprise exporte hors d'Europe (Asie) (S4)
- l'entreprise exporte en Amérique du nord (S5)

2- la structure de la PME:

- il existe un service export

b) du côté négatif :

1- la zone d'internationalisation

- l'entreprise exporte en Afrique Francophone (S2).

2- L'innovation

--l'entreprise a créé moins de cinq produits depuis moins de cinq ans (S13) et a déposé moins de cinq brevets pendant la même période (S17).

3-le dirigeant :

- l'ancienneté du D.G est importante (S49).

I.2.3 AXE3 :

Cet axe représente 15% de l'inertie du nuage. Six variables l'illustrent et contribuent relativement pour 53 % de l'information.

Variables	Dénomination	Contribution relative	COS2	Signe
S 51	Dirigeant est là depuis plus de 10 ans	6,3	0,234	-
S 50	Le dirigeant est là depuis plus de 5 ans et moins de 10 ans	6,6	0,246	+
S3	Entreprise exporte en Afrique non franco-phone	8,2	0,307	-
S46	le dirigeant d'une firme orientée vers l'internationalisation doit être dynamique	9,1	0,339	+
S44	le dirigeant d'une firme orientée vers l'internationale doit être proactif	10,9	0,407	+
S8	perspective de l'entreprise: rester indépendante	12,4	0,463	+

Trois catégories de variables sont mises en évidence dans cet axe :

1- Les variables relatives au dirigeant

- le dirigeant est dans l'entreprise depuis moins de 10 ans et depuis plus de 5 ans (S50)
- le dirigeant d'une entreprise orientée vers l'internationalisation doit être anticipateur ou proactif (S44) et dynamique (S44)
- le dirigeant est dans l'entreprise depuis plus de 10 ans (S51).

2-La variable relative à la stratégie d'entreprise

- l'entreprise doit garder son indépendance exprime les perspectives de l'entreprise dans les cinq prochaines années (S8).

3- La zone d'internationalisation

- l'entreprise exporte en Afrique non francophone (S3).

Comme on peut l'observer, les regroupements suivants sont mis en valeur par

l'axe3 :

- Côté positif, les variables (S50 ; S46 ; S44 ; S8).
- Côté négatif, les spécifications (S3 ; S51).

I.2.4 AXE4 :

Cet axe factoriel explique 9 % des informations. Sept variables l'illustrent avec une contribution relative d'environ 60 % de l'inertie totale du nuage.

Variables	Désignation	Contribution relative	COS2	Signe
S 32	Zone export : entreprise exporte vers	6.4	0.212	-
S51	le dirigeant est dans l'entreprise depuis plus de 10 ans	7.2	0.236	-
S21	les produits de l'entrepris sont différents de ceux de la concurrence	7.4	0.245	-
S50	Le dirigeant est dans l'entreprise depuis moins de 10 ans et depuis plus de 5 ans	7.6	0.251	+
S18	innovation : l'entreprise a déposé 5 à 10 brevets depuis 5 ans	8.6	0.283	-
S15	l'innovation : aucune création depuis	10.1	0.335	+
S 14	innovation : l'entreprise crée 5 à 10 produits depuis 5 ans	12.3	0.407	-

Dans cet axe, du côté négatif, deux groupes de variables émergent :

1-Du côté négatif

a) Les variables inhérentes à l'entreprise

- l'entreprise a créée entre 5 et 10 produits depuis cinq ans (S14)
- elle a déposé entre 5 et 10 brevets (S18)
- les produits de l'entreprise sont différents de ceux de la concurrence (S21)
- l'entreprise exporte vers l'Amérique (S32)

b) Les variables liées au Dirigeant :

le dirigeant est dans l'entreprise depuis plus de 10 ans (S51).

2-Du côté positif, les variables suivantes apparaissent :

a) une variable liée au dirigeant :

- le dirigeant est dans l'entreprise depuis moins de dix ans et depuis plus de cinq ans (S50).

b) l'innovation : aucune innovation n'a été faite depuis cinq ans puisque l'entreprise n'a créé aucun produit (S15).

II DEPOUILLEMENT DES PLANS FACTORIELS

II.1 Dépouillement du plan 1-2

Ce plan cumule 45 % d'informations expliquant l'inertie totale du nuage (l'axe 1 représente 25% d'informations et l'axe 2. 20 %). Il met en évidence les points suivants :

II.1.1 Les caractéristiques du dirigeant :

Elles sont au nombre de quatre :

1- le dirigeant connaît l'Amérique (S32)

2- niveau culturel :le D.G parle plusieurs langues (S29)

3- niveau expérience : le D.G a appris le commerce international dans une autre entreprise (S37) : le D.G a appris l'exportation dans une autre firme).

4- présence dans l'entreprise : le D.G est dans l'entreprise depuis moins de cinq ans (S49)

1.1.2.Les caractéristiques de l'entreprise

le plan 1-2 met l'accent sur l'innovation :

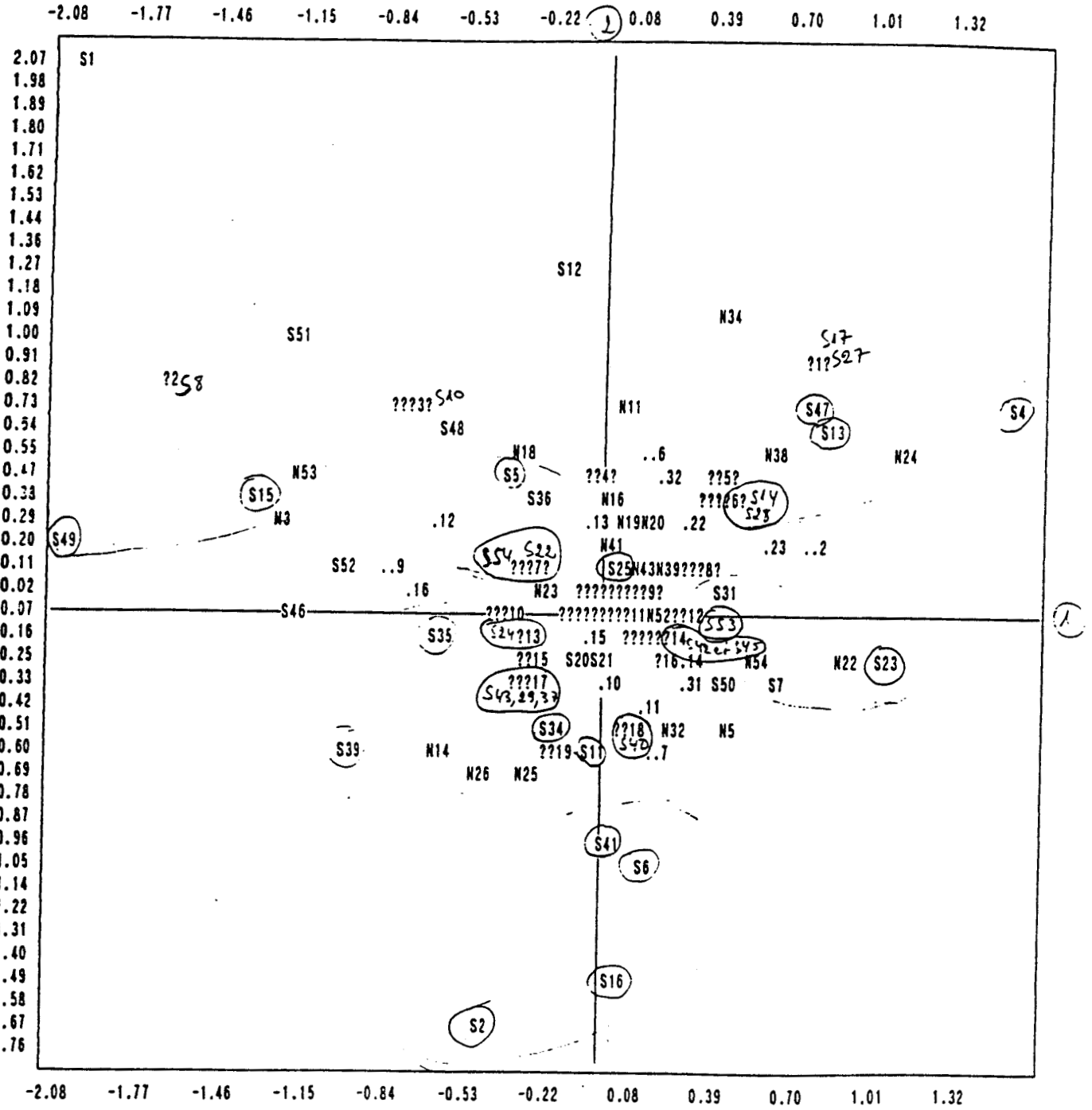
- le nombre de produits créés par l'entreprise (S13) : l'entreprise crée moins de cinq produits

- le nombre de brevets déposés (S17) moins de cinq brevets déposés depuis cinq ans.

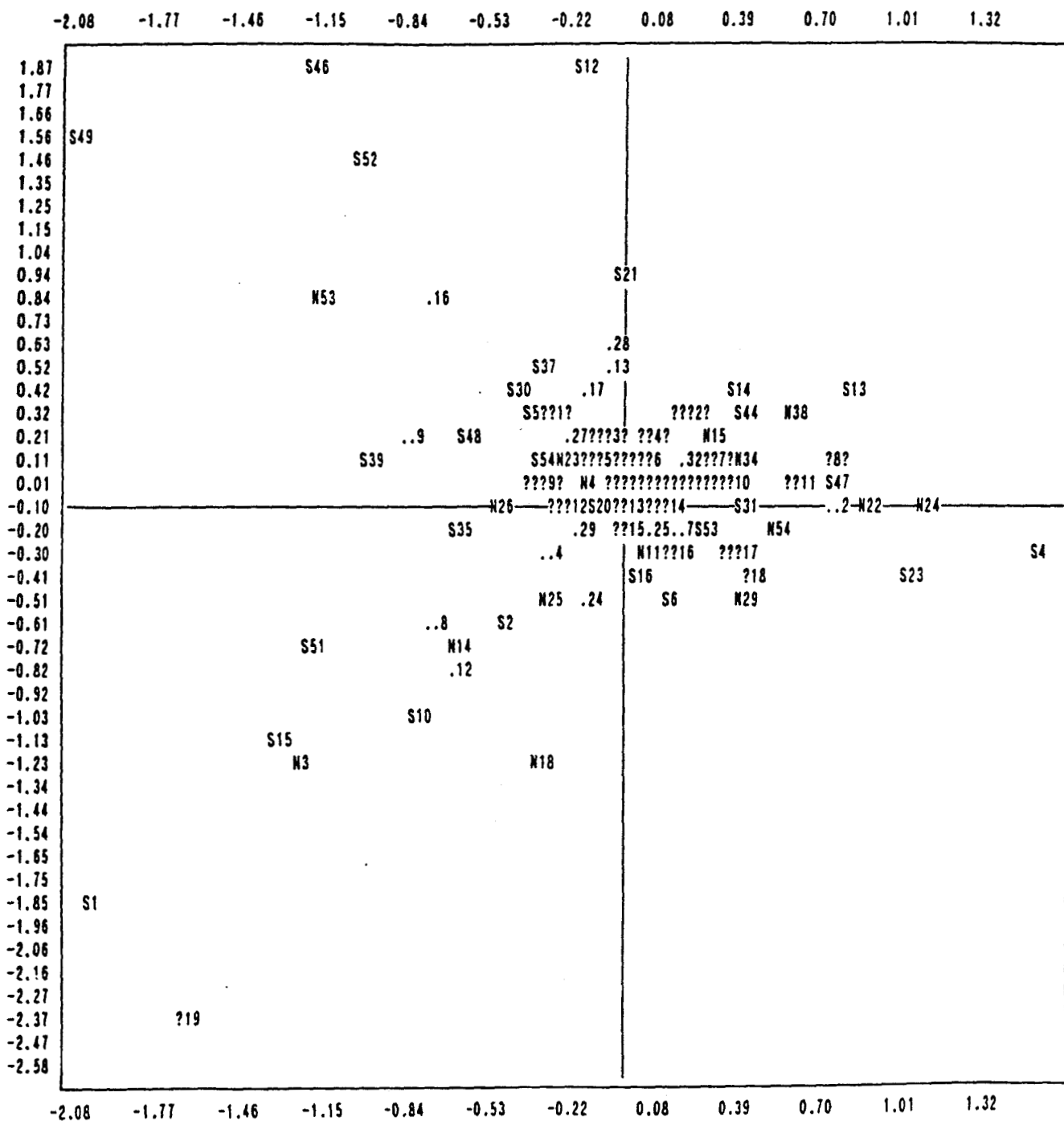
Comme nous pouvons le constater, ce plan exprime les potentialités du chef d'entreprise et la capacité d'innovation de l'entreprise. Il met aussi en liaison, l'expérience, la formation et le degré d'ouverture du chef d'entreprise.

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

Plan 1-2



PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



0

II.2 Plan des axes 1 - 3

Il explique 40 % de l'inertie totale du nuage (axe 1 = 25 % ; axe 3 = 15 %), et met en lumière :

1 - le caractère anticipateur du dirigeant comme facteur clef de la décision d'internationalisation (S46)

2 - la relative jeunesse du D.G dans l'entreprise comme élément catalyseur d'un changement de politique (S52)

3 - la structure relativement étoffée permettant d'atteindre la masse critique nécessaire pour aborder le marché étranger dans de bonnes conditions (S5)

4 - l'esprit de conquête comme faisant partie de la logique du dirigeant souhaitant internationaliser les activités de l'entreprise

5 - l'innovation comme caractéristique fondamentale de la P.M.E internationale (innovation de produits (S10) ce qui se traduit par un nombre important de brevets déposés.

Trois types d'association semblent se dégager de cet axe :

1- une liaison entre la spécialisation de l'entreprise et la zone d'internationalisation.

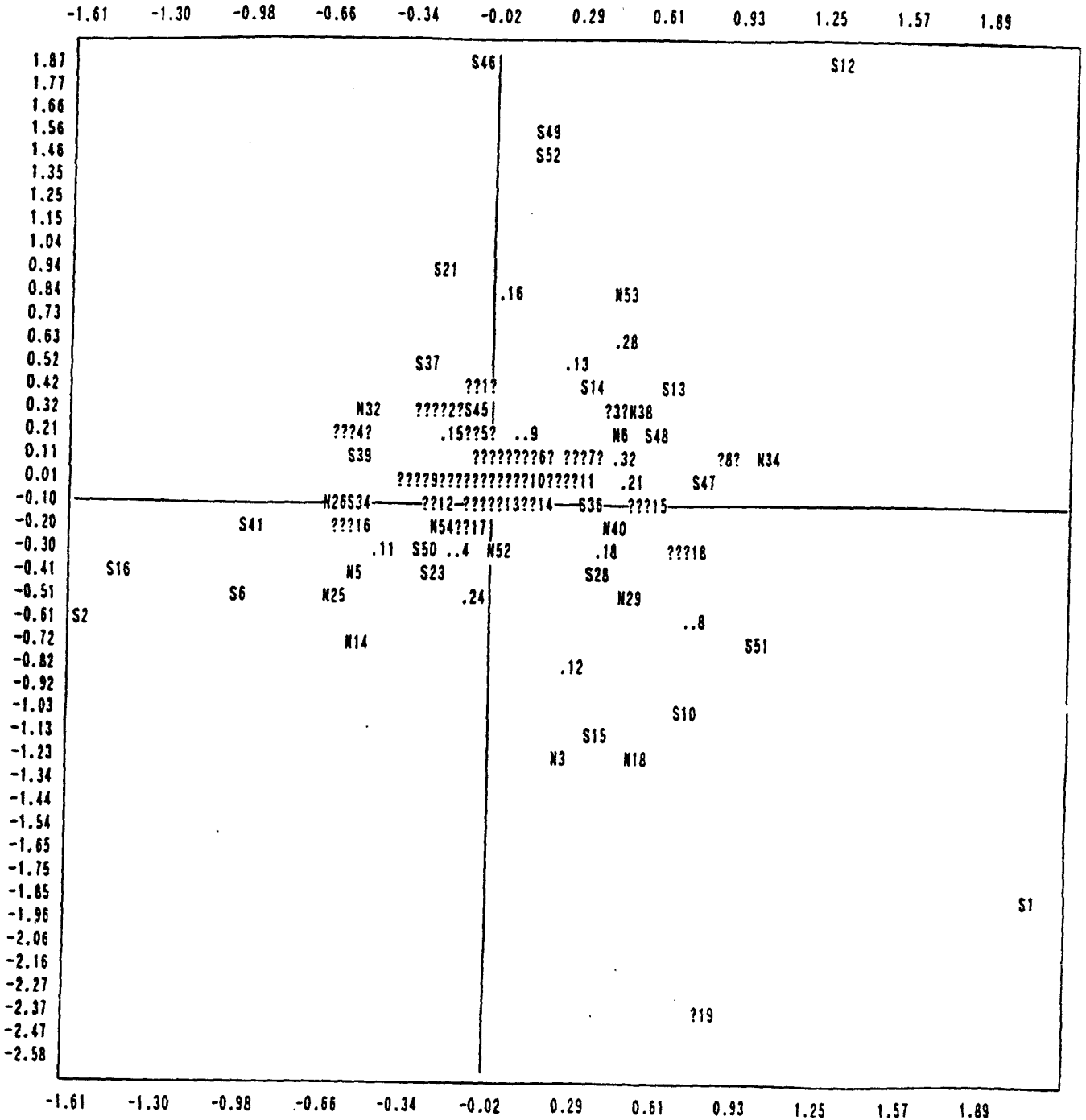
2- le dynamisme du dirigeant est fortement corrélé avec son ancienneté dans l'entreprise.

3- le dirigeant proactif et la volonté de conserver l'indépendance de son entreprise.

GRAPH 2 3

AXE HORIZONTAL : 2 AXE VERTICAL : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.3 Plan des axes 2-3

Les axes 2 et 3 expliquent 35 % de l'inertie totale du nuage (axe 2 = 20 % ; axe 3 = 15 %). Les informations suivantes sont soulignées :

a) Informations tenant au D.G

1- personnalité

- le dirigeant d'une entreprise orientée vers l'international doit être dynamique (S46).et avoir une attitude proactive (S44) c'est à dire anticipative.

2- présence du dirigeant (D.G) dans l'entreprise

- Le dirigeant est dans l'entreprise depuis plus de cinq ans mais a moins de dix ans de présence (S50).

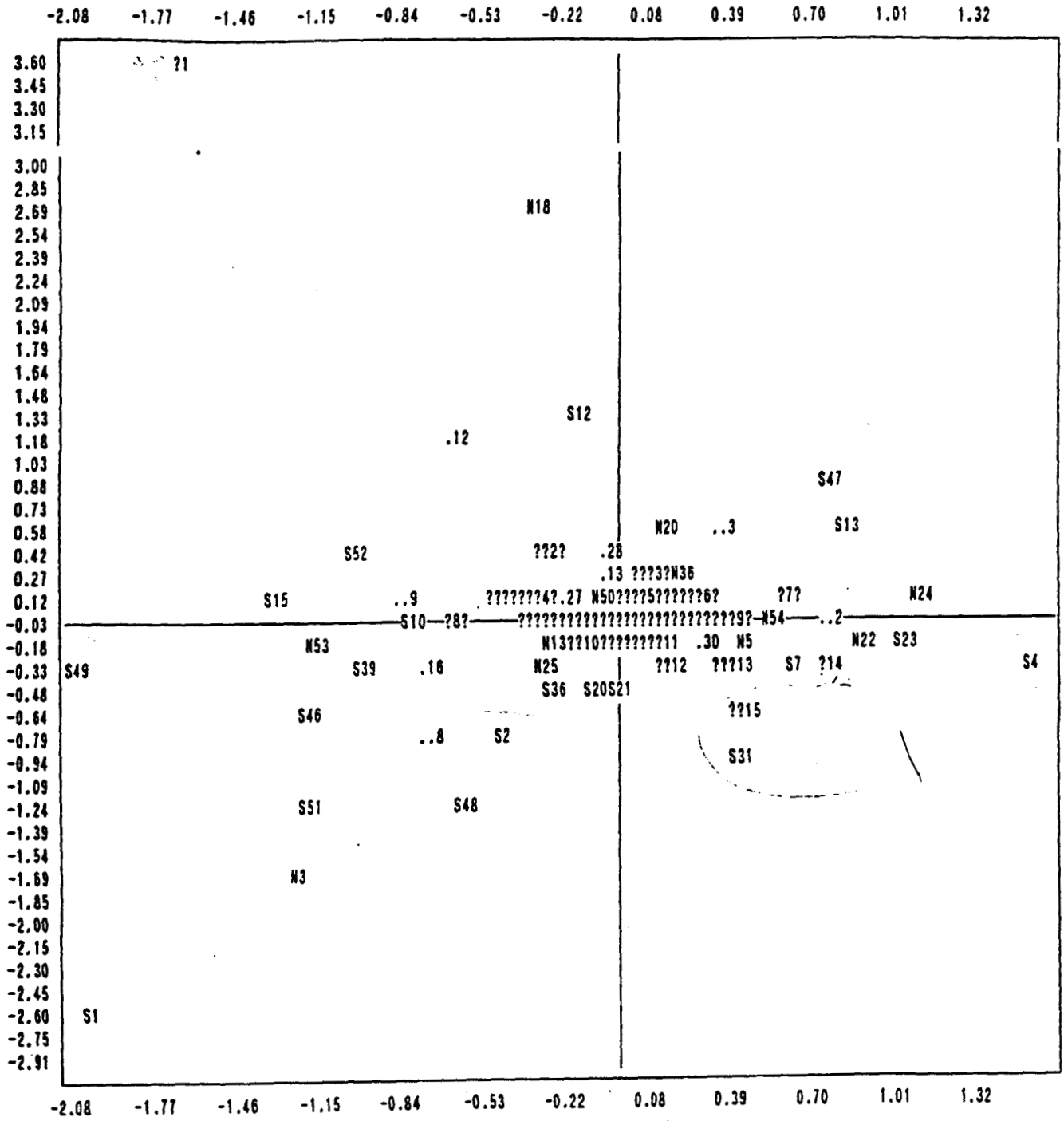
Comme dans l'axe 1-3, le dirigeant souhaite l'autonomie de son entreprise (S8= rester indépendant).

b) Type d'entreprise :L'entreprise est ouverte au marché asiatique (S4).

L'analyse de ce plan montre une liaison d'une part entre le dynamisme du chef d'entreprise et de son ancienneté au sein de son entreprise et. d'autre part, un ajustement entre la stratégie d'indépendance et l'attitude proactive du dirigeant.

Ce plan fait apparaître une liaison entre les caractéristiques du sommet stratégique et la prise de décision internationale.

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.4 Plan factoriel des axes 1 - 4

34 % de l'inertie du nuage total sont expliqués. Pour affiner nos analyses, nous avons mis en évidence les oppositions suivantes :

- Le plan factoriel montre dans le quadrant supérieur gauche, les dirigeants conquérants (S45) mais dont les entreprises ne font aucune innovation (S15) et par conséquent n'ont déposé aucun brevet (S16). A l'opposé, c'est à dire dans le quadrant inférieur droit, des dirigeants volontaristes (S39) et innovants dont les entreprises ont créé entre cinq et dix produits (S14) , avec dépôt de cinq à dix brevets (S18) ces cinq dernières années.

- Par ailleurs nous observons aussi une opposition entre les entreprises ayant déposé moins de cinq brevets (S13), dont les dirigeants ont entre cinq et dix années de présence dans l'entreprise (S50), avec une expérience internationale acquise dans une autre entreprise (S37) dans le quadrant supérieur droit et les dirigeants jeunes (S22), et créateurs de l'entreprise qu'ils dirigent , dans le quadrant inférieur gauche.

II. Les variables mises en évidence par l'AFCM : PME camerounaises

II.1 Variables principales

Axes	Valeurs propres	Contribution des axes principaux à l'inertie totale	Pourcentage cumulé
axe1	0,27	27 %	27 %
axe2	0.20	20 %	47 %
axe3	0.15	15 %	62 %
axe4	0.13	13 %	75 %

L'analyse des informations synthétisées nous permet de dire que les variables sur lesquelles les P.M.E semblent se regrouper le plus, sont représentées par les 4 premiers axes factoriels. 52 variables au total dont 27 actives et 25 supplémentaires, représentant 75 % de l'inertie totale du nuage.

II.2 Analyse axe par axe :

II.2.1 Axe 1

Le premier axe factoriel explique 27 % de l'inertie totale du nuage. 8 variables ou spécifications le caractérisent avec une contribution relative de 75.8%.

Variabes	Désignation	Contributions relatives	Cos2	Signe
C1	l'entreprise est présente sur le marché européen	12,5 %	0,940	+
C5	l'entreprise est présente sur le américain	12,5 %	0,940	+
C15	l'entreprise a crée plus de 10 produits depuis 5 ans	12,5 %	0,940	+
C18	l'entreprise a déposé de 1 à 5 brevets depuis 5 ans	12,5 %	0,940	+
C27	le dirigeant a fait des études sup au Cameroun	7,2 %	0,382	+
C22	les produits de l'entreprise sont différents	6,7 %	0,355	-
C38	il existe un service export dans l'entreprise	6,3 %	0,337	-
C50	le D.G est dans l'entreprise depuis moins de 5 ans et depuis plus de 10 ans	5,6 %	0,298	-

Cet axe met en évidence deux catégories de variables :

1- les variables relatives à l'entreprise :

- l'entreprise est présente sur les marchés internationaux (C1 ; C5)
- l'innovation dans l'entreprise (C15 ; C18; C22)
- la structure de l'entreprise (C38), existence d' un service export

2-les variables relatives au dirigeant :

- le dirigeant a fait des études supérieures (C27)
- le dirigeant est dans l'entreprise plus de 10 ans (C50)

II.2.2 Axe 2

Le second axe factoriel explique 20 % de l'inertie du nuage avec 5 variables ou spécifications représentant 54 % de contributions relatives.

Variables	Désignation	Contributions relatives	COS2	Signe
C 8	perspective rester indépendant	12,2	0,651	-
C 43	Le dirigeant d'Ese orientée vers l'int doit être réactif	12,2	0,651	-
C 35	Pays connus l'Océanie	12,2	0,651	-
C 39	Le D.G orientée vers l'inter. doit être volontariste	9,8	0,524	-
C 21	Les produits de l'Ese sont compétitifs	8,5	0,454	-

Cet axe fait apparaître les caractéristiques des dirigeants orientées vers l'international (C8 : C43 : C39) ainsi que le type de produit à mettre sur le marché (C21) : produit compétitif et différencié).

II.2.3 Axe 3

Cet axe explique 15 % de l'inertie du nuage avec 4 variables représentant 49 % de contribution relative.

VARIABLES	DESIGNATION RELATIVE	CONTRIBUTION	COS2	SIGNE
C 49	L'ancienneté du D.G < à 5 ans	18,4	0,747	+
C 48	L'ese est créée par D.G actuel	16,3	0,663	-
C 24	L'âge du D.G est compris entre 40 - 55 ans	8,1	0,328	-
C 31	le D.G connaît au moins 3 pays	6,4	0,258	-

Du côté positif, il représente l'ancienneté du D.G dans l'entreprise. A l'opposé, il associe la création de l'entreprise (C 49) par le D.G actuel (C 48), à son image (C 24) et son ouverture au monde (C 31).

II.2.4 : Axe 4

L'axe 4 explique 13 % de l'inertie totale du nuage avec une contribution relative de 76 % représentée par 4 spécifications.

Variabes	Désignation	Contributions relatives	COS2	Signe
C 19	L'Ese a déposé + de 5 brevets et moins de 10	22,3	0,777	-
C 17	L'Ese n'a déposé aucun brevet	22,3	0,777	+
C 28	Le D.G est né au Cameroun	20,6	0,718	+
C 25	Le D.G est âgé de + de 55 ans	10,8	0,377	-

Cet axe oppose :

- du côté positif, l'absence de brevet et la naissance du D.G au Cameroun, à l'entreprise qui a déposé entre 5 et 10 brevets, et dont le D.G est âgé de plus de 55 ans, côté négatif.

II. Dépouillement plan par plan :

II.1 Dépouillement plan des axes 1 - 2

Ce plan contient 47 % des informations expliquant l'inertie totale du nuage. Il met en évidence :

a) quadrant inférieur gauche

Deux groupes de variables se dégagent sur ce quadrant

1- Caractéristiques des dirigeants :

- Le dirigeant de P.M.E volontaire (C39) et qui sans cesse adapte son entreprise à l'évolution de son environnement (C43) associé à sa connaissance de l'étranger (C31 ; c35).

- le dirigeant en plus de son volontarisme a une expérience du commerce international et est dans l'entreprise depuis moins de dix ans (C50).

2- Caractéristiques de l'entreprise :

L'entreprise est bien placée sur son segment de marché puisque ses produits sont compétitifs , spécifiques et différents de ceux de la concurrence (C 22).

b) quadrant inférieur droit

1 Caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise a une structure adapté au commerce international puisqu'elle a un service export (C38) et est très spécialisée (C11) .

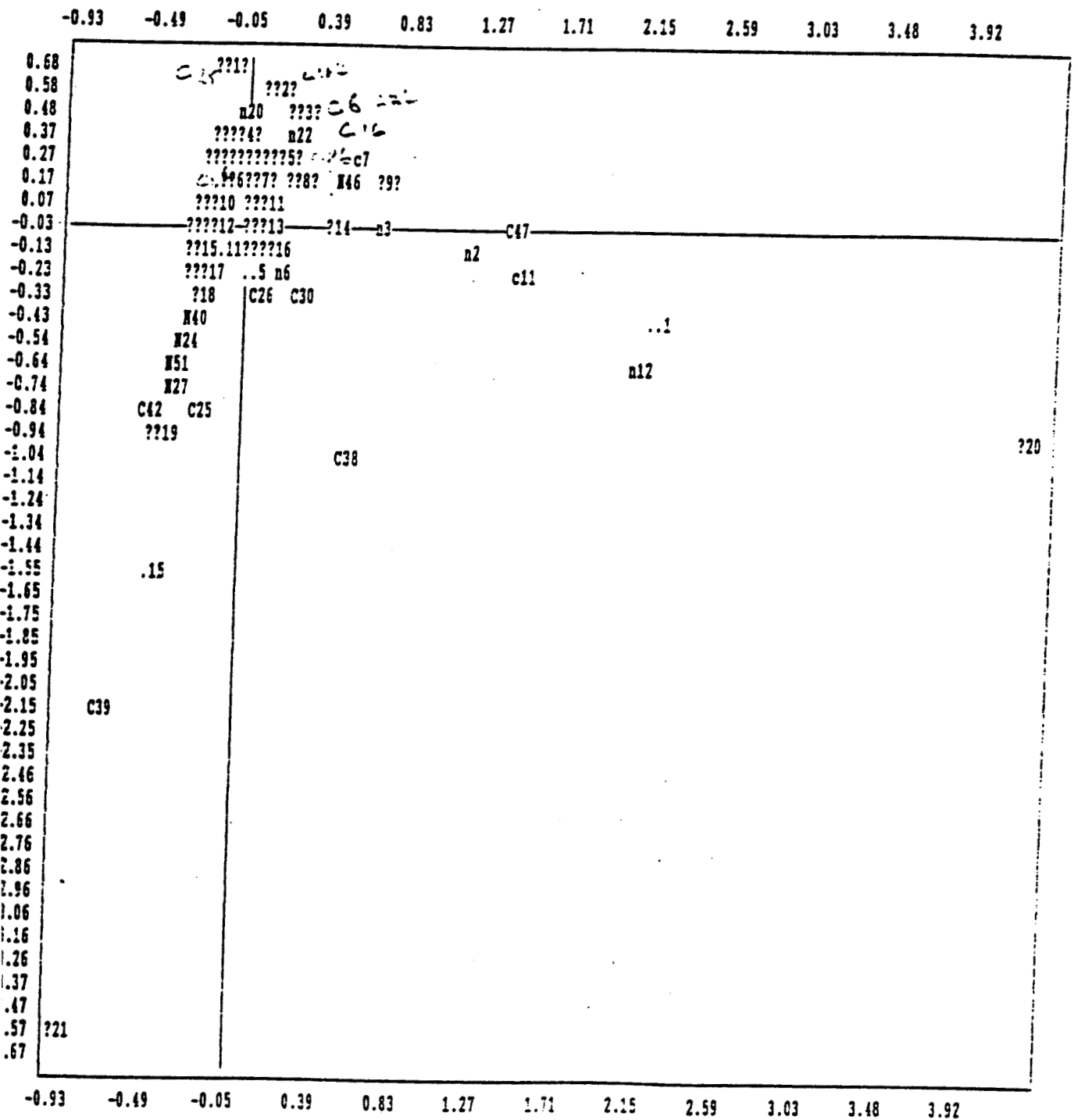
2- Zone d'expansion :

L'entreprise malgré tout est absente des marchés hors continent (C5; C4; C1) et pratique une politique de recentrage sur un marché plus restreint.

Ces quadrants outre les caractéristiques du dirigeant orienté vers l'international, mettent en évidence, les directions choisies par les entreprises. Par ailleurs et malgré la spécificité des produits, et le caractère volontariste des dirigeants ne sont pas assez innovantes pour s'attaquer aux marchés situés hors du continent.

GRAPHE 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.2 Dépouillement plan des axes 1-3

Les axes factoriels 1-3 expliquent 42% de la variance totale dont 27% pour le premier axe factoriel et 15% pour le second.

Les quadrants inférieurs mettent en évidence, du côté négatif, les facteurs de l'innovation (dépôts de brevets, produits créés) dans la P.M.E, les traits de caractère du dirigeant de P.M.E international, dans le côté positif.

Quant aux quadrants supérieurs, ils mettent en lumière la formation du dirigeant (côté positif) et son ouverture au monde.

II.3 Dépouillement du plan des axes 2-3

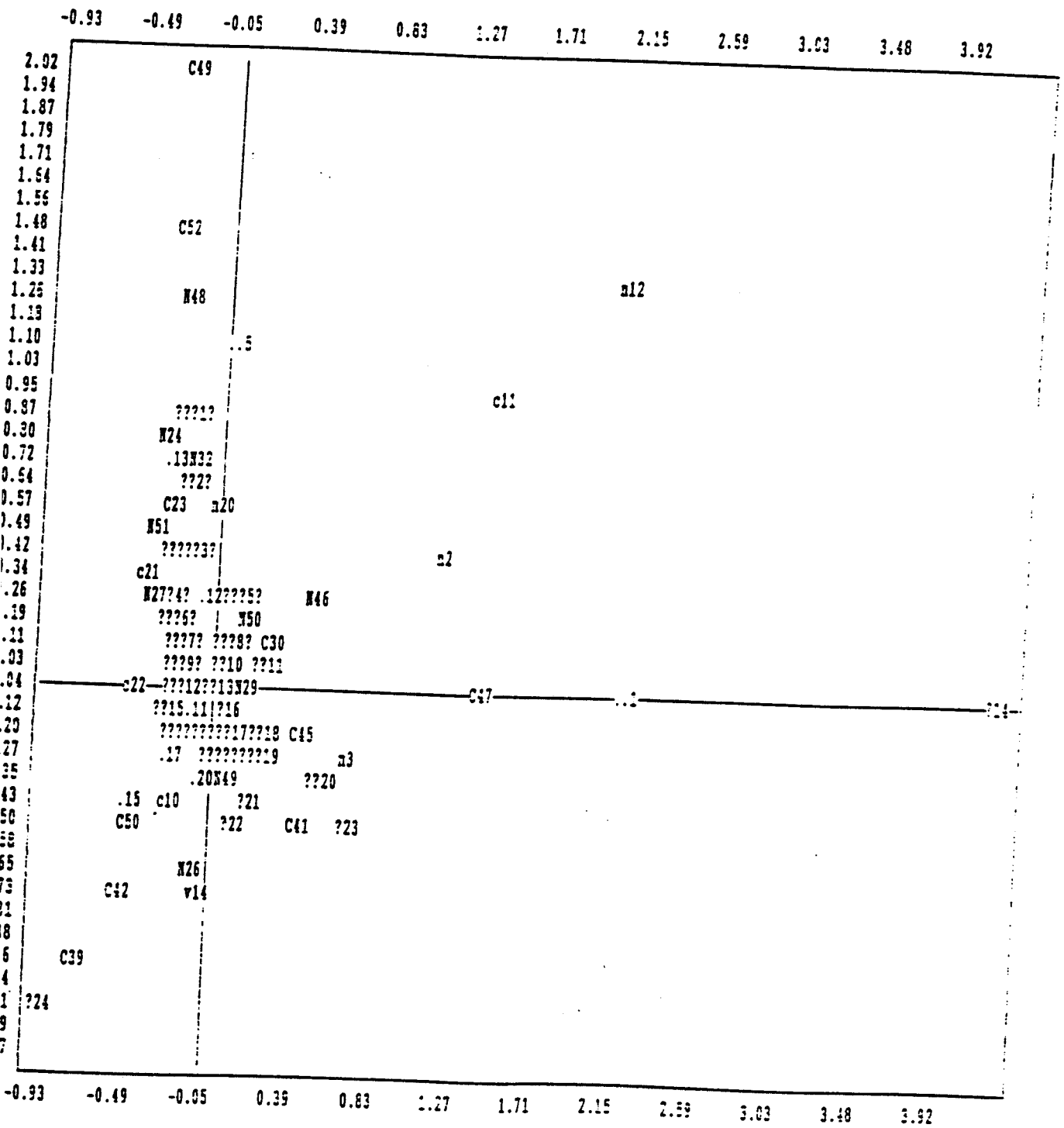
Les axes 2-3 expliquent 35% de l'inertie totale du nuage avec 20% d'informations pour l'axe2 et l'axe3 15%.

L'observation des informations contenues dans ce plan nous montre que les quadrants supérieurs gauche et droit mettent en évidence d'une part, les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant, la position de l'entreprise par rapport à la concurrence. D'autre part, les facteurs de l'innovation, l'ouverture du sommet stratégique à d'autres continents et les perspectives de l'entreprise dans les cinq années à venir.

Les Quadrants inférieurs gauche et droit, opposent d'une part, la structure de l'entreprise, l'ancienneté du dirigeant dans la firme aux facteurs d'innovation, l'attitude du dirigeant quant aux signaux du marché, d'autre part.

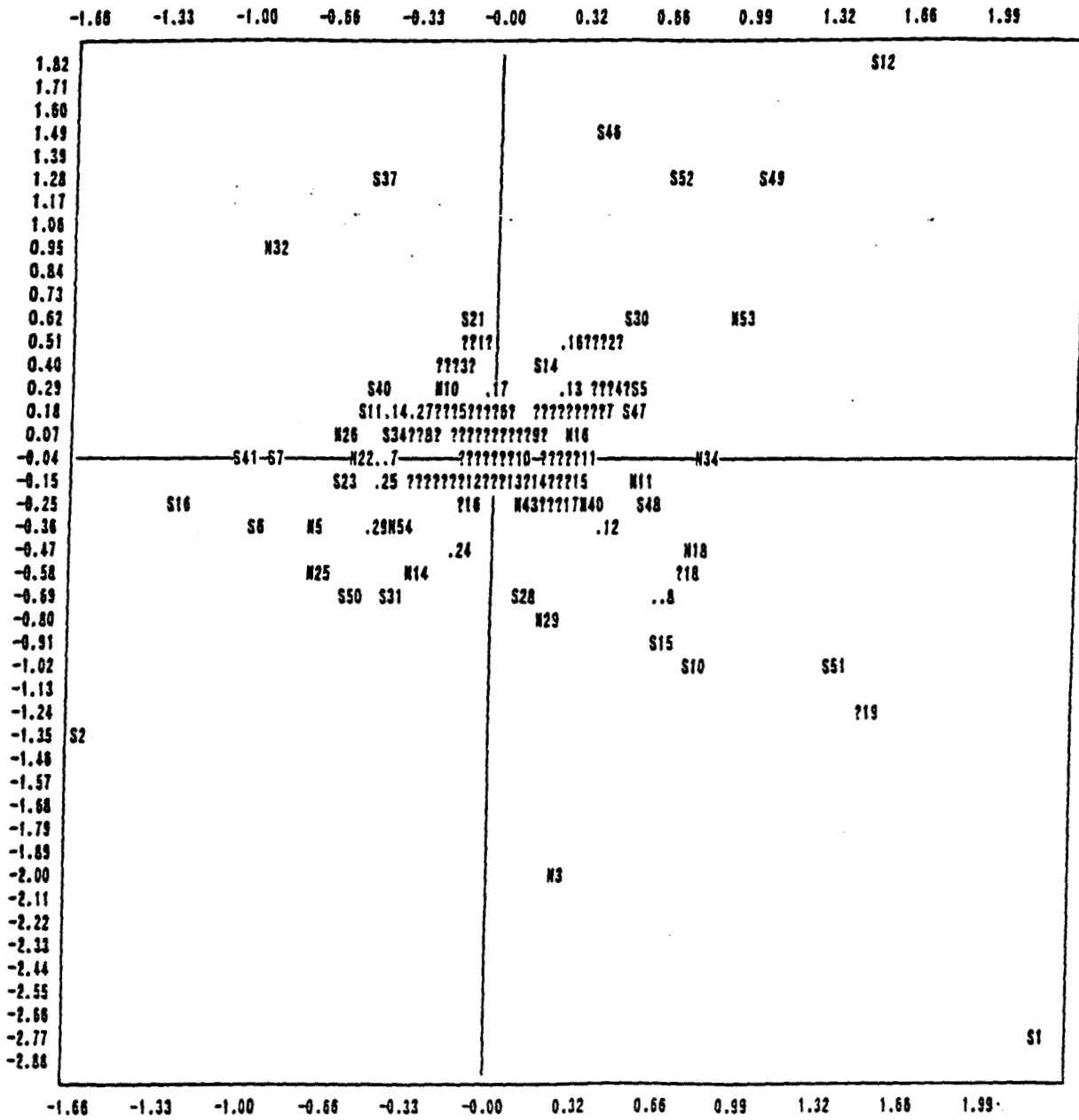
GRAPHE 1 3
 AXE HORIZONTALE : 1 AXE VERTICALE : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



GRAPHE 2 3
 AXE HORIZONTALE : 2 AXE VERTICALE : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



III: Interprétation des résultats :

Cette section aura pour ambition de relever les points communs et les différences qui apparaissent sur nos deux terrains de travail que sont les PME Camerounaises et Françaises.

III.1.1 Le niveau de formation du dirigeant :

Il est mis en évidence par les plans factoriels 1-2 et le regroupement des spécifications suivantes : S32 : S29 ; S37 ; S36 : S25 : C26 ; C36 ; C37.

La complexité de l'environnement international oblige les dirigeants des entreprises à beaucoup de vigilance et de perspicacité pour prendre des décisions judicieuses pour leurs firmes. Face aux mutations environnementales (nouvelles technologies, retrecissement de l'espace (voir internet), l'entreprise doit sans cesse modifier son positionnement pour s'adapter à ces différentes évolutions que sont :

- l' apparition de technologies nouvelles.
- l'émergence de nouveaux concurrents
- les exigences nouvelles des clients
- la modification des législations

Aussi, aller sur le marché étranger suppose que certaines conditions soient réunies. Le dirigeant d'entreprise se doit d'être capable de prévoir ces évolutions afin de pérenniser les activités de son organisation, d'assurer la survie de son exploitation.

De ce fait, le niveau de formation du (ou des) dirigeant (s) semble être l'un des moyens favorisant une approche sérieuse (pertinente) du marché étranger, et par conséquent un déterminant essentiel dans la prise de décision d'internationalisation de la P.M.E . Ce

niveau de formation peut se comprendre comme le fait pour le chef d'entreprise d'avoir fait des études supérieures (S25 ou C26), ou le fait d'avoir accumulé des expériences dans d'autres entreprises (S37 ou C37) réalisant des opérations internationales.

75 % des dirigeants des 32 firmes P.M.E françaises interrogées ont un niveau de formation supérieure. Leurs formations ont été effectuées soit dans les universités soit dans des écoles d'ingénieurs ou de commerce. Ce pourcentage semble à peu près le même lorsqu'on analyse le niveau de formation des dirigeants des 20 P.M.E camerounaises visitées. En effet, ils sont 70 % à avoir fréquenté les salles de l'enseignement supérieur contre 30 % qui n'y ont jamais mis les pieds.

86 % des P.M.E françaises enquêtées disposant d'un service export (S38) sont dirigées par des diplômés de l'enseignement supérieur (S25) contre seulement 14 % de services export aux entreprises dont les responsables ont le niveau bac ou moins (N25).

Parmi les P.M.E ayant une présence sur d'autres continents que l'Europe, il se révèle que :

- pour la présence sur le continent nord américain, 76 % des P.M.E françaises sont sous la responsabilité d'un dirigeant ayant reçu une formation supérieure au baccalauréat alors que 23 % seulement ont un niveau inférieur ou égal au bac.

Burton et Schlegelmich (1987), dans une étude sur le profil des exportateurs et non exportateurs mettaient déjà en évidence, le fait que les dirigeants d'entreprises exportatrices avaient un niveau de formation supérieur à celui des non exportatrices. En 1993, une étude sur le comportement exportateur de la P.M.E québécoise relevait que 52 % des entreprises exportatrices étaient dirigées par des responsables ayant un niveau de formation universitaire, et que 36 % des entreprises intéressées par l'exportation avaient à leur tête, des responsables d'un niveau de formation supérieure contre 15 % aux autres.

Niveau de formation	Présence internationale des P.M.E			
	Afrique	Asie	Amérique du nord	Europe hors C.E.E
Supérieure	88 %	62.5 %	76 %	84 %
Baccalauréat ou moins	12 %	37.5 %	24 %	16 %

Le niveau de formation (S25 ou C26) est corrélé avec les innovations (S16 : S17 : S18) réalisées par les entreprises. Les chefs d'entreprise qui innovent le plus représentent 82 % des gens ayant un niveau supérieur alors que les non diplômés ne sont que 12 % à avoir réalisé des innovations de produits. 100 % des dépôts de brevets depuis cinq ans l'ont été par des entreprises dirigées par des diplômés du supérieur. Ce pourcentage est vrai tant pour les entreprises moyennement innovantes (moins de cinq brevets depuis cinq ans) que pour les entreprises très innovantes (entre cinq et dix brevets depuis cinq ans). Or l'innovation est considérée comme un vecteur important de l'internationalisation de la P.M.E. L'innovation de produits est un bon viatique pour se lancer sur les chemins de l'exportation (E.Matthieu). On compte deux tiers d'exportatrices parmi les P.M.I dont les produits nouveaux représentent plus de 30 % des ventes en 1990. Les P.M.I se lancent d'autant plus fréquemment à l'exportation que leur rythme des produits innovants est élevé. De plus, leur comportement innovateur, quand il existe, va nettement de pair avec la décision d'exporter". 70 % de dirigeants d'entreprises Camerounaises interrogés ont un niveau d'études supérieures contre 30 % qui ont un niveau Bac ou moins.

En corrélant le niveau de formation aux innovations réalisées par les PME camerounaises nous observons que:

60 % des innovations (innovations courantes: modifications régulières et invisibles sur les produits) sont le fait d'entreprises dirigées par les diplômés de l'enseignement supérieur contre 40 % aux autres. Le seul brevet déposé a été le fait d'un dirigeant diplômé de l'enseignement supérieur.

Pour ce qui est du service export , il apparaît que 25 % des P.M.E camerounaises ont un service export et sont toutes dirigées par les D.E.S (diplômés de l'enseignement supérieur).

67 % des P.M.E Camerounaises ayant une zone d'internationalisation au-delà de la zone C.F.A. sont dirigées par les diplômés de l'enseignement supérieur contre 33 % aux autres.

15 % de P.M.E ont crée entre 5 et 10 produits depuis cinq ans. Contrairement aux entreprises Françaises qui, dans cette situation, ont une zone d'internationalisation qui déborde le simple cadre de l'Union Européenne, les entreprises Camerounaises dans la même situation se cantonnent uniquement dans la zone C.F.A, car elles sont moins soutenues par leurs pouvoirs publics.

50 % de dirigeants n'ont aucune idée de l'avenir de leur organisation dans les cinq années à venir contre 15 % dirigées par les D.E.S. qui envisagent une croissance interne (augmentation du nombre de salariés , diversification des activités) et une extension de leurs parts de marché. 30 % déclarent vouloir s'adapter dont 67 % dirigées par des D.E.S contre 33 % aux autres.

La formation du dirigeant favorise son degré d'aptitude à innover, ce qui le prédestine vers une démarche d'internationalisation.

III.1.1.1. Situation des dirigeants camerounais par rapport au niveau de formation : (C39; C50;C42;)

20 % ont < 40 ans dont 75 % de D.E.S

60 % de dirigeants ont entre 40 et 55 ans dont 61 % de D.E.S

20 % ont plus de 55 ans et sont tous D.E.S

III.1.1.2. Situation de leurs homologues français : (S32; S29; S37)

72 % ont < 40 ans dont 67 % de D.E.S

19 % ont entre 40 et 55 ans dont 82 % de D.E.S

9 % ont plus de 55 ans dont 67 % de D.E.S

III.1.1.3 Analyse des besoins clients par les entreprises depuis 2 ans :

- Entreprises camerounaises :

75 % ont analysé les besoins de leurs clients parmi lesquels 67 % sont dirigées par les D.E.S.

- Entreprises françaises :

71 % des entreprises Françaises ont analysé les besoins clients dont 87 % sont des P.M.E. dirigées par des D.E.S contre 13 % aux autres

Au-delà de l'espace Européen, 65 % de dirigeants français déclarent avoir réalisé entre cinq et dix innovations de produits depuis cinq ans. Ce chiffre n'est que de 56 % lorsque les P.M.E se concentrent uniquement sur le marché Européen.

Par ailleurs, les dirigeants ayant fait des études supérieures sont 80 % à affirmer que croître est leur objectif contre 20 % à ceux qui n'ont pas un niveau de formation supérieure et sont 60 % à vouloir s'adapter aux évolutions de l'environnement soit en faisant évoluer leurs produits

soit par le repositionnement sectoriel de leur entreprise.

Outre la liaison entre le niveau de formation et la propension dans la recherche de produits élaborés et/ou nouveaux, l'analyse des besoins clients par l'entreprise semble expliquer le degré d'innovation dans les PME internationales.

L'AFCM fait donc apparaître une corrélation entre le fait d'avoir fait des études supérieures (C26 : S25), l'analyse des besoins (C20 : S1) et les innovations réalisées (C15 : S18).

III.1.1.4. Les langues étrangères parlées

La connaissance des langues étrangères parlées est déterminante dans la décision d'internationalisation (S28 : S29 : C29 : C30). Nous entendons par langue étrangère, toute langue autre que le Français lorsque le dirigeant est Français ou Francophone ou toute langue autre que l'anglais lorsque le dirigeant est Anglophone. Nous nous apercevons que le nombre de langues parlées par l'ensemble des dirigeants rencontrés est relativement élevé.

L'analyse de données nous montre que 67 % des dirigeants de PME camerounaises parlant une langue étrangère ont fait des études supérieures contre 33 % de ceux ne les ayant pas faites. 85 % des dirigeants parlant au moins deux langues étrangères ont fait des études supérieures contre 15 % de ceux dont les études se sont arrêtées au baccalauréat.

L'AFCM montre une forte corrélation entre les langues parlées (C29.: S29 : S28 ; C30 : nombre de langues parlées), le niveau d'étude (S25 ; C26 : Type d'études) et la présence à l'étranger de la PME (C2 : C5 : S2 : S3 : zones d'internationalisation) . 88 % des entreprises présentes sur le continent Américain sont dirigées par des responsables parlant au moins deux langues étrangères alors qu'elles ne sont plus que 76 % lorsque la présence se

limite aux marchés de l'union européenne.

57 % des dirigeants parlent au moins deux langues étrangères lorsque la direction d'internationalisation est l'Afrique Francophone contre 83 % lorsqu'il s'agit de l'Afrique non Francophone. Nous atteignons les 100 % lorsque la direction est l'Asie. 60 % de ces dirigeants manifestent une volonté de croissance lorsqu'on leur pose la question sur les perspectives futures de leur exploitation. Les plans factoriels 1-2 : 1-3 et 2-3 font apparaître les regroupements des variables suivantes : C27, C38, C1, C43, S29, S25, S28, S27, S3, S38.

45 % des dirigeants camerounais rencontrés parlent une seule langue étrangère parmi lesquels 67 % de diplômés de l'enseignement supérieur contre 33 % de non D.E.S. 40 % parlent au moins deux langues étrangères et sont tous des D.E.S.

Lorsque la présence de l'entreprise va au delà de la zone Francophone, les dirigeants parlent tous au moins une langue étrangère. Le regroupement des variables (S32, S30 ; C31) : pays connus et (C29 ; C30 ; S29) : langues parlées.

Par ailleurs le fait de parler les langues étrangères n'est pas corrélié au lieu de naissance (C27, S27) puisque tous ou presque sont nés soit au Cameroun pour les dirigeants des P.M.E. Camerounaises interrogés ou en France pour les dirigeants de P.M.E françaises.

III.1.1.5. Les pays connus :

94 % des dirigeants rencontrés connaissent au moins trois pays étrangers. 97 % ont été déjà dans tous les pays de la communauté, 66 % en Amérique du Nord, 44 % en Afrique et 34 % en Asie. L'océanie ne représente que 30 %.

Sur les 44 % dirigeants qui connaissent l'Amérique du Nord, 82 %

d'entreprises y sont présentes contre 18 % qui n'y sont pas. 50 % des entreprises présentes sur les marchés Africains et/ou Asiatiques y ont été précédées par leurs dirigeants (soit à l'occasion de voyages touristiques, soit lors des voyages d'affaires effectués pour leurs anciennes entreprises).

Il se révèle à travers ces chiffres que la direction d'internationalisation est fortement influencée par les visites effectuées par le dirigeant dans le pays étranger considéré. Très peu de dirigeants orientent leurs entreprises vers l'inconnu. Le plan factoriel 2-3 met en évidence la relation entre la connaissance des pays étrangers et la direction d'internationalisation de la firme (C39, C43 : zones d'internationalisation. C5.C4.C1 : pays connus).

III.1.2. *L'expérience acquise dans une autre entreprise (C37 ; S36):*

Un décideur peut avoir acquis de l'expérience dans une autre entreprise impliquée dans des opérations internationales. De cette expérience, il a développé des contacts et une connaissance des meilleures opportunités sur le marché étranger, qui lui seront utiles dans sa nouvelle organisation.

Parmi les PME Françaises visitées, six dirigeants seulement ont eu une première expérience du commerce internationale avant de créer ou de prendre la direction de leur entreprise actuelle. Ce chiffre n'est pas loin de celui des dirigeants de P.M.E Camerounaises puisqu'ils ne sont que cinq sur vingt à avoir eu une expérience antérieure.

pour mieux exprimer les résultats de notre étude, il convient de faire un tableau.

l'expérience et le choix des directions d'internationalisation

Présence des P.M.E Françaises à l'étranger

Direction d'internationalisation Situation du dirigeant	Europe hors union euro.	Afrique	Asie	Amérique du nord
Dirigeant ayant eu une première expérience dans une autre entreprise	24 %	33 %	12 %	29 %
Dirigeant n'ayant eu aucune expérience antérieure	76 %	67 %	88 %	71 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : E.Djuatio données d'enquête

Le pourcentage se rapportant à l'Asie est à relativiser car seules huit entreprises sont présentes sur ce continent contre respectivement, 25, 14 et 17 pour l'Europe hors U.E, l'Afrique et l'Amérique du nord.

Présence de P.M.E Camerounaises à l'étranger

Direction d'internationalisation Situation du dirigeant	Europe	Afrique francophone	Afrique non francophone	Asie	Amérique du nord
Dirigeant ayant eu une première expérience dans une autre entreprise	0 %	17 %	27 %	0 %	0 %
Dirigeant n'ayant eu aucune expérience antérieure	0 %	83 %	73 %	0 %	0 %
Total	0 %	100 %	100 %	0 %	0 %

Source : E. Djuatio, données d'enquête

De ces résultats, il ressort que l'expérience acquise antérieurement avant l'arrivée à la tête de leur entreprise actuelle n'est que très peu significative. Très souvent, les dirigeants ont connu leur première expérience internationale en même temps que leur entreprise actuelle.

III.1.2.2 Expérience du D.G et création d'un service export (C37 ; S38)

L'expérience est entendue comme le fait d'avoir auparavant travaillé dans une autre entreprise avant d'occuper les responsabilités dans l'entreprise actuelle. Il n'est pas tenu compte de la durée de celle-ci.

pays D.G	P.M.E FRANCAISES	P.M.E CAMEROUNAISES
Expérience D.G	14 %	20
Aucune expérience antérieure	86 %	80 %
Total	100 %	100 %

Source : E. Djuatio , Données d'enquête

Ces pourcentages sont à relativiser car si seulement 1/4 des entreprises Camerounaises ont un service export(C38), c'est pratiquement la moitié des P.M.E Françaises qui sont dotées d'un tel service (S38). Ce qui peut s'expliquer par le fait que les unes (P.ME françaises) appartiennent à un pays de culture d'exportation (S42) alors que les autres (PME camerounaises) font partie d'un pays plutôt consommateur de produits finis (N42).

Cette spécification ne semble pas avoir influencé les dirigeants dans la création d'un service export.

III.1.2.3. Expérience du D.G et pays connus (C37 ; S30 ; S31 ; C36) :

- parmi les onze dirigeants Camerounais connaissant l'Amérique du nord (canada, U.S.A), quatre ont eu une première expérience du commerce internationale dans une autre entreprise que celle dans laquelle ils sont aujourd'hui. Ils sont 21 dirigeants de P.M.E Françaises à connaître l'Amérique du nord dont six ayant eu une première expérience dans une autre entreprise.

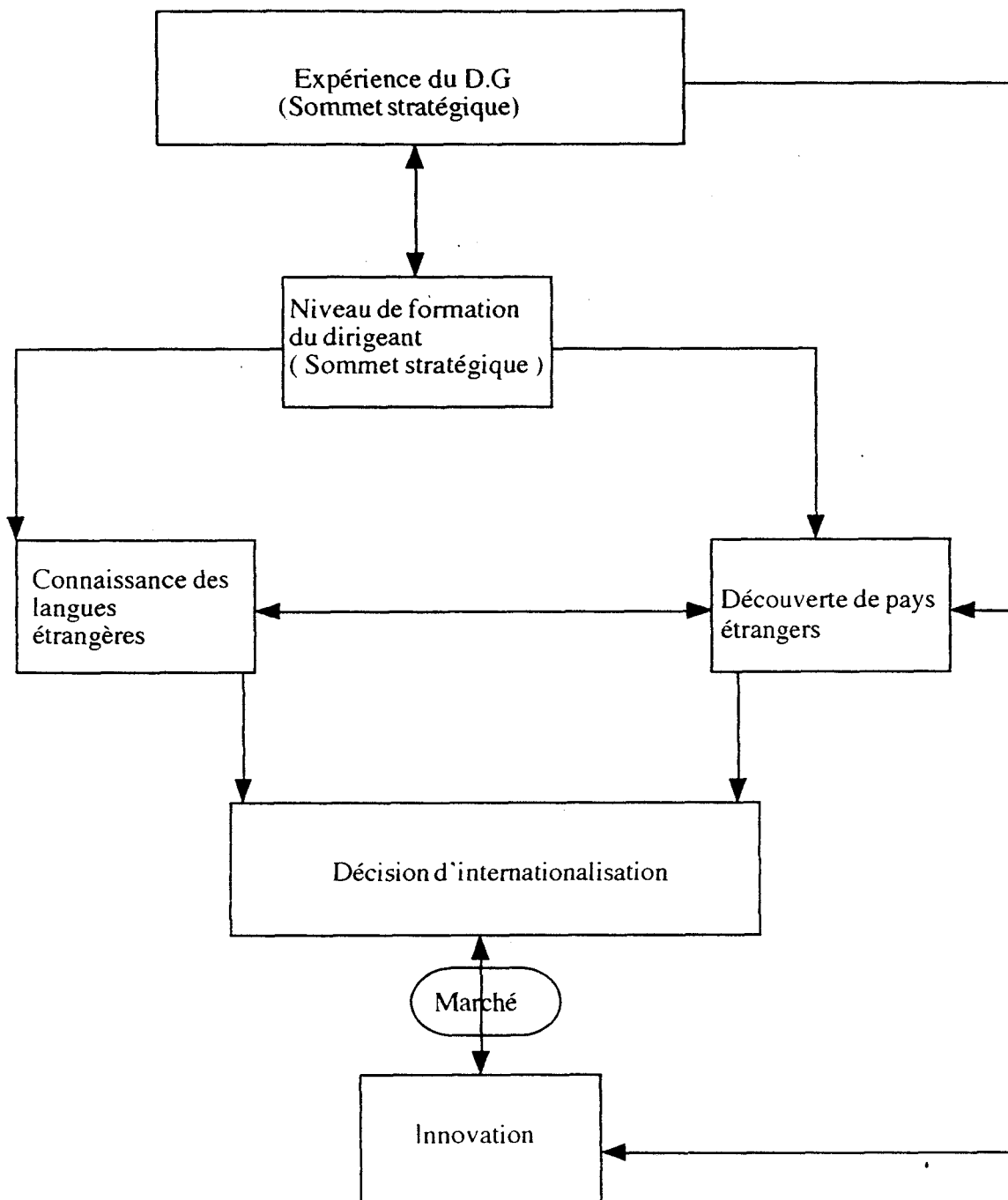
- Au moins un pays européen est connu par les dirigeants de P.M.E Camerounaises. Ils les ont connu soit à l'occasion du tourisme, des études ou voyages d'affaires.

- L'Asie est connu de deux dirigeants qui ont eu aucune expérience antérieure dans une autre entreprise. Onze dirigeants de P.M.E connaissent l'Asie dont trois ayant eu une première expérience ailleurs.

- Sur les quatorze dirigeants qui déclarent connaître l'Afrique, quatre avaient connu l'expérience du commerce international dans une autre firme.

- L'entreprise exportait- elle avant l'arrivée du D.G (S52 ; C52) ? dix-neuf entreprises Françaises étaient déjà internationales (S1 à S4) avant l'arrivée de leur D.G actuelle contre cinq aux firmes Camerounaises. Cinq D.G Français avaient acquis une première expérience (S36) avant d'arriver dans l'entreprise actuelle contre 0 aux dirigeants Camerounais (N36).

A la lumière de ce qui précède, quelques réflexions peuvent être avancées. La formation du dirigeant (S25 ; C26) est à l'origine de l'activité créatrice (C15 : création de produits ; S18 : dépôt de brevets) dans la firme. Car le chef d'entreprise dispose d'outil lui permettant de mieux appréhender les évolutions de l'environnement. Or le comportement innovateur réussi d'une firme est intimement lié à la volonté et à la capacité d'innover du "sommet stratégique". Cette capacité et cette volonté d'innover sont à rechercher dans les objectifs de la firme, qui dans le cadre de la PME se confondent avec ceux du dirigeant. Aussi, l'hypothèse I est vérifiée.



Hypothese2

L'attrait du marché étranger réduit le degré d'incertitude et la perception du risque par le dirigeant. La décision d'internationalisation est fonction des possibilités que lui offre ce marché.

Nous entendons par attrait, la qualité des infrastructures de transport, du système d'information, de l'environnement économique, juridique et politique du pays envisagé.

I Les variables mises en évidence par l'AFCM : P.M.E françaises

I.1 Les variables principales

Axes	Valeurs propres	contributions des principaux axes à l'inertie totale	pourcentage cumulé
axe1	0,26	26%	26%
axe2	0,20	20%	46%
axe3	0,11	11%	57%
axe4	0,9	9%	66%

Les contributions relatives des axes représentent 66% des informations ; avec

54 variables dont 39 actives et 15 supplémentaires.

1.2 Variables axe par axe

1.2.1 Axe1

26% des informations expliquées sont contenues dans cet axe factoriel. 8 variables l'illustrent avec une contribution relative de 54%.

variables	désignation	contribution relative	cos2	signe
P50	un dirigeant orienté à l'international doit être réactif	5,2	0,271	+
p17	la proximité culturelle favorise la décision d'internationalisation	5,3	0,278	+
p16	la proximité géographique favorise la décision d'internationalisation	5,8	0,306	+
p18	l'absence de risque politique favorise la décision d'internationalisation de la P.M.E	6,1	0,318	+
p21	Le cadre juridique favorable est déterminant dans la décision d'internationalisation de la P.M.E	6,4	0,333	+
p20	les déplacements faciles dans le pays étranger favorise la décision d'internationalisation	8,2	0,431	+
p26	la volonté d'ouverture au monde du dirigeant détermine la décision d'internationalisation de la P.M.E	8,6	0,451	-
p27	la recherche du leadership favorise la décision d'internationalisation de la P.M.E	8,6	0,451	-

Le premier axe regroupe les caractéristiques suivantes :

a) Du côté positif :

- les caractéristiques du marché
- marché proche culturellement (p17)
- marché proche géographiquement (p16)
- marché présentant un cadre juridique favorable (p21)
- marché ne présentant pas de risque politique (p18)

b) Du côté négatif, nous avons :

- les caractéristiques du dirigeant
- volonté d'ouverture au monde (p26)
- recherche de leadership (p27)

Cet axe oppose donc le dirigeant réactif, associé aux caractéristiques du marché au dirigeant à la recherche du leadership et voulant s'ouvrir au monde.

1.2.2 Axe2:

20% de l'inertie totale du nuage. 10 variables représentant 62.8% des contributions relatives.

variables	Désignation	Contribution relative	cos2	signe
p13	déterminant de l'internationalisation: sous-emploi des capacités de production	4,6	0,212	-
p54	le dirigeant orienté vers l'international doit parler les langues étrangères	5,5	0,256	+
p31	l'entreprise est présente en Afrique francophone	5,6	0,258	-
p32	l'entreprise est présente sur le marché asiatique	5,7	0,262	-
p2	les délais de livraison sont un point fort de l'entreprise	6,3	0,292	+
p41	les langues étrangères déterminent le choix du pays d'internationalisation	6,9	0,320	+
p14	la concurrence intérieure est déterminante dans la décision d'internationalisation de la P.M.E	7,1	0,328	-
p29	l'entreprise est présente en europe C.E.E et hors C.E.E	8,9	0,413	-
p33	L'entreprise est présente sur le marché nord américain	12,2	0,565	-

a) Côté négatif :

L'intensité de la concurrence intérieure (p14), le sous-emploi des capacités de production (p13) obligent l'entreprise à s'orienter vers les marchés internationaux attractifs (p33 : Amérique du nord ; p29 : Europe ; p31 : Afrique non francophone).

b) Côté positif :

Le dirigeant d'entreprise parlant une langue étrangère (p54), oriente son entreprise vers le marché où cette langue est parlée (p41), tout en essayant de le satisfaire au mieux p2 : respect des délais de livraison).

1.2.3 Axe3:

11% des informations expliquées avec 6 variables représentant 35.6 % des

contributions relatives.

Variables	Désignation	contributions relatives	Cos2	signe
p40	déterminant du choix: compétences techniques du pays	4,4	0,178	+
p51	le dirigeant orienté vers l'international doit être proactif	5,0	0,200	+
p23	la possibilité de gains détermine la démarche internationale de la firme	5,3	0,211	+
p7	l'entreprise détient une compétence technique	5,9	0,234	+
p53	le dirigeant orienté vers l'international doit être dynamique	6,3	0,252	+
p38	la proximité géographique a déterminé le choix de notre marché actuel	8,7	0,347	+

La proximité géographique du marché (p38), associée au dynamisme du dirigeant (p53), favorisent la décision d'internationalisation de la firme.

Certaines conditions malgré tout doivent être réunies :

- dans l'entreprise : il faut un personnel qualifié, capable de s'adapter aux nouveaux défis de l'entreprise (p7: compétences techniques).

- dans le pays d'exportation : non seulement le marché doit être porteur (p23: possibilité de gain), mais aussi capable d'absorber techniquement les produits de l'entreprise (p40 :niveau de compétence technique du pays).

I.2.4 Axe4:

9% de contributions à l'inertie du nuage. 7 variables représentant 44% des contributions relatives illustrent cet axe factoriel.

Variables	Désignation	contributions relatives	Co2	Signe
p19	les moyens de communication déterminent la décision d'internationalisation	5,2	0,188	-
p37	la solvabilité du pays favorise la décision d'internationalisation	5,5	0,197	+
p24	la saturation du marché intérieur favorise la décision d'internationalisation	5,7	0,205	+
p35	le réseau de distribution est déterminant dans la décision d'internationalisation	5,9	0,213	-
p25	la spécificité du produit favorise la décision d'internationalisation	6,7	0,242	+
p44	le marché porteur influence la décision d'internationalisation	7,3	0,262	-
p52	le dirigeant orienté vers l'international doit être conquérant	8,0	0,287	-

Du côté positif, il semble que la saturation du marché intérieur (24), la compétence distinctive de l'entreprise (p25 : produit spécifique, différencié) et la présence d'un marché solvable (p37), poussent à l'internationalisation de la P.M.E.

Par ailleurs du côté négatif, lorsque le dirigeant est conquérant (p52), avec en face un marché porteur (p44), disposant d'un réseau de distribution adapté (p35), et d'un

réseau de communication performant (p19), la P.M.E éprouve moins de difficultés à internationaliser ses activités.

1.3 Dépouillement plan par plan

1.3.1 Dépouillement du plan des axes 1-2

Le plan des axes 1-2 représente 46% de l'inertie totale du nuage. Il met en évidence les variables suivantes :

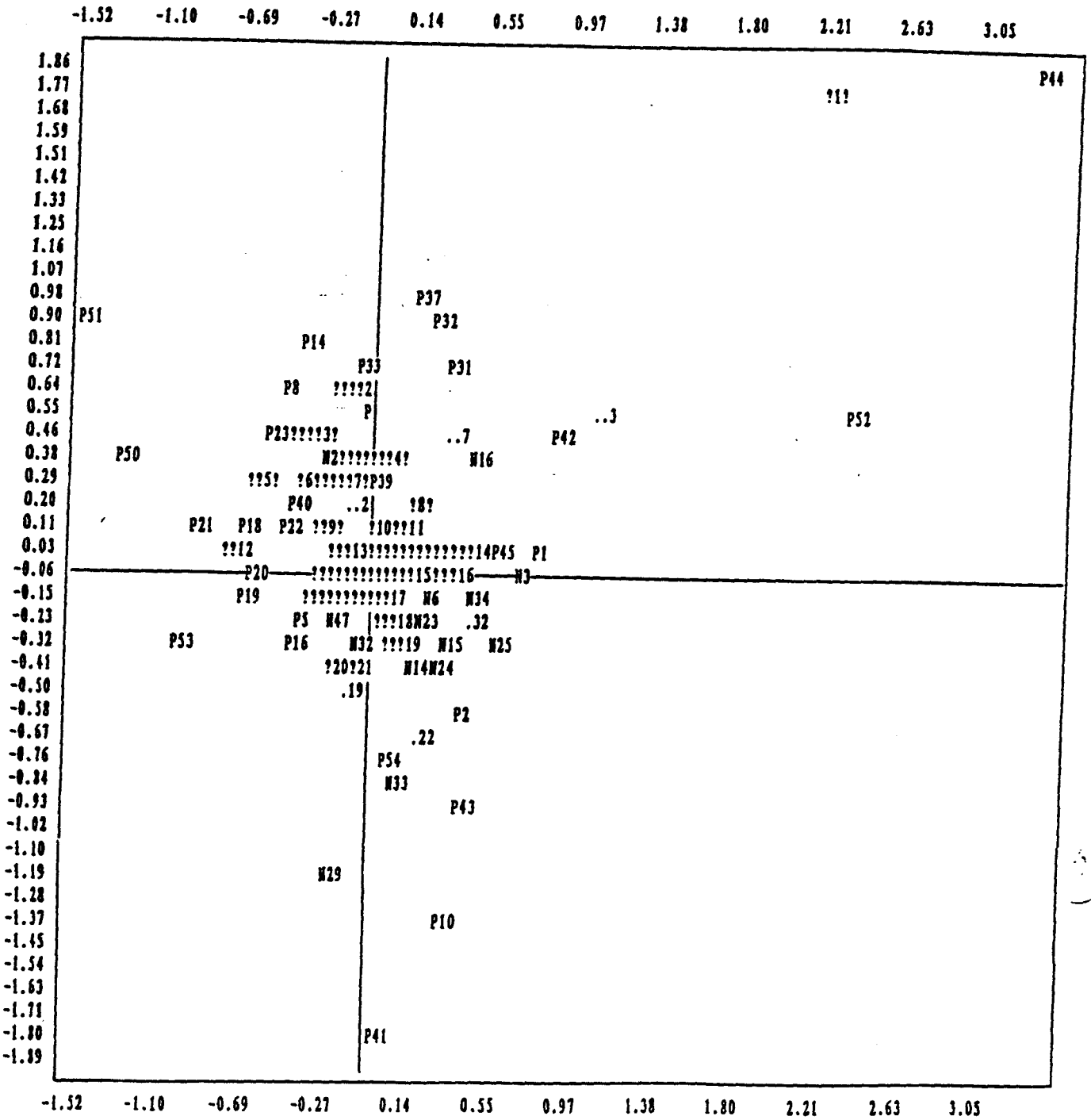
Sur le quadrant inférieur droit, il apparaît que l'attrait du marché est expliqué par l'association entre les variables juridiques (P18 : l'absence de risque politique favorise la décision d'internationalisation ; (P21) le cadre juridique favorable du pays étranger détermine la décision d'internationalisation) et variables du marché (P6 : réseau de distribution adapté; P14 : la concurrence intérieure favorise la décision d'internationalisation), s'opposant au quadrant supérieur gauche qui relève les caractéristiques propres à l'entreprise (P2 : respect des délais de livraison).

Sur le quadrant haut droit, association des variables culturelles (P17 : proximité culturelle favorise la décision international de la PME ; P41 : le dirigeant parle les langues du pays d'internationalisation) et spatiales (P18 : la proximité géographique détermine la décision d'internationalisation) ce qui l'oppose au quadrant inférieur gauche qui met en évidence les caractéristiques du dirigeant (P26 : la volonté d'ouverture du dirigeant ; P27 : la recherche de leadership).

Il nous semble que l'attrait du marché est caractérisé par l'absence de risque ou par le fait que celui - ci est très réduit, un circuit de commercialisation propice pour l'écoulement des produits, et une communauté de valeurs. Ces différents éléments ajoutés à la personnalité du dirigeant et les compétences (Réseau de distribution :P6) de l'entreprise déclenchent la décision d'internationalisation de la P.M.E.

GRAPHE 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



1.3.2 Dépouillement du plan des axes 1-3

Ce plan factoriel représente 37% de l'inertie totale du nuage (axe1= 13% ; axe2= 11%). Il met en valeur les points suivants :

1- le choix du marché étranger a été favorisé par l'existence d'une communauté de valeurs (p39) ou culture identique, ainsi que le savoir-faire de l'entreprise (p7 compétence technique).

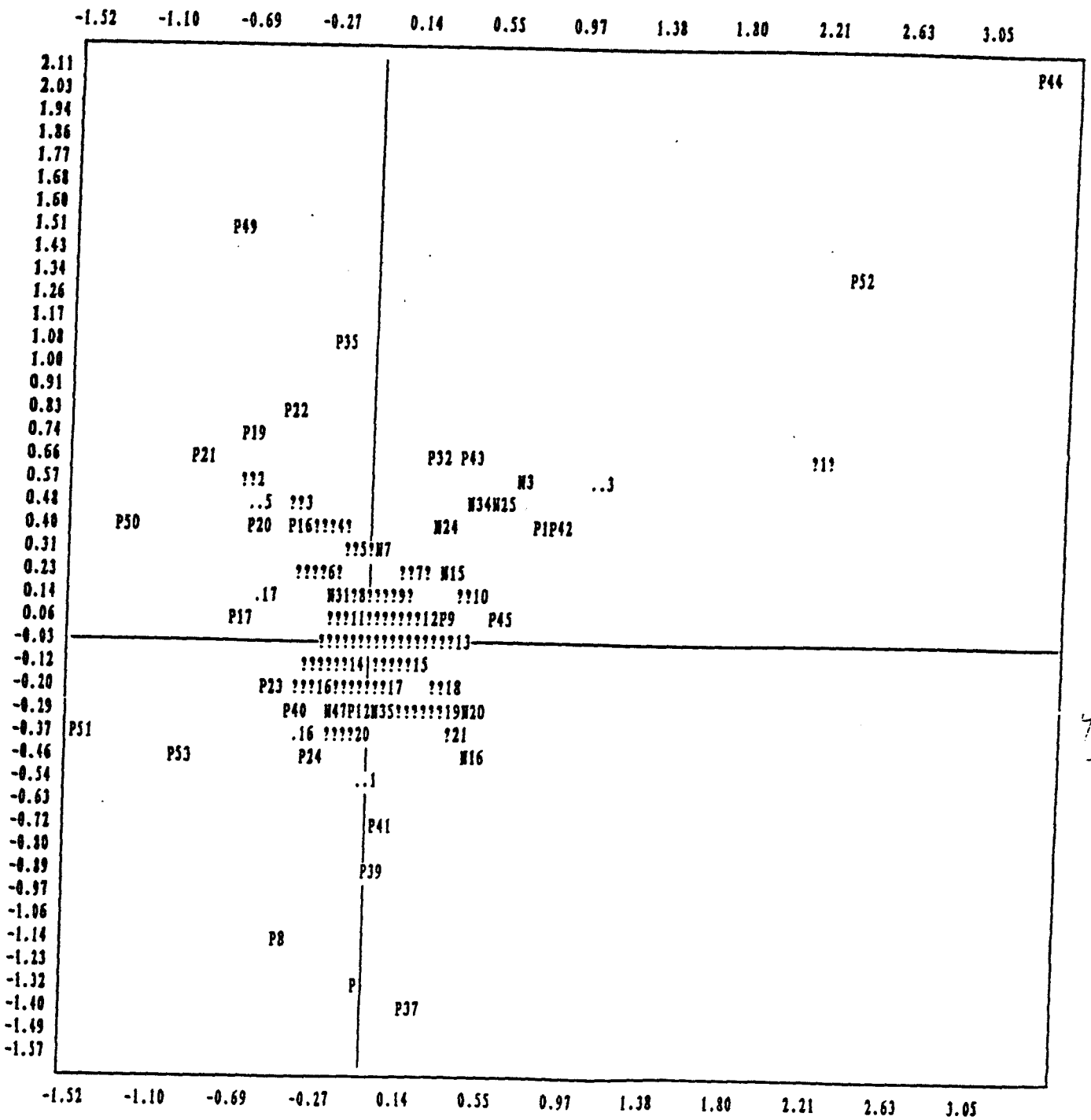
2- la perspective de gains importants (p23), le niveau de compétence technique du pays étranger (p40) et la proximité géographique (p38) peuvent inciter le dirigeant de P.M.E dynamique(p 53) et anticipateur (p51) à internationaliser les activités de sa firme.

3- un dirigeant même volontaire (p46) recherche la sécurité dans le choix de ses marchés (p18 et p21).

A la lecture de ce plan, il ressort que la proximité culturelle (P38; P39), l'absence de risque (P18), et la volonté du dirigeant influencent la décision d'internationalisation.

GRAPHE 1 4
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 4

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



1.3.3 Dépouillement du plan des axes 1-4

Ce plan explique 35% de la variance et met en lumière les relations suivantes :

1- L'attrait du marché est lié à la solvabilité des opérateurs économiques en présence.

2- L'attrait du marché s'analyse à travers les infrastructures que sont : les moyens de communication (P19) et le réseau de distribution existant (P35) pouvant être utilisé par le nouvel entrant.

3- Dans le quadrant supérieur droit, il apparaît que la spécificité du produit et la saturation du marché intérieur contribuent à renforcer le caractère attrayant du marché extérieur.

4- Le quadrant inférieur gauche associe le caractère conquérant du dirigeant (P52) au marché porteur.

De ce qui précède, il ressort que la nature même des infrastructures des pays étrangers peut influencer le dirigeant dans sa démarche internationale. Les moyens de communication et le niveau de technicité du pays étranger sont des atouts non négligeables dans la décision du dirigeant d'entreprise.

II .Les variables mises en évidence par l'AFCM : P.M.E .camerounaises

II.1 Les variables principales

Axes	Valeurs propres	Contributions des principaux axes à l'inertie totale	pourcentage cumulé
axe1	0.22	22%	22%
axe2	0.16	16%	39%
axe3	0.15	15%	54%
axe4	0.11	11%	65%

Les contributions relatives des axes représentent 65% des informations ; avec 54 variables dont 28 variables actives et 26 variables supplémentaires.

II.2 Variables axe par axe :

II.2.1.Axe1 :

22% des informations sont contenues dans cet axe factoriel. 6 variables l'illustrent avec une contribution relative de 49 %.

Variables	Désignation	Contributions relatives	Cos2	Signe
U38	la proximité géographique est déterminante dans la décision d'internationalisation .	10,4 %	0,657	-
U47	Le dirigeant d'entreprise orientée vers l'international doit être disponible	8,9 %	0,561	+
U39	La proximité culturelle favorise la décision d'internationalisation	8,8 %	0,552	-
U18	L'absence de risque politique est déterminante dans la décision d'internationalisation .	8,7 %	0,544	+
U24	La saturation du marché intérieur a été déterminante dans la décision d'internationalisation	6,9 %	0,433	+
U7	La compétence technique de l'entreprise est déterminante dans la décision d'internationalisation de la P.M.E	5,0 %	0,315	+

L'axe I regroupe :

a) Du côté positif :

- absence de risque politique (U18) dans le pays d'accueil.
- les caractéristiques du dirigeant d'entreprise souhaitant internationaliser ses activités.
- le dirigeant doit être disponible (U47)

b) Du côté négatif :

- la proximité géographique (U38)
- la proximité culturelle (U39)
- la saturation du marché intérieure a contribué à l'interna-

tionalisation.

II.2.2 Axe2

L'axe 2 contient 16 % de l'inertie totale du nuage. 4 variables représentant 34 % de contributions relatives l'illustrent.

Variables	Désignation	Contributions relatives	Cos2	Signe
U51	le dirigeant doit être proactif	11.5 %	0.532	+
U41	le dirigeant d'une firme orientée vers l'international doit parler les langues étrangères	9.2 %	0.426	+
U46	le dirigeant d'une firme orientée l'international doit être volontariste	6.7 %	0.310	+
U14	l'intensité de la concurrence domestique favorise la décision d'internationalisation	6.3 %	0.292	+

Face à l'intensité de la concurrence intérieure (U14), le dirigeant anticipateur (U51) , parlant les langues étrangères (U41), et animé d'une démarche volontariste (U46) est prompt à ouvrir son entreprise au marché international.

II.2.3 Axe3

15 % des informations expliquées avec 9 variables représentant 77 % des contributions relatives.

Variables	Désignation	Contributions relatives	Cos2	Signe
U36	l'absence de barrière douanière est déterminante dans la décision d'internationalisation .	10.4 %	0.448	+
U50	le dirigeant doit être réactif	9.9 %	0.427	+
U45	le dirigeant doit avoir l'internationalisation comme stratégie de développement .	9.9 %	0.427	+
U44	la rentabilité des investissements est déterminante dans la décision d'internationalisation	9.9 %	0.427	+
U12	les commandes étrangères ont favorisé la décision d'internationalisation	9.7 %	0.420	+
U33	l'entreprise est présente en Amérique du Nord	7.5 %	0.325	-
U32	l'entreprise est présente en Asie	7.5 %	0.35	-
U23	la possibilité de gains est déterminante dans la décision d'internationalisation	6.7 %	0.289	-
U4	le personnel de l'entreprise est un point fort de l'entreprise	5.8 %	0.249	+

L'absence de barrière douanière (U36), les commandes étrangères non sollicitées (U12) peuvent contribuer à la décision d'internationalisation de la firme lorsque le dirigeant est réactif (U50).

Cependant, l'entreprise doit avoir un personnel qualifié (U4) et avoir l'internationalisation comme stratégie de développement (U45).

Enfin, l'ouverture aux marchés supposés très lointains (U33; U32) ne se fait que lorsque les possibilités de gains sont certaines (U23).

II.2.4 Axe4

11% de contributions à l'inertie totale du nuage. 6 variables représentant 49 % des informations illustrent l'axe factoriel.

Variables	Désignation	Contributions relatives	Cos2	Signe
U54	le dirigeant de firme orientée vers l'international doit parler les langues étrangères	9,8 %	0,295	-
U49	le dirigeant a l'internationalisation comme stratégie de développement	9,2 %	0,277	+
U42	absence de concurrence dans le pays d'internationalisation	9,2 %	0,277	+
U21	le cadre juridique favorable du pays d'internationalisation	7,9	0,235	-
U19	le potentiel des moyens de communication du pays d'internationalisation est déterminant dans la décision d'internationalisation	7,8	0,234	-
U5	l'outil de production est le point fort de l'entreprise	5,5	0,166	-

L'axe factoriel présente du côté positif, l'absence de concurrence acharnée sur

le marché extérieur (U42), associée à un dirigeant ayant intégré l'internationalisation dans sa stratégie de développement, favorisent l'ouverture de la firme aux marchés extérieurs.

Du côté négatif, un dirigeant ouvert aux autres cultures (U54), associé à un cadre juridique favorable du pays étranger (U21), au potentiel de moyen de communication développé (U19) et un outil de production performant de la firme (U5), favorisent la décision

d'internationalisation de la firme.

II.3 - Dépouillement plan par plan :

II.3.1 Dépouillement du plan 1-2

Le plan des axes 1-2 explique 39 % de l'inertie totale du nuage et révèle une assez forte liaison entre les variables suivantes :

A- les variables d'environnement :

- absence de risque politique (U8)
- proximité culturelle (U39)
- proximité géographique (U38)
- l'intensité de la concurrence intérieure(U14)

B- la variable d'entreprise :

- la compétence technique (U7)

C- les variables relatives au dirigeant :

- dirigeant anticipateur (U51) : le dirigeant d'entreprise orientée vers l'international doit être inventif, innovateur, inventif .

- dirigeant parlant les langues étrangères (U41) : le chef d'entreprise désirant se lancer dans la conquête des marchés extérieurs doit parler les langues étrangères.

- dirigeant disponible (U47) : Pour bien suivre l'évolution du marché étranger, le responsable de l'entreprise doit pouvoir se déplacer régulièrement afin de mieux cerner les besoins du marché.

De ce qui précède, il apparaît que le caractère anticipateur du D.G. sa connaissance des langues étrangères, le savoir-faire de l'entreprise sont importants dans la conquête des marchés.

II.3.2 Dépouillement du plan 1-3

Le plan 1-3 représente 54 % de l'inertie totale du nuage et met en exergue les variables suivantes :

1- la décision d'internationalisation de la firme s'est imposée lorsqu'il a fallu rentabiliser les investissements de l'entreprise (U44) : principe d'accélération.

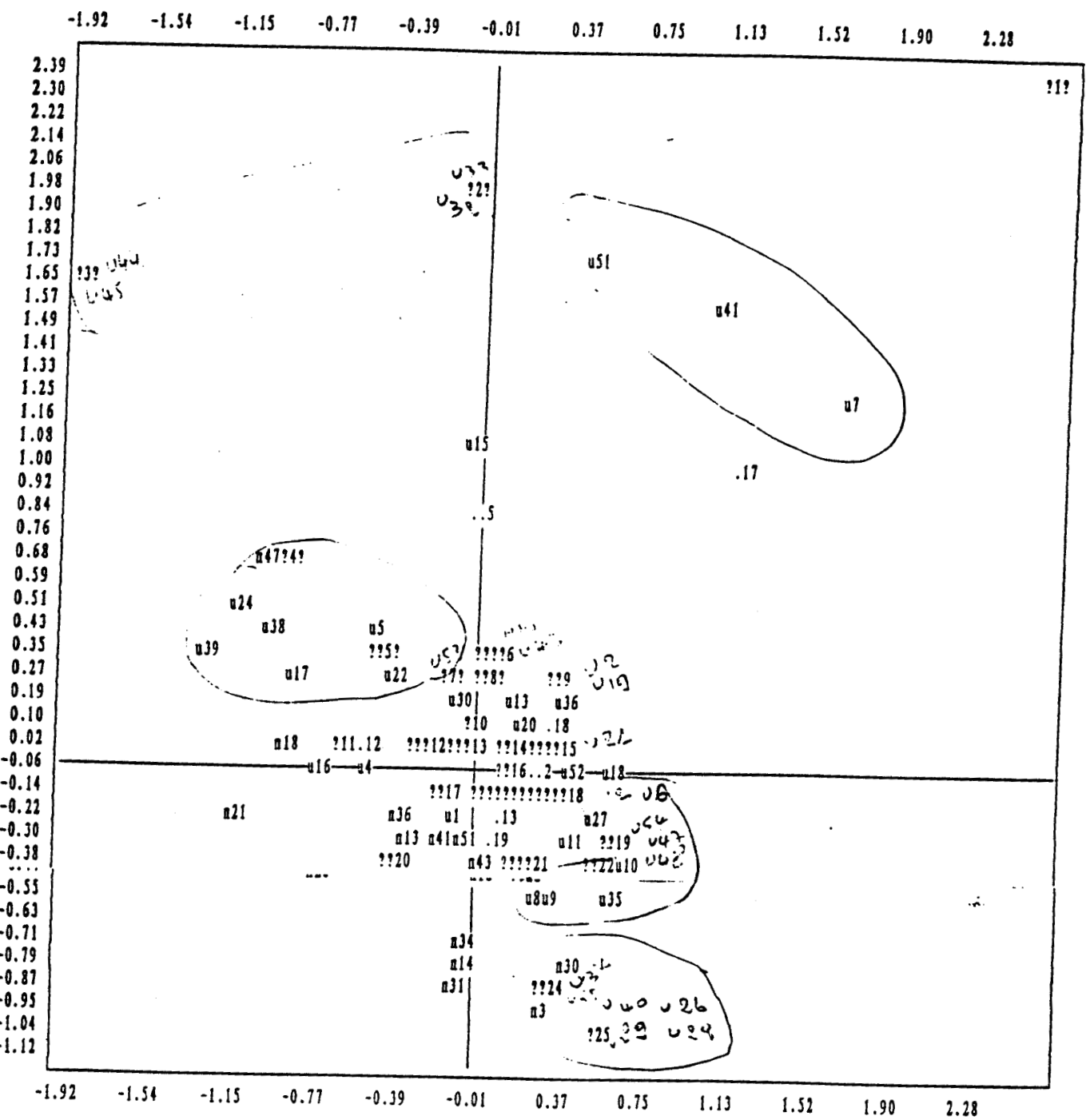
2- le dirigeant de la P.M.E n'a pas intégré l'internationalisation dans sa stratégie de développement (U45).

3- l'ouverture de l'entreprise au marché extérieur s'est faite sous la contrainte de la concurrence interne (U24) : saturation du marché domestique.

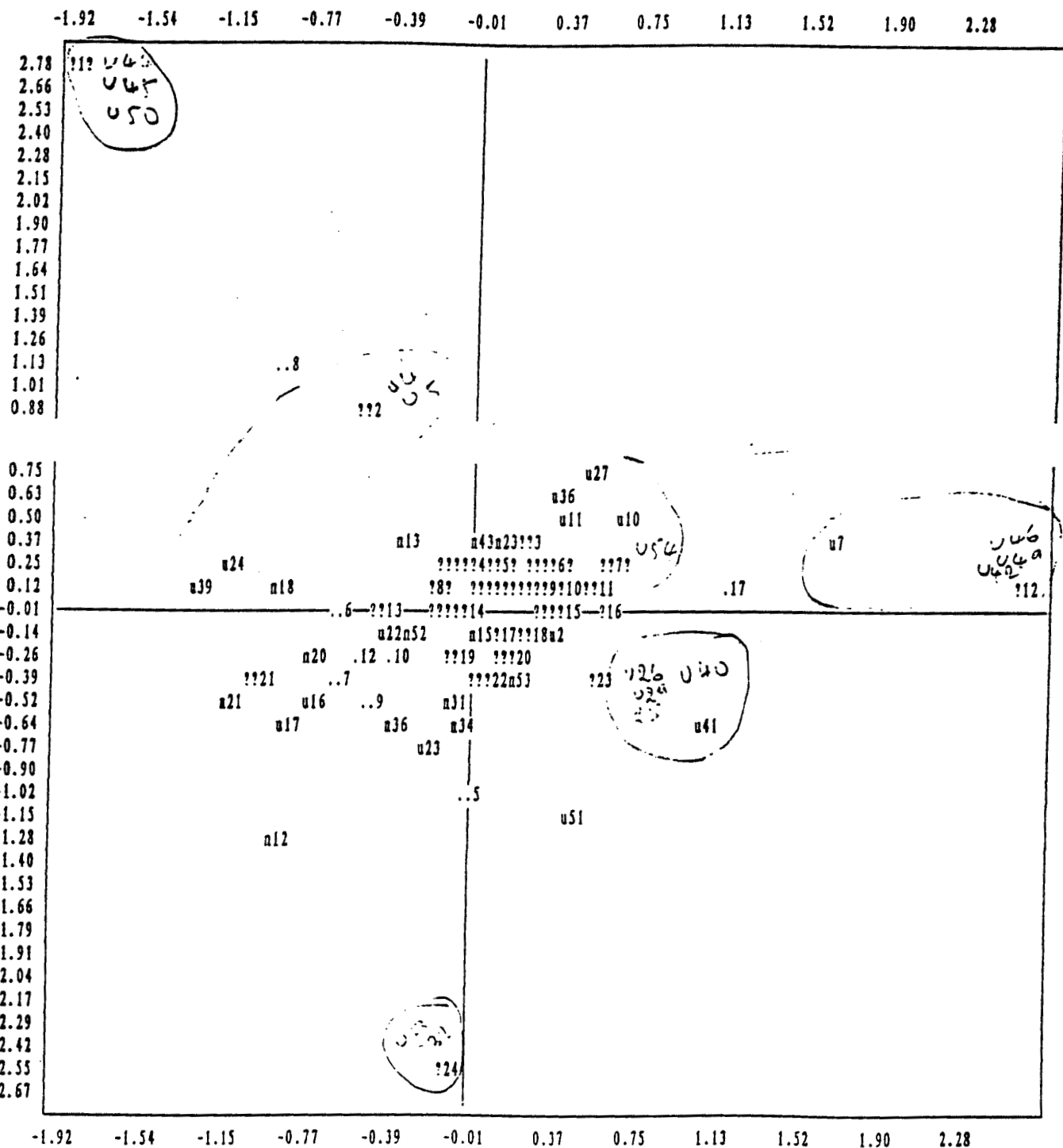
Le dirigeant réactif, à la lumière de ce qui précède, semble diriger son entreprise au jour le jour sans véritable politique du long terme, au gré des événements et hésite à engager son organisation sur des marchés très éloignés (U33: U32), avec un cadre juridique rigoureux, exigeant un savoir-faire reconnu.

GRAPH 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.3.3 Dépouillement du plan 2-3

Ces deux axes expliquent 31 % de l'inertie totale du nuage et mettent en évidence :

1- les caractéristiques du dirigeant :

- anticipateur (U46)
- volontariste (U51)
- parle les langues étrangères (U41)

2- les caractéristiques du marché :

- saturation du marché interne (U24)
- absence de barrière douanière marché externe (U36)

3- les caractéristiques de l'entreprise

- l'entreprise a un personnel qualifié (U4)

4- les zones d'internationalisation

- l'Asie (U32)
- l'Amérique du Nord (U33)

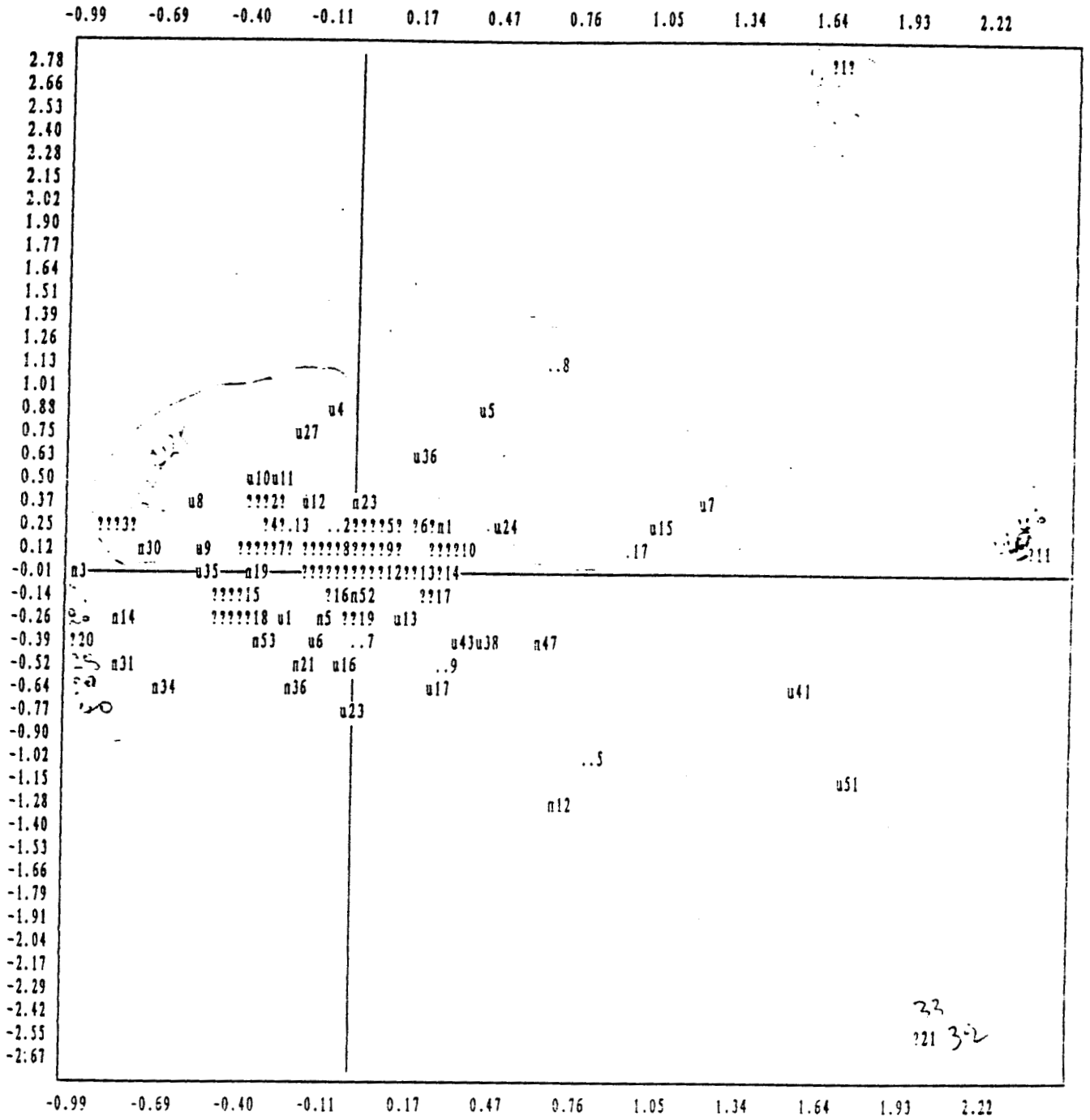
S'ouvrir au marché international exige de l'entreprise. l'existence d'un certain nombre de ressources internes :

- l'entreprise doit être capable de mettre sur le marché des produits répondant aux normes internationales, car certains marchés tels que les marchés de l'Union européenne (U.E), Nord américains ou asiatiques imposent des contraintes qualité assez rigoureuses.

- un personnel qualifié et bien formé pour s'adapter aux évolutions des marchés.

AXE HORIZONTAL : 2 AXE VERTICALE : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.3.4 Dépouillement du plan 1-4

33 % de l'inertie totale du nuage sont expliqués .

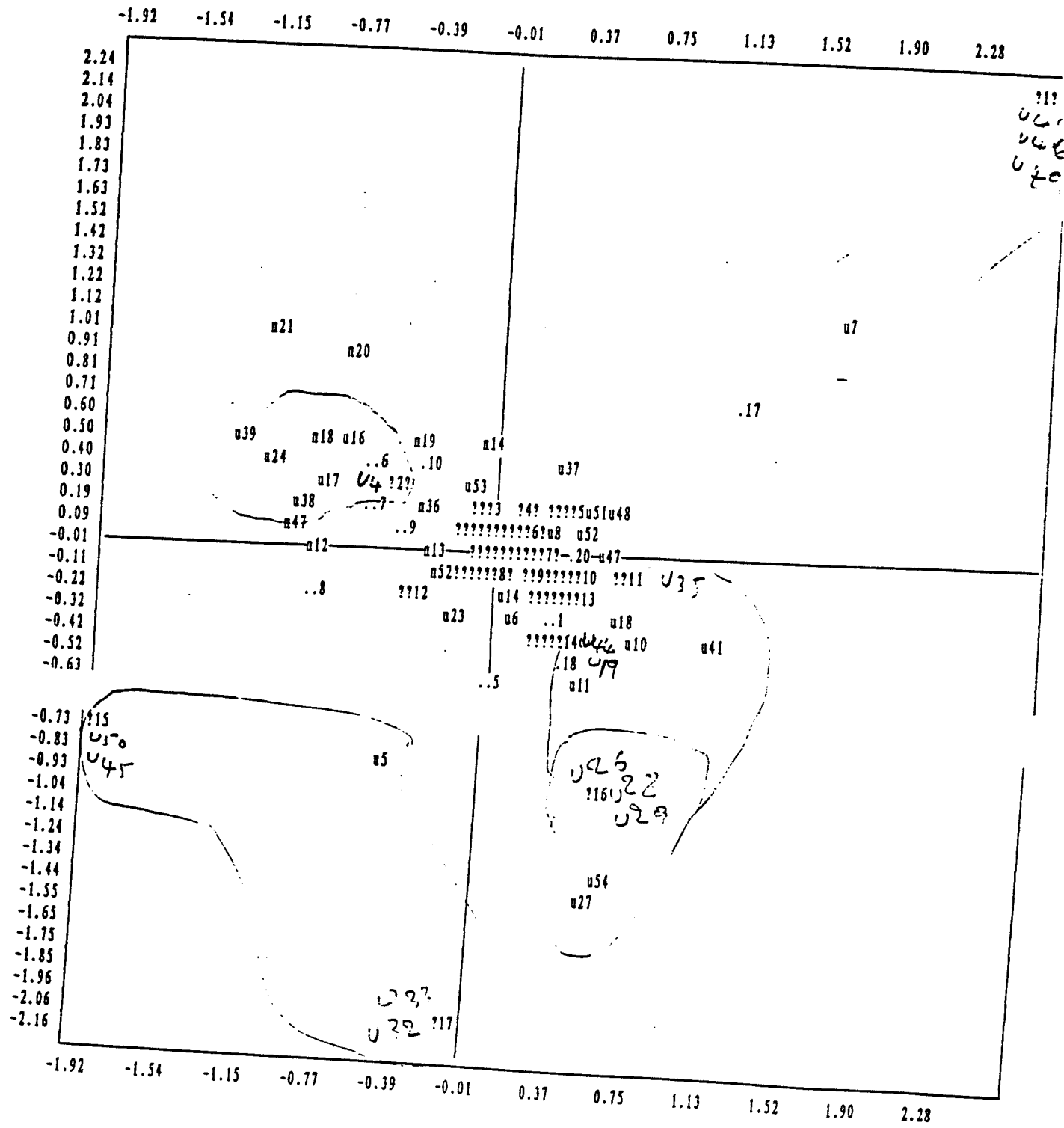
- la proximité culturelle des marchés (U39)
- la proximité géographique des marchés (U38)
- l'absence de risque politique dans le pays étranger (U18)
- la faible concurrence sur le marché étranger (U42)

Ces facteurs sont corrélés avec, d'une part, les variables propres à l'entreprise (U7) : l'entreprise dispose d'un savoir-faire : compétence technique distinctive ; (U5) : l'entreprise dispose d'un outil de production performant), les variables relatives au D.G (U54 : le dirigeant doit parler les langues étrangères ; (U49) : il doit avoir l'internationalisation comme stratégie de développement), et d'autre part, la variable relative au marché national (U24 : le marché national est saturé).

Les spécifications suivantes semblent expliquer l'attrait du marché international

- les menaces qui existent sur le marché national
- la relative stabilité politique du pays étranger
- le réseau de distribution
- les compétences techniques des salariés du pays
- la culture
- le cadre juridique du pays
- les moyens de communication du pays

AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 4
 PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



III. INTERPRÉTATION

III.1 Variables explicatives :

Quels sont les principaux facteurs qui déterminent la qualité de l'attrait du marché étranger ? L'analyse factorielle et la classification nous fournissent quelques éléments de réponse.

Les axes factoriels mettent en évidence les dimensions ci-après :

1° Le cadre juridique favorable (p21) est associé à :

- réseau de distribution du pays d'accueil
- meilleure connaissance du client
- intensification de la concurrence intérieure
- système d'information du pays étranger
- possibilités de gains importants
- le dirigeant d'entreprise orientée vers l'internationalisation doit

avoir de la volonté de s'internationaliser

- le dirigeant d'entreprise orientée vers l'internationalisation doit être proactif.

2° Absence de risque politique (P18)

- potentiel de moyens de communication du pays d'accueil
- le dirigeant doit être à l'écoute de l'environnement

3° Proximité culturelle (p17)

- déplacements faciles vers le pays étranger
- le dirigeant doit parler les langues étrangères
- le dirigeant doit être dynamique

4° Proximité géographique

- l'entreprise a un outil de production performant
- proximité culturelle a été déterminante
- les déplacements faciles dans le pays d'accueil.

III.2 Le cadre juridico politique (P21)

L'AFCM met en évidence deux catégories de spécifications :

- 1- une législation protectrice de l'investissement
- 2- absence de risque politique

III.2.1 La législation du pays (U36)

La décision d'internationalisation s'inscrit dans une logique de survie de l'entreprise. De ce fait, il devient fondamental de déterminer les facteurs qui l'influencent, de les analyser afin d'installer la firme sur le champ de " bataille " dans une position telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces et des opportunités existantes. Les plans factoriels 1-2 et 2-3 l'expliquent bien.

Le monde est devenu instable sur divers plans :

- sur le plan politique, certains Etats connaissent des crises

(nationalismes, tribalismes) qui menacent leur existence. C'est le cas de la résurgence des nationalismes qui avaient été bridés par le communisme;

- plan juridique : constitution des espaces économiques avec édification de barrières douanières, renforcement du protectionnisme...

Le cadre juridique semble être l'un des éléments qui conditionnent la prise de décision d'internationalisation de certaines P.M.E. Cette position est illustrée par le dirigeant de la E10 : *“Vendre à l'étranger nécessite une débauche d'énergie supérieure à celle utilisée pour vendre chez nous. Et si en plus on doit se battre contre une législation tatillonne, on n'est pas sorti de l'auberge. D'ailleurs, nous avons exclu certains pays de nos objectifs à cause du système douanier très compliqué”*.

Certains pays sont un cadre idéal pour les investisseurs étrangers alors que d'autres (l'Inde, par exemple, interdit les importations ou les frappe de droits de douane prohibitifs : le Japon par son système de distribution : KEIRATZU¹⁷⁹ : la norme AFNOR¹⁸⁰) au contraire ont une réglementation dissuasive pour les firmes étrangères (variables : U7 ; U5 ; U21). Les pays en développement et depuis peu, les pays industrialisés face à la crise adoptent tous des législations encourageant les investisseurs étrangers. L'Angleterre n'hésite pas à prendre des mesures qualifiées de “dumping social “ pour attirer les entreprises.

M. Dickson¹⁸¹ dit qu'il a suffi que la firme Mercedes annonce en avril 1993 , son intention de créer une nouvelle unité de production pour que de nombreux pays proposent un cadre juridique idéal pour l'accueillir. Le dirigeant de E15 nous a affirmé : *“ Depuis que nous avons décidé de produire au Maroc, nous sommes devenus très compétitifs. Dans ce pays, le coût hebdomadaire du travail est plus bas que ce que nous payons à l'heure en France. De plus, les autorités sont moins regardantes qu'ici”*. La législation sociale favorable participe, contribue donc à la prise de décision d'internationalisation.

¹⁷⁹ KEIRATZU : Système de distribution difficilement pénétrable

¹⁸⁰ Association Française de Normalisation

¹⁸¹ M. Dickson : “ Locating in Northern America “, in Financial Times, 28 Oct. 1993

Dans certains pays, les quotas douaniers sont un frein pour toute initiative d'internationalisation des entreprises étrangères (U36). Or, l'un des objectifs de la démarche internationale de la P.M.E, c'est de pouvoir atteindre la taille critique afin de rentabiliser ses investissements (p13). La petite taille de la firme ne lui permet pas de s'aventurer sur des marchés où les contraintes juridiques vont alourdir sa gestion, et accroître ses coûts. Elle est beaucoup plus intéressée par les marchés ouverts(P19 : moyens de communication développé ; P20 déplacements faciles).

Sur les 32 entreprises françaises interrogées, 25 % de celles (32 firmes) présentes sur le marché des autres pays de l'U.E ont affirmé avoir été motivées par le cadre juridique de ces pays qui est identique ou presque à celui de la France. Alors que les entreprises présentes dans les pays européens hors U.E sont 32% à avoir retenu ce critère. Nous constatons la hausse de cet effectif (50%) lorsqu'elles sont présentes en Afrique et (41%) pour l'Amérique du nord.Ces statistiques sont affinées par le regroupement des variables des variables (P18 : risque politique ; P21 : cadre juridique favorable ; U36 : absence de barrière douanière ; U33 et U32 :zones d'internationalisation).

Ces statistiques semblent confirmées par ces propos : *“ Les quotas d'importation, les barrières douanières sont pour nous très importants. Nous n'irons pas au bout du monde payer 50% de droit de douane. L'inde, est par exemple, un marché important pour nous, mais leurs droits de douane sont tels que, y aller, c'est perdre son temps “*, affirme le dirigeant d'une P.M.E spécialisée dans le textile haut de gamme E14.

Sur les 20 entreprises camerounaises sondées, 16 (représentant 80 %) ont retenu le cadre juridique (U21) comme facteur ayant contribué à la décision d'internationalisation de leurs activités. Selon que les entreprises évoluent dans leur zone de libre échange ou non, ce chiffre varie. En effet, les entreprises présentes uniquement dans la zone C.F.A ne sont que 75 % à considérer le cadre juridique comme important contre 82 % de

celles dont les relations d'affaires débordent cette zone (U31).

Par ailleurs, le cadre juridique des pays occidentaux ne semble pas très favorable aux P.M.E camerounaises puisque des 20 entreprises sondées aucune n'est présente dans ces pays. Les normes imposées en Occident semblent être des contraintes d'une importance indéniable pour elle. Le responsable de CAM3, spécialisée dans la production de matélas déclare : *“Nous ne sommes pas capables actuellement de satisfaire aux normes des pays industrialisés. Alors pourquoi voulez - vous que nous y allions ? ”*.

Comme nous pouvons le constater, plus la zone d'internationalisation U29 est éloignée (N20), plus l'élément juridique (U36) est important dans la décision d'internationalisation. Plus les contraintes juridiques sont importantes, moins certaines entreprises envisagent d'y aller.

III.2.2 L'absence de risque politique:

Le risque politique retenu ici porte surtout sur les nationalisations, la confiscation, le coup d'état, les troubles politiques, ainsi que l'impossibilité de transférer les fonds. L'un des facteurs déterminants de la décision d'internationalisation de la firme, c'est la sécurité des investissements. Or tout ce qui peut mettre en danger la survie de l'entreprise est un frein à l'internationalisation. *“ Même s'il est vrai que nous allons là où il existe un marché, nous exigeons un minimum de sécurité; le marché iranien est demandeur de nos produits mais sans couverture COFACE¹⁸², il est hors de question de s'y risquer ”* déclarait le responsable de EI. Cette déclaration illustre bien l'importance accordée à la situation politique du pays étranger dans le choix du marché par les responsables d'entreprises.

Lorsque l'environnement n'est pas favorable, la P.M.E évite de prendre des

¹⁸² Compagnie Française d'assurances pour le commerce extérieur

risques. Ceci s'explique aussi par sa trésorerie toujours presque tendue. Ses moyens très limités lui imposent plus de prudence que s'il s'agissait d'une grande organisation. Car " Certains pays sont très légers sur le plan des règlements, ce qui fait que l'on hésitera beaucoup avant d'y aller. Lorsqu'on a affaire à un gouvernement, on est quasi certain d'être payé. Mais parfois il faut attendre très longtemps pour que ce paiement intervienne. C'est donc ce délai d'attente qui est gênant car il est susceptible de mettre en péril la survie même de notre entreprise " signale le

directeur général de E20 qui ajoute "Nous n'avons pas les mêmes soutiens que les multinationales qui, elles, sont assistées par le gouvernement qui fait pression sur les pays étrangers en cas de problème".

38% de dirigeants de P.M.E françaises interrogés ont retenu l'absence de risque politique perceptible comme élément ayant déterminé la décision d'internationalisation. 50% des entreprises présentes en Afrique déclarent en avoir tenu compte dans le choix du marché alors que 66% des entreprises absentes sur ce continent affirment qu'il a joué dans leur décision. 56% de dirigeants de P.M.E ayant choisi l'internationalisation en Europe hors C.E.E l'ont retenu contre 75% aux dirigeants dont les firmes n'y sont pas.

Quant aux répondants Camerounais, 60 % des dirigeants de P.M.E camerounaises interrogés retiennent le risque politique (ce taux n'est pas valable lorsqu'on leur demande pourquoi elles sont absentes des marchés des pays occidentaux puisqu'ils sont 99 % à n'y voir aucun risque politique) Par contre, 75 % des dirigeants de P.M.E dont les activités ne se limitent qu'à la zone C.F.A, avancent comme argument à cette absence dans d'autres pays, le risque politique.

Les dirigeants des 20 entreprises camerounaises reconnaissent être moins protégés et moins défendus que leurs homologues occidentaux lorsqu'ils investissent à

l'étranger. C'est ainsi que le responsable de CAM1 spécialisée dans la fabrication de meubles déclarait : *“ Nous ne luttons pas dans la même catégorie que les entreprises occidentales dont les autorités politiques ont pris un certain nombre de mesures pour garantir leur présence à l'étranger. Ceci contraste avec notre situation. Lorsque nous investissons à l'étranger, c'est à nos risques et périls. Nous ne bénéficions pas d'une couverture à l'export (exemple: COFACE pour les P.M.E françaises) ou du soutien de notre gouvernement. Il y a quelques années, nous employions une dizaine de personnes dans un pays voisin ; à la suite d'un match de football perdu par le pays d'accueil, nous avons été contraints de partir en abandonnant tout “. Comme on peut le constater, l'environnement politique joue un rôle non négligeable dans la décision d'internationalisation de la P.M.E. “Nous avons des contrats en cours en Algérie et du jour au lendemain tout a été gêlé. Heureusement que nous avons minimisé nos investissements” .*

Certains de nos concurrents y ont laissé des "plumes" déclare E22, spécialisée dans la fourniture de pièces détachées aux industries pétrolières.

Si la notion de risque politique est fortement soulignée par nos enquêtés lorsqu'il s'agit de l'internationalisation en Afrique, les dirigeants de P.M.E camerounaises de notre étude l'évacuent quand il est question des pays occidentaux. Leur préoccupation se situe surtout au niveau du coût des investissements dans ces pays, des prélèvements fiscaux et des coûts salariaux.

Pour le dirigeant de CAM4, la décision d'internationalisation de la firme est moins liée aux différentes protections (assurances, ...) dont peut bénéficier l'entrepreneur ou son exploitation à l'étranger qu'à la nature même des régimes politiques des pays considérés. Il déclare notamment *“ Nos entreprises sont trop jeunes et moins structurées pour supporter les crises radicales (villes mortes , grèves illimitées, ...) que connaissent si souvent nos pays ”.*

Malgré les outils (COFACE, couverture par assurance crédit , couverture par

affacturage etc...) mis en place pour couvrir ce genre de risque, les P.M.E restent néanmoins sceptiques quant à leur efficacité car en réalité ce qui préoccupe la P.M.E, c'est le temps mis pour rembourser les sommes engagées lorsqu'on sait que l'une des particularités de la petite entreprise, est son absence de trésorerie.

III.3 Les conditions d'ordre psychologique :

Deux éléments permettent de mieux les caractériser :

- Variables : U39 ; U54 ; P29 ; P31 ; P17 ; P54 ; P41
- Variables : U38 ; U41 ; P38 ; P16

III.3.1 La proximité culturelle (U17)

Le problème des différences culturelles n'est pas qu'elles créent des désaccords. En réalité, elles produisent plutôt des malentendus. Alors que les désaccords sont très vite perceptibles et donc facilement solvables, les malentendus eux, moins perceptibles peuvent subsister pendant longtemps. Ils surgissent très souvent au moment de la mise en oeuvre d'un projet.

Pour Anne Deysine et J. Duboin, " *la culture permet de mieux appréhender le consommateur, de déterminer ses préférences, ses comportements d'achat. Une action commerciale ou d'implantation à l'Etranger pour être réussie doit intégrer la dimension culturelle. La culture facilite la communication en imposant des habitudes communes de pensée et de sentiment. Si des groupes n'ont pas de valeurs culturelles socialement partagées, la culture est un frein à la communication même si ces groupes parlent la même langue. C'est l'une des raisons pour lesquelles la publicité n'est jamais la même pour le même produit dans différents pays*". Ceci explique le discours suivant du dirigeant de E1 qui déclarait : "Nous

allons là où il y'a un marché. Même si nous allons en Allemagne avant d'aller en Chine ". Ou encore, *" Quand nous vendons en Belgique, nous ne pensons pas faire de l'exportation car des deux côtés de la frontière , il y'a très peu de différences "* déclare le responsable de E4, entreprise installée dans le nord.

Peu de dirigeants, malgré tout, ont retenu ce critère comme facteur ayant influencé leur démarche d'internationalisation. 9 % seulement de dirigeants de P.M.E françaises interrogés considèrent la proximité culturelle comme un facteur important contre 91% qui n'en font pas état. E20, par exemple considère *" Le choix d'un marché comme étant non seulement fonction de son potentiel, mais aussi et surtout fonction du sérieux des partenaires (clients ou fournisseurs) "*

Ce critère est considéré par 15 % de dirigeants de P.M.E camerounaises rencontrés comme ayant contribué à la décision d'extranéisation de leurs activités. 75% par contre estiment que outre les sécurités offertes par les pays étrangers, ce sont les potentialités du marché extérieur qui ont été déterminantes dans leur démarche.

Ces informations nous révèlent un décalage assez fort entre les dirigeants de P.M.E françaises et leurs homologues camerounais quant à leur perception du facteur culturel.

Nous ne pouvons cependant nous empêcher de relativiser cet écart lorsqu'on sait que les uns (dirigeants français) perçoivent le marché d'une façon globale depuis une dizaine d'années alors que les autres (dirigeants de P.M.E camerounaises), commencent à peine à intégrer la globalisation dans leur stratégie de développement.

III.3.2.2. La proximité géographique (U16) :

53 % de dirigeants de P.M.E français l'ont retenu contre 30 % à leurs homologues camerounais.

Cependant, compte tenu des moyens limités de la P.M.E, la proximité géographique ne joue que pour autant que certaines conditions sont réunies :

- les conditions juridiques favorables (P21)
- le marché doit être en mesure d'absorber les produits proposés (U34) “ La Belgique est toute proche et pourtant nous n'y sommes pas “ déclare E14 .
- le niveau de compétence technique du pays d'accueil est un élément d'appréciation pur certaines P.M.E car la production ou la consommation de certains produits exige un certain niveau de compétence.

- les moyens de communication efficaces (U19) : la facilité des déplacements (U20) dans le pays considéré peuvent influencer la décision du dirigeant hésitant.

Le tableau ci - après donne les pourcentages obtenus par chacune des variables corrélées à la notion de proximité géographique.

Variables	Pourcentage par pays	
	Cameroun	France
cadre juridique du pays étranger	30 %	35 %
existence d'un marché	67 %	70 %
absence de barrière douanière	16 %	17 %
potentiel des moyens de communication	33 %	41 %
niveau de compétence technique du pays étranger	5 %	29 %
la monnaie du pays étranger	50 %	3 %

De ce qui précède , il ne suffit pas à deux pays d'avoir une frontière commune. Ce qui importe , c'est la rapidité avec laquelle se font les mouvements entre les biens, les informations et les hommes des deux Etats. Pour E4, " Avant le tunnel sous la manche, aller en Hollande pour nous , entreprise du nord , était plus facile que aller en Angleterre " .

III.4 Les conditions d'ordre économique et technique :

La P.M.E recherche un pays qui présente des conditions économiques et techniques idéales. N'ayant pas les mêmes moyens que la grande entreprise , elle exige certaines conditions qui la rendent opérationnelle dans les plus brefs delais parmi lesquelles :

III.4.1 Le niveau de compétence technique (P40) :

Variables mises en évidence : (P5, P20, P40, P19, P35, U19)

La prise en compte du coût d'adaptation du produit ou du service dans le pays

étranger permet à la firme de mesurer son avantage par rapport aux firmes concurrentes. Ces compétences peuvent être technologiques, industrielles, organisationnelles et / ou managériales. Il s'agira donc de savoir s'il existe une main d'oeuvre qualifiée ou encore si le consommateur ne sera pas très éloigné des produits ou services proposés par la firme.

Par la connaissance du niveau de compétence technique, l'entreprise peut :

- mieux répartir ses ressources financières et humaines

La P.M.E. contrairement à la grande entreprise dispose de moyens assez limités pour son développement international. Aussi l'exigence d'une gestion rigoureuse s'impose comme gage de son succès et de sa survie.

- créer des structures appropriées

Les organisations évoluent dans des environnements hétérogènes d'où la nécessité de mieux les identifier afin de créer des structures viables et permanentes, capables de mieux les intégrer ou dominer.

- définir les systèmes de circulation de l'information

Il s'agit de créer les mécanismes de coordination, de définir les règles qui régiront au quotidien les relations entre les différents environnements de l'entreprise.

- développer la culture du groupe

L'exigence d'un niveau de compétence technique (P40) minimum est nécessaire puisqu'elle (compétence) évite à la P.M.E non seulement d'avoir à former pendant longtemps un personnel étranger dans le cas d'une implantation, mais aussi de proposer un produit trop nouveau pour avoir un marché établi. Contrairement à la grande entreprise qui a les moyens "d'éduquer" pendant longtemps le consommateur à ses produits au travers des campagnes publicitaires, la P.M.E recherche un marché qui absorbe ses produits (P44) dès leur lancement à cause de son absence trésorerie.

33% des P.M.E françaises enquêtées et absentes du marché d'Afrique francophone ont retenu ce critère. 17% de celles ayant une présence sur ce marché déclarent avoir choisi des pays qui présentaient un niveau de compétence technique satisfaisant pour leur éviter une perte de temps.

Le tableau ci-dessous présente quelques résultats statistiques.

	C.E.E	Europe hors C.E.E	Afrique	Asie	Amérique du nord
P.M.E présentes	19%	25%	17%	33%	31%
P.M.E		17%	29%	20%	15%
Total	19%	42%	46%	53%	46%

Tableau présentant le comportement de la P.M.E face à la variable compétence technique du pays

Source: E. Djuatio, Données d'enquête.

Dans une étude de décembre 1995, J.Bergsman écrivait que : *“ Certains pays ont d'abord fondé leur développement sur l'exportation des biens manufacturés... Mais ces dernières années, beaucoup ont pris conscience que le progrès technique et l'intensification de la concurrence ont renforcé le rôle du capital et de la main d'oeuvre dans de nombreux secteurs de production . Les pays qui ont réussi à attirer les investissements directs Etrangers ont privilégié l'enseignement général et la formation professionnelle et ont imposé une certaine discipline aux salariés comme aux employeurs ”* .Ceci justifie l'importance accordée à ce facteur par un certain nombre d'entrepreneurs de notre groupe d'entreprises .

5 % seulement de responsables d'entreprises camerounaises estiment important d'extranéiser vers des pays à compétence technique équivalente. Ce taux relativement bas peut s'expliquer par une quasi absence d'innovation de produits (15 % seulement de P.M.E ont crée entre 5 et 10 produits depuis cinq ans) dans ces firmes .

III.4.2 L'accès facile au marché (p20)

La décision d'internationalisation de la P.M.E est aussi liée à la facilité d'accès au marché . Une P.M.E n'acceptera que très difficilement de s'implanter dans un espace où elle a des difficultés d'accès. Les délais de livraison ont été évoqués par 37% de dirigeants ayant retenu l'accès facile au marché . Ceux - ci considèrent à 50% que ces délais constituent incontestablement leur point fort par rapport à la concurrence. D'autre, part la P.M.E , compte tenu de l'éloignement géographique du marché, s'appuie sur sa rapidité, sa souplesse de gestion et la disponibilité de ses dirigeants pour espérer combler son insuffisance de trésorerie.

Cet accès facile favorise l'acheminement des marchandises et évite les ruptures de stocks , synonyme de perte de clients.

Investir à l'étranger suppose que l'on s' y rende fréquemment pour contrôler.

41% des entreprises françaises ayant retenu la proximité géographique comme élément déterminant de la décision d'internationalisation considèrent les déplacements faciles dans le(s) pays choisi(s) comme facteur prépondérant. Contre :

53% des P.M.E opérant dans les pays de la C.E.E

47% des P.M.E opérant aux U.S.A

60% des P.M.E absentes du marché Africain .

80 % de responsables d'entreprises camerounaises rencontrés ont retenu cette variable et justifient ce choix par la volonté de répondre avec un maximum de célérité à la

demande pour éviter les ruptures de stock. C'est ainsi que le dirigeant de E19 renchérit en déclarant : *“ Avec un développement international croissant chaque année, nous ne pouvons qu'accorder une importance toute particulière à la situation géographique de notre implantation. Notre unité de production se trouve aussi, et surtout, aux croisements de nouveaux grands axes. Ce qui constitue un atout dans notre volonté de livrer de produits frais, gage de la qualité de service “*.

De ce qui précède, nous constatons que les moyens de communication constituent un élément très important dans l'approche des marchés extérieurs par la P.M.E. Le cas de E6 résume bien ces statistiques. Créée en 1975, et spécialisée dans la fabrication d'emballage plastique (étuis pharmaceutiques), E6 n'a débuté l'internationalisation dans les pays de l'est qu'après la chute du mur en 1990. *“ Nous n'avons plus peur d'aller dans les pays de l'est. Avant, les procédures d'entrée dans ces pays étaient trop contraignantes. Même si on n'y va pas comme dans les pays de la C.E.E, il n'empêche que les choses ont beaucoup évolué et nous y avons établi un courant d'affaires “*. Ces moyens de communication facilitent les stratégies de globalisation des entreprises, notamment à travers la réduction des coûts et des temps de transport. Les réseaux de communication constituent à cet effet, pour le transport des biens, des personnes et des informations, une infrastructure nécessaire non seulement à la globalisation mais aussi à la prise de décision d'internationalisation.

Le temps d'accès de la P.M.E au marché joue un rôle important dans sa réussite. Si le délai est court, il permet à la firme innovante d'être la première à fournir au marché considéré un produit ou un service. Car le fait d'être le premier sur un marché peut présenter quelques avantages:

- vendre au meilleur prix en réalisant des marges importantes qui permettront de résister à la concurrence future si ces gains sont réinvestis.

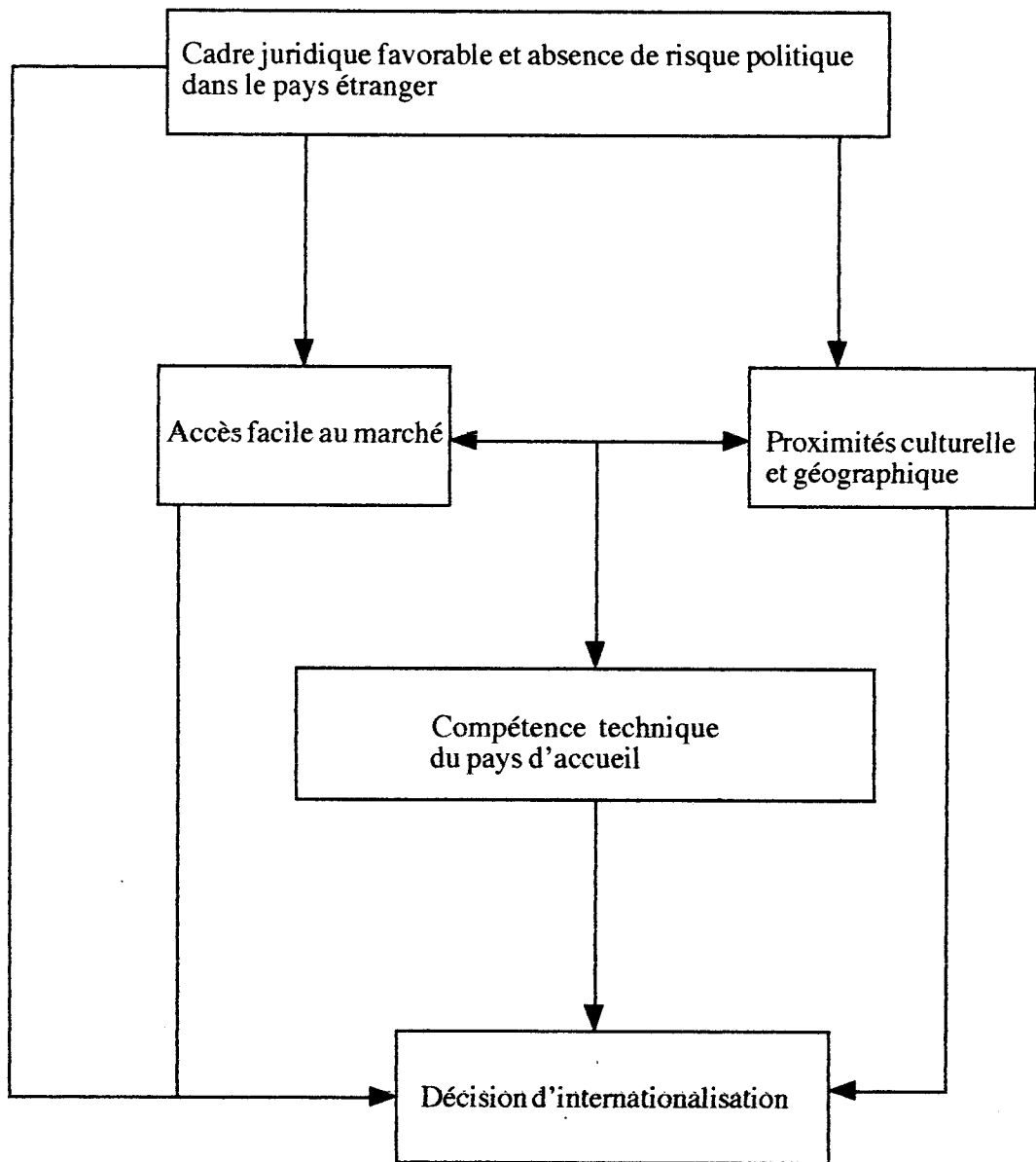
- attirer la clientèle nouvelle et la fidéliser de façon durable , ce qui peut dissuader les éventuels concurrents.

- asseoir sa réputation ce qui évite de lourds budgets publicitaires. Le temps d'accès et l'avantage d' être le premier conditionnent la capacité pour la P.M.E à assurer le leadership dans son domaine.

Le cadre juridique en tant que donnée déterminante de la qualité de l'attrait du marché étranger peut être acceptée au vu des résultats de l'enquête.

Par contre, la proximité n'apparaît pas à elle seule déterminante. Elle n'est prise en compte que corrélée à d'autres variables (existence...).

Comme nous pouvons le constater, l'hypothèseII relative à la qualité de l'attrait du marché étranger en tant que déterminant de la décision d'internationalisation est validée à la lumière des résultats de nos enquête .



TROISIEME HYPOTHESE :

Cette hypothèse traite de la structure de la P.M.E. comme l'un des éléments susceptibles d'influencer la décision d'internationalisation.

S'attaquer au marché international n'est jamais une décision facile pour toute entreprise. Car l'étranger est souvent perçu comme quelque chose de complexe, d'inconnue, nécessitant une certaine organisation, certains moyens.

Aussi, la simple détention d'une bonne technologie et/ou d'un bon produit ne suffit souvent pas pour aborder les marchés "extra-nationaux".

Les options stratégiques de la firme doivent par conséquent être en adéquation avec ses structures. Celles-ci n'ont-elles pas un rôle prépondérant dans sa démarche internationale ? Telle est la problématique développée dans cette hypothèse.

Nous vérifierons cette hypothèse à travers les variables mises en lumière par l'AFCM réalisée sur les entreprises Françaises d'une part, et d'autre part, l'AFCM effectuée sur les entreprises Camerounaises.

I Les variables mises en évidence par l'AFCM : *P.M.E françaises*

I.1) Les variables principales

Les 4 grandes valeurs propres donnent respectivement 25 %, 20 %, 15 % et 10 % de l'inertie totale du nuage. Les quatre premiers axes factoriels ayant au total 16 variables ou spécifications, cumulent 70 % d'informations.

Axes	Valeurs propres	contributions des principaux axes à l'inertie totale	pourcentage cumulé
axe1	0,25	25%	25%
axe2	0,20	20%	45%
axe3	0,15	15%	60%
axe4	0,10	10%	70%

I.2. Interprétation axe par axe :

I.2.1. Axe 1

Cet axe factoriel représente 25 % des informations expliquées.

Six variables illustrent cet axe avec une contribution relative d'environ 75 %.

Ces variables sont :

Variables	Désignations	Contribution relative	COS2	Signe
F3	Management de l'entreprise nombre de réunions mensuelles : + de 2 réunions mensuelles	16,5	0,445	-
F2	1 à 2 réunions par mois	16,5	0,444	+
F16	Possession d'un service de documentation	13	0,348	+
F13	Perspectives de l'entreprise recentrer l'activité : metier de l'entreprise	10,4	0,281	-
F8	Moyen utilisé pour distribuer les produits : distribution par filiale	9,8	0,264	+
F6	Taille de l'entreprise	8,3	0,222	+

L'axe 1 met en évidence :

a)- *du côté positif* : (4 variables)

Le nombre de réunions (F2) : Dans l'entreprise, il se tient 1 à 2 réunions de travail par mois.

- l'existence d'un service de documentation utile à l'internationalisation

(F16)

- les moyens de distribution (la filiale F8)

- l'importance accordée à la taille de l'entreprise (F6)

b)- *du côté négatif*: (2 variables)

- plusieurs réunions mensuelles (F3)
- la segmentation de l'activité (métier)(F13).

La réussite de la P.M.E. à l'internationalisation, exige un minimum d'informations (service de documentation.) d'une part, et, d'autre part, une taille critique permettant une spécialisation du personnel par fonction.

Au vu des variables qui sont mis en exergue, l'axe 1 est considéré comme l'axe des moyens mis en oeuvre par la P.M.E pour l'aventure internationale. Les moyens doivent être explicités.

- les réunions mensuelles
- la recherche d'une taille critique
- les moyens de distribution

Ils sont autant des moyens dont a besoin une firme qui veut se lancer à l'international.

Par ailleurs, malgré ces moyens, la démarche internationale exige que la P.M.E. segmente son activité (F13).

I.2.2. Axe 2

Le second axe factoriel extrait 20 % de l'inertie totale, trois variables représentant environ 58.9 % des contributions relatives l'illustrent. Les variables F3 et F16 ne sont pas pris en compte dans la contribution relative car elles ont déjà pris en compte dans le premier axe.

Variables	Dénomination	Contribution	COS2	Signe
F11	Perspective entreprise s'adapter	24.9	0.538	+
F14	Grandir	22.5	0.486	-
F1	Aucune réunion	11,5	0,249	+

L'analyse de cet axe nous permet de constater :

a)- *du côté positif :*

-Aucune stratégie long terme n'existe dans l'entreprise et tout est décidé en fonction des exigences du moment (adaptation F11). C'est la gestion au "coup par coup".

- Les responsables de l'entreprise gèrent en se référant beaucoup plus aux comptes rendus des commerciaux (absence de réunions mensuelles F1).

b)- *du côté négatif*

-le dirigeant souhaite oeuvrer pour la croissance de son entreprise notamment par l'élargissement des structures organisationnelles (Grandir F14)

I.2.3. axe 3

L'axe 3 représente 15 % de l'inertie du nuage. Trois variables le caractérisent et représentent à elles seules près de 70% des contributions relatives.

Variables	Dénomination	Contribution	COS2	Signe
F5	l'entreprise a un service après vente	32	0,612	+
F4	Il existe un réseau de distribution	18,9	0,361	-
F9	l'entreprise distribue par le biais d'un agent	17,2	0,328	-

La démarche internationale suppose pour la P.M.E, l'existence non seulement d'un agent (F9) mais aussi d'un bon réseau de distribution (F4). Les firmes qui réussissent leur internationalisation disposent de moyens (F5) qui leur permettent de répondre aux attentes du client, notamment un bon service après-vente.

L'Axe 3 est l'axe des moyens de l'entreprise.

1.2.4. Axe 4

Il représente 10 % d'informations. Quatre variables sont mises en évidence et représentent environ 69 % des contributions relatives à l'inertie totale.

Variables	Dénomination	Contribution relatives	COS2	Signe
F8	Moyens utilisés filiale	24,2	0,386	+
F10	ne sait pas	17,4	0,279	-
F2	1 à 2 réunions	15,8	0,252	-
F7	moyens de distrib. directe	11,3	0,181	+

Les variables F8 et F2 ont déjà été utilisés dans l'axe 1. Cependant, compte tenu de leur poids, nous les réutilisons pour mieux affiner les informations de l'axe 4.

Nous constatons que dans les P.M.E n'ayant aucune vision (perspective) long terme, il y a très peu de réunions mensuelles (1 à 2 réunions maximum : F2.Nombre réduit des réunions).

Par ailleurs, les entreprises ayant une stratégie long terme distribuent leurs produits soit directement (F7) soit par le biais de filiale (F8).

II. DÉPOUILLEMENT PAR PLAN FACTORIEL:

Il consiste en la mise en évidence des variables ayant une contribution relative importante ainsi que celles qui leur sont proches (concomitance thématique).

II.1. Plan factoriel 1- 2 :

Le plan factoriel 1-2 (axe1=25 % ; axe2 = 20 %) , explique 45 % de l'inertie totale du nuage. Son observation montre une relation forte entre les variables. Ces variables sont mis en évidence comme suit :

A - Les caractéristiques de la P.M.E

A 1 - Les caractéristiques managériales :

- certaines P.M.E n'organisent aucune réunion (F1) de façon formelle tout au long de leur exercice.

- F2 et F3 Le rythme des réunions mensuelles n'est pas le même dans toutes les P.M.E. Certaines P.M.E malgré leur présence à l'international ne trouve pas opportun de multiplier la fréquence des réunions de direction alors que d'autres organisations estiment fondamental de les multiplier .

A 2 - Caractéristiques structurelles et processus d'internationalisation

- la filiale peut être le mode de distribution utilisé pour s'internationaliser (F8)

- le service de documentation présent dans certaines P.M.E (F16).

permet non seulement de conserver l'information mais aussi d'être au courant des modifications de l'environnement et des demandes des consommateurs.

B - Les perspectives stratégiques de la P.M.E.

B 1 Perspectives quant à la structure:

- la taille de l'entreprise semble être un atout face aux changements de

l'environnement (F16).

- l'ambition internationale ne signifie pas nécessairement une perte d'indépendance. Pour certaines entreprises, elle est le moyen de privilégier le développement par croissance interne F12.

- les atouts de la P.M.E résident dans sa capacité à s'adapter à ses environnements. L'adaptation de la P.M.E est un déterminant de l'internationalisation (F11).

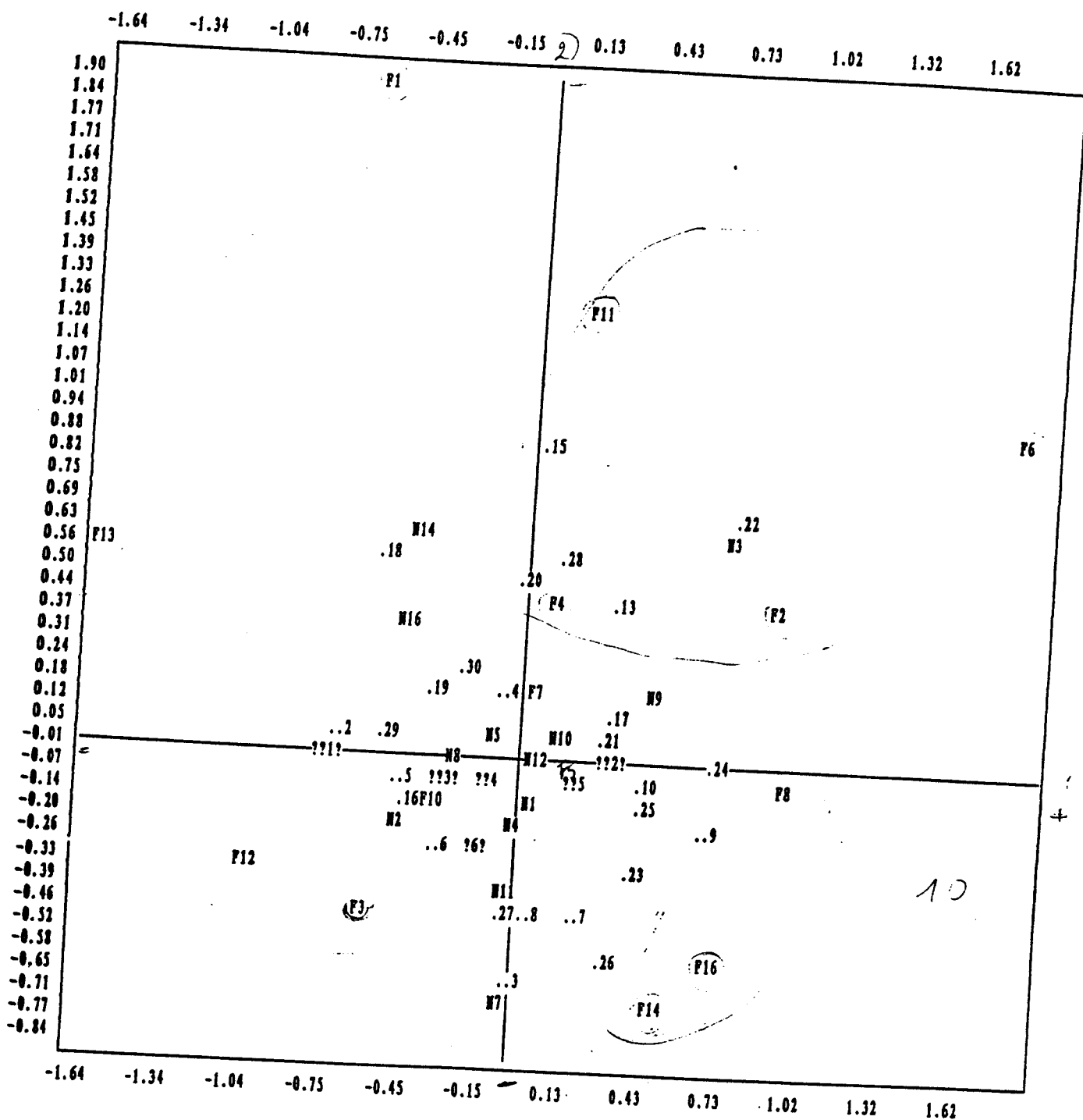
- le développement international constitue un moyen d'élargir ses marchés, de grandir (F14).

B2 - Perspectives en terme de métier

- F13 la P.M.E applique une stratégie de recentrage d'activité pour se lancer à l'international. Il s'agit de se confiner sur son métier afin de mieux le maîtriser. La spécialisation devient ainsi l'un des moyens permettant à la firme de s'imposer sur le plan international.

GRAPHE 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.2. PLAN FACTORIEL 1-3

Le plan explique 35 % de l'inertie totale (axe 1 = 17 % ; axe 3 = 12%). Les variables suivantes sont mises en évidence.

A- Les caractéristiques de la P.M.E

A 1 : sur le plan structurel (ou dans la conquête du marché international)

- la P.M.E désireuse d'innover et, par conséquent, de proposer un produit de qualité met en place un service de recherche et développement (F15).
- le service de documentation renseigne l'entreprise quant aux évolutions de ses environnements (F16).
- le réseau de distribution lorsqu'il existe, constitue pour la P.M.E un élément déterminant dans sa démarche internationale (F4).
- la réussite de la P.M.E sur le marché étranger suppose pour certains produits, que le S.A.V. existe et qu'il soit performant (F5).
- l'existence d'un agent comme moyen de distribution participe à la décision d'internationalisation (F9).

A 2 : sur le plan managérial

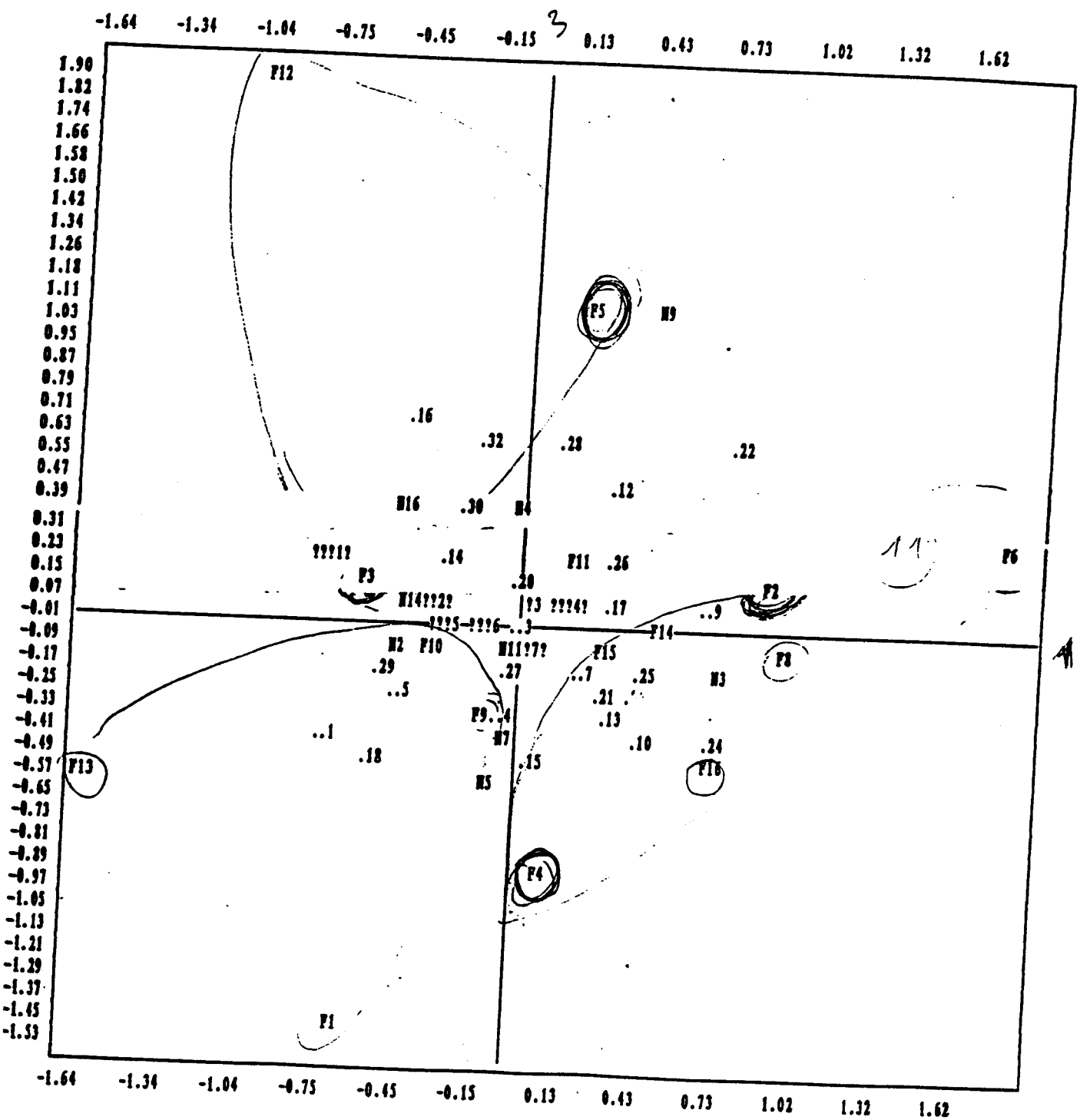
- le faible niveau hiérarchique limite le nombre de réunions de direction (F2): Ce qui peut être un avantage pour la PME car les informations ne sont pas dénaturées le long du circuit. les contacts sont fréquents entre les différents responsables de l'entreprise.

B Les objectifs de la P.M.E internationale :

- garder son indépendance malgré les difficultés liées à sa taille (F12)
- le recentrage de l'entreprise sur son métier (spécialisation) est un atout (F13).
- gagner des parts de marché tout en étoffant sa structure (F14).

MAPPE 1 3
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.3. PLAN FACTORIEL 2-3

Il explique 35 % de l'inertie totale du nuage : l'axe 2 représente 20 % des informations et, l'axe 3 15 %. Ce plan met en évidence les points suivants :

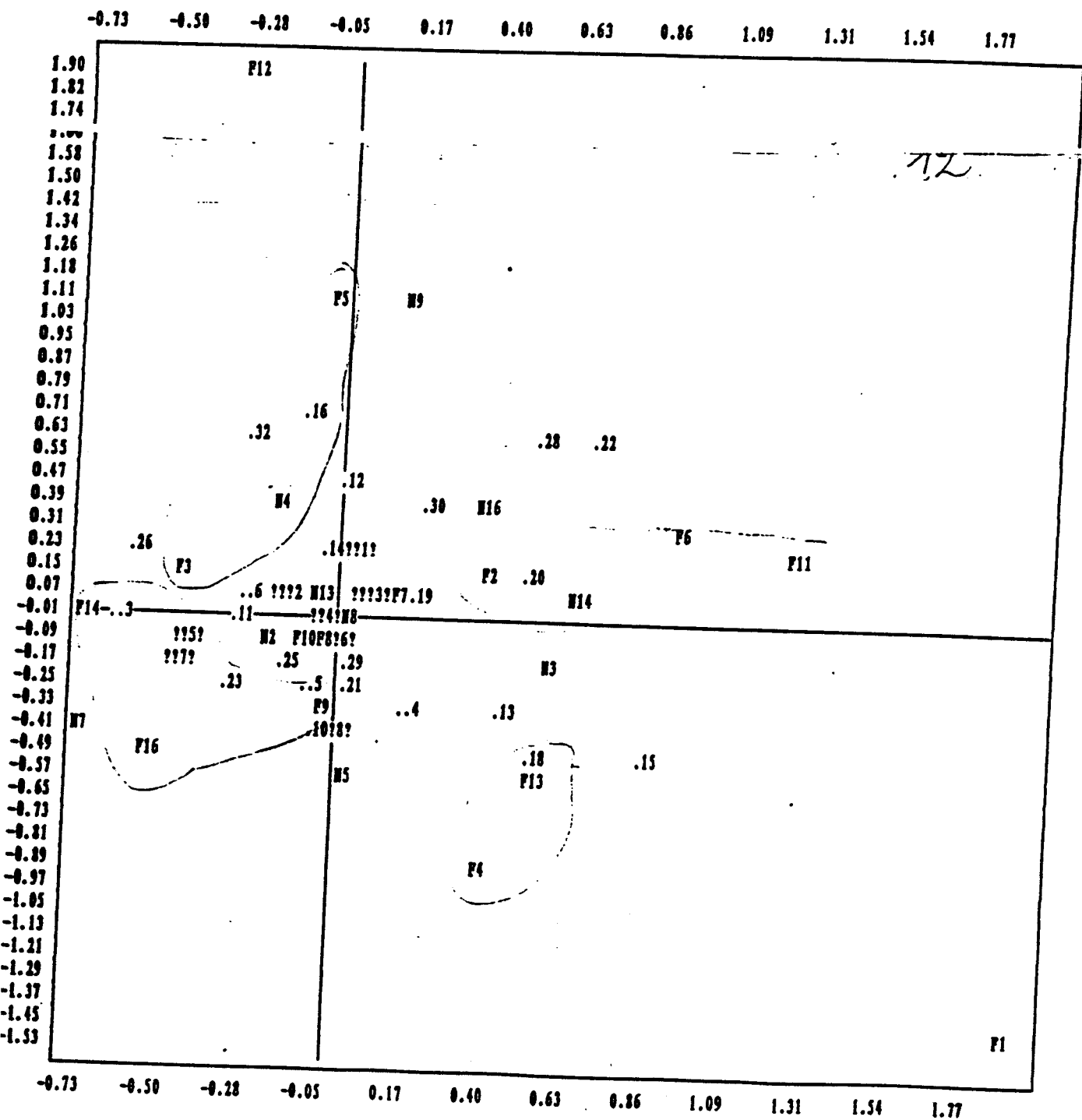
Sur le premier nuage de points, le service de documentation (F16), est associé à l'existence d'un agent à l'étranger (F9), et la volonté de croissance de la firme (F14).

Le second nuage de points associe l'existence du réseau de distribution (F4) et le besoin de la firme de recentrer ses activités.

Le troisième nuage met en exergue le style de management (F3: plusieurs réunions mensuelles) à la volonté de fournir un service de qualité (F3: le SAV est un point fort de l'entreprise).

GRAPHE 2 3
 AXE HORIZONTAL : 2 AXE VERTICALE : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



I Les variables mises en évidence par l'AFCM : P.M.E camerounaises

I.1 Les variables principales

Axes	Valeurs propres	Contributions relatives des axes principaux	% cumulé
axe 1	0,20	20 %	20 %
axe 2	0,18	18 %	38 %
axe 3	0,14	14 %	52 %
axe 4	0,12	12 %	64 %

Les contributions relatives des quatre plus grandes valeurs propres donnent 64 % des informations avec 15 variables dont 9 variables actives et 6 variables supplémentaires.

I.2 Analyse des variables axe par axe

I.2.1 Axe 1 :

Cet axe représente 20 % de l'inertie totale du nuage. Les variables ayant les plus fortes contributions relatives sont : (D7 et D9)

Variables	Dénomination	contributions relatives	Cos2	Signe
D7	L'entreprise distribue directement ses produits	16,7 %	0,524	+
D9	L'entreprise utilise les services d'un agent	14,4 %	0,449	-
D12	L'entreprise souhaite garder son indépendance	9,9 %	0,311	+
D6	La taille constitue un point fort de l'entreprise	9,9 %	0,311	+

La structure de distribution :

1 - L'entreprise procède par la distribution directe de ses produits (D7).

2 - La présence de l'entreprise sur le marché étranger se fait par le biais d'un agent (D19).

Ces deux variables expliquent 31 % de l'information contenue dans l'axe.

3 - Stratégie de l'entreprise sur le long terme (D12). Le dirigeant souhaite garder l'indépendance de son entreprise.

La volonté d'indépendance conduit la firme à distribuer elle même ses produits à l'étranger ou par l'intermédiaire d'un agent rémunéré.

I.2.2 Axe 2

Le second axe factoriel extrait 18 % de l'inertie totale du nuage. Les variables suivantes l'illustrent.

Variables	Dénomination	contributions relatives	Cos2	Signe
D10	L'entreprise n'a aucun projet long terme	14,8 %	0,436	-
D16	L'entreprise n'a pas de service de documentation	14,0 %	0,412	-
D16	L'entreprise n'a pas de service recherche et développement	11,3 %	0,333	-

Structure de la P.M.E

1 . La P.M.E dispose d'un service de Recherche et Développement ou non :

(D15)

2 . Au sein de la P.M.E, il y a ou non absence d'un service de documentation (D16).

3. La stratégie long terme de l'entreprise : l'entreprise n'a aucune ambition de même que son dirigeant (D10).

Ces variables représentent 40.1% des informations. Le manque d'ambition ou une volonté de minimiser le risque semble être un obstacle au développement de l'activité internationale. Ce handicap est corrélé avec l'absence d'un service de recherche et développement et d'un service de documentation.

I.2.3 Axe 3

Cet axe représente 14 % de l'inertie du nuage. 6 variables représentant 77 % de l'information sont mises en évidence.

Variables	Dénomination	contributions relatives	Cos2	Signe
D6	La taille est un point fort de l'entreprise	16,1 %	0,355	-
D12	L'entreprise souhaite garder son indépendance	16,1 %	0,355	-
D3	L'entreprise organise plus de deux réunions de direction mensuelles	14,2 %	0,313	+
D2	L'entreprise tient une à deux réunions de directions mensuelles	14,2 %	0,313	-
D4	Le réseau de distribution est un point fort de l'entreprise	9,3 %	0,204	-

1- Les points forts de l'entreprise

- la taille de l'entreprise (D6)
- son réseau de distribution(D4)

2- Le système managérial

- plus de 3 réunions mensuelles (D3)
- de 1 à 2 réunions (D2)

3- Présence à l'étranger

- distribution par filiale (D8)

4- Stratégie de l'entreprise à long terme

- rester indépendante (D12)

I.2.4 Axe 4

L'axe 4 rend 12 % de l'inertie totale du nuage. 3 variables l'illustrent avec 59 % des informations.

Variables	Dénomination	contributions relatives	Cos2	Signe
D11	L'entreprise mène une politique d'adaptation à l'environnement	35 %	0,690	+
D14	L'entreprise souhaite se développer dans les cinq années à venir	15 %	0,296	-
D1	Aucune réunion mensuelle de direction	8,5 %	0,168	+

1- style managerial :

- aucune réunion mensuelle (D1)

2- stratégie de l'entreprise :

- s'adapter (D11)

aucune volonté de croissance (D14)

La stratégie de l'entreprise n'est pas explicite et les dirigeants agissent au coup par coup. en essayant de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

II Dépouillement des plans factoriels

II.1 Plan des axes 1 - 2

Ces deux premiers axes expliquent 38 % de l'inertie totale du nuage, dont 20 % pour l'axe 1 et 18 % pour l'axe 2. L'observation du nuage de points dans le plan montre que :

- le quadrant supérieur gauche se caractérise par le style managérial (de la P.M.E, sa structure de distribution. Le quadrant supérieur droit met en évidence, ses options stratégiques.

- le quadrant inférieur met en lumière, les points forts de la P.M.E et ses faiblesses. Ainsi, on peut s'apercevoir que si la taille peut-être un atout quant au style managérial, il constitue un point faible quant à l'instauration d'une structure extraterritoriale.

II.3.3 Plan des axes 1 - 3

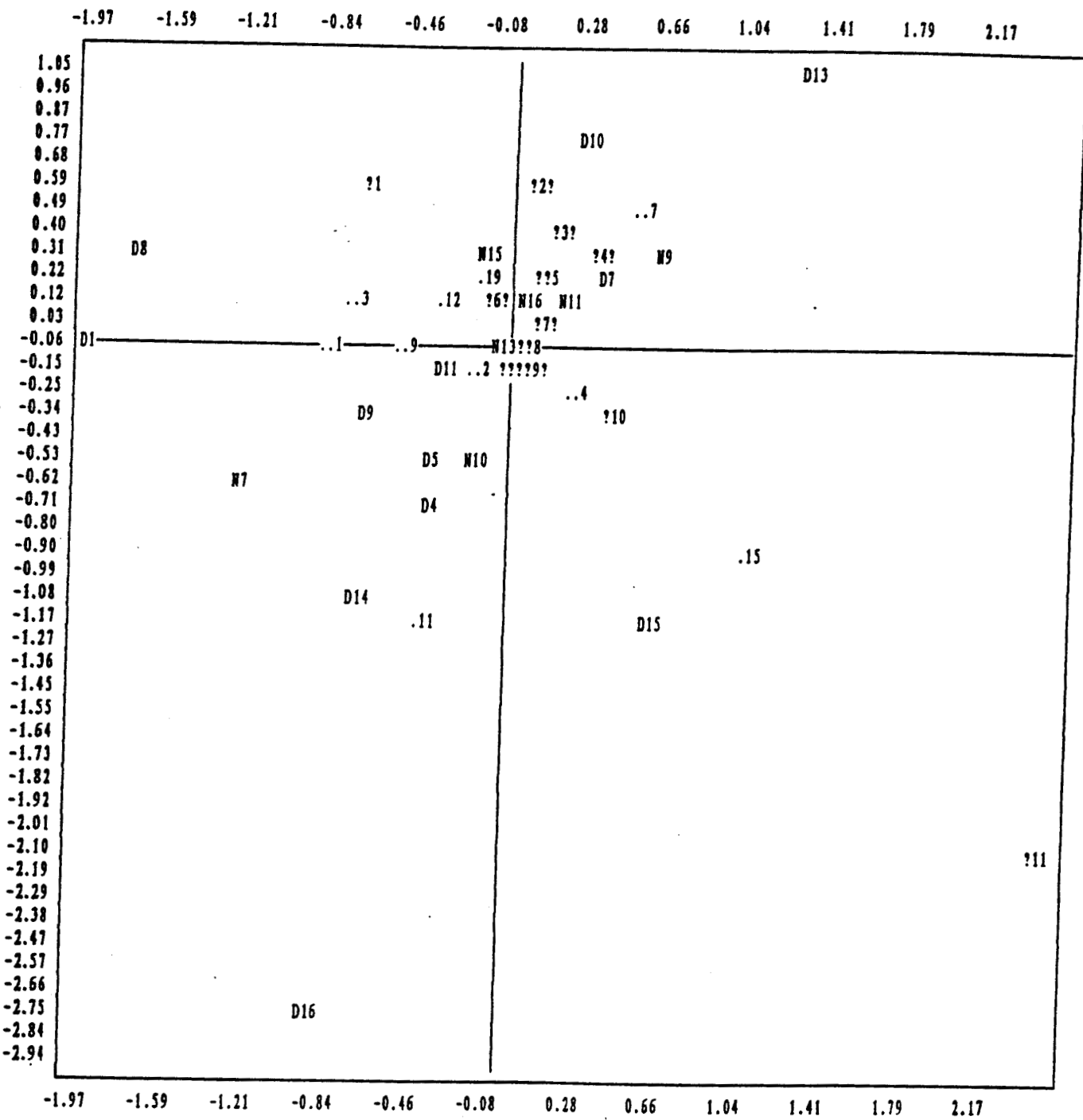
Les axes factoriels 1-3 expliquent 34 % de la variance totale (axe1 = 20 %, axe3 14 %).

La partie supérieure du plan à gauche met en exergue la relation entre l'existence d'un service de documentation (D16), la volonté de croissance de l'entreprise (D14), le service après-vente (D5), à droite, le style de Management (D2), et les perspectives de l'entreprise (D13).

Les quadrants inférieurs, mettent en évidence, la distribution par filiale (D9), les styles manageriales (D1) à gauche et la structure de l'entreprise (D15) l'absence d'option stratégique (D10) à droite

AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2

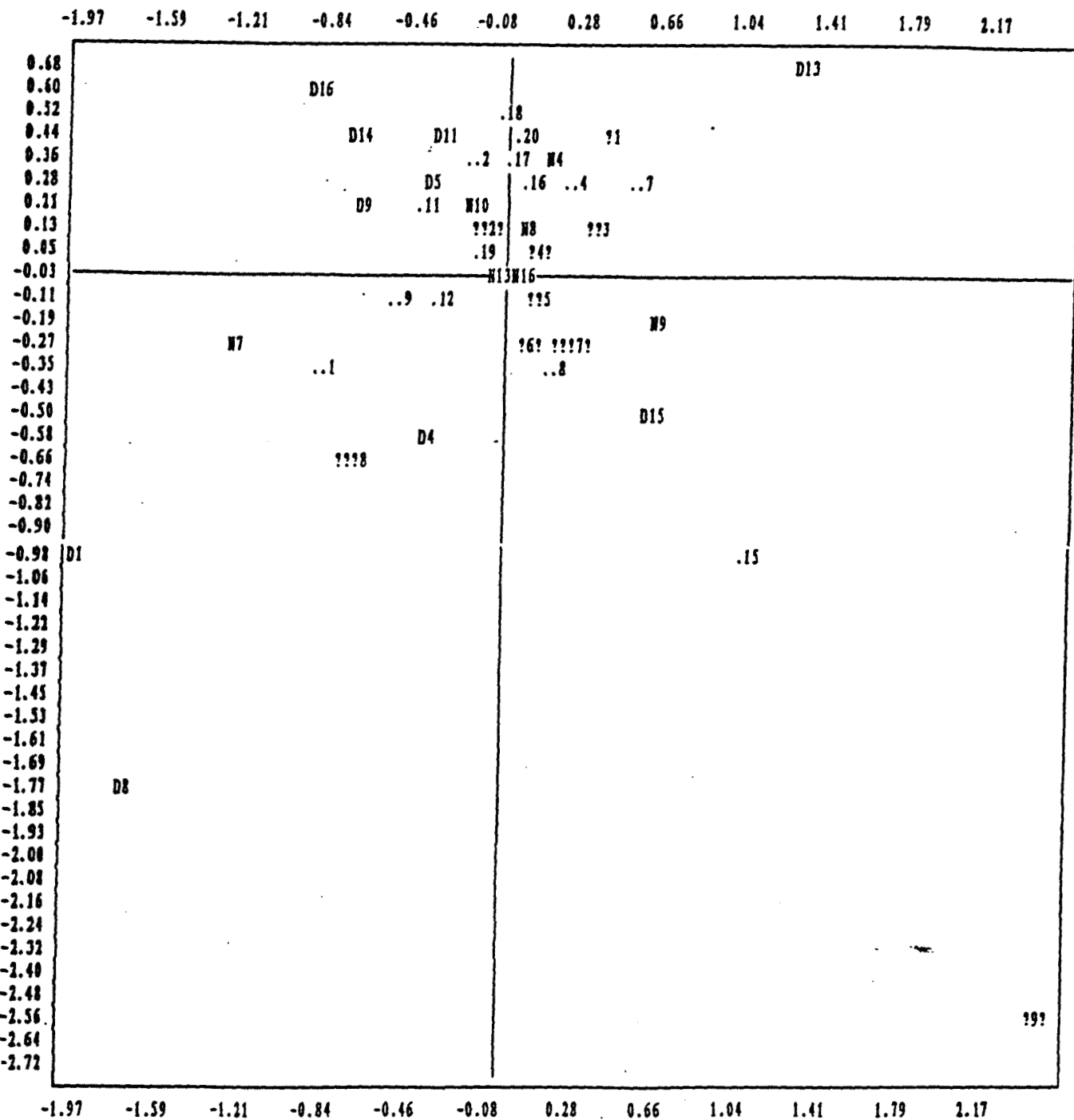
PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



GRAPHE 1 3

AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 3

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.3.4 Plan des axes 2-3.

Les axes factoriels 2-3 rendent 32% d'informations. Avec respectivement :

axe2 :18% et l'axe3 14%.

Les quadrants supérieurs mettent en lumière les associations suivantes :

1- En haut à gauche, le style de management (D3) est associé aux structures de l'entreprise (D5), et aux options stratégiques de la firme (D14 ; D11).

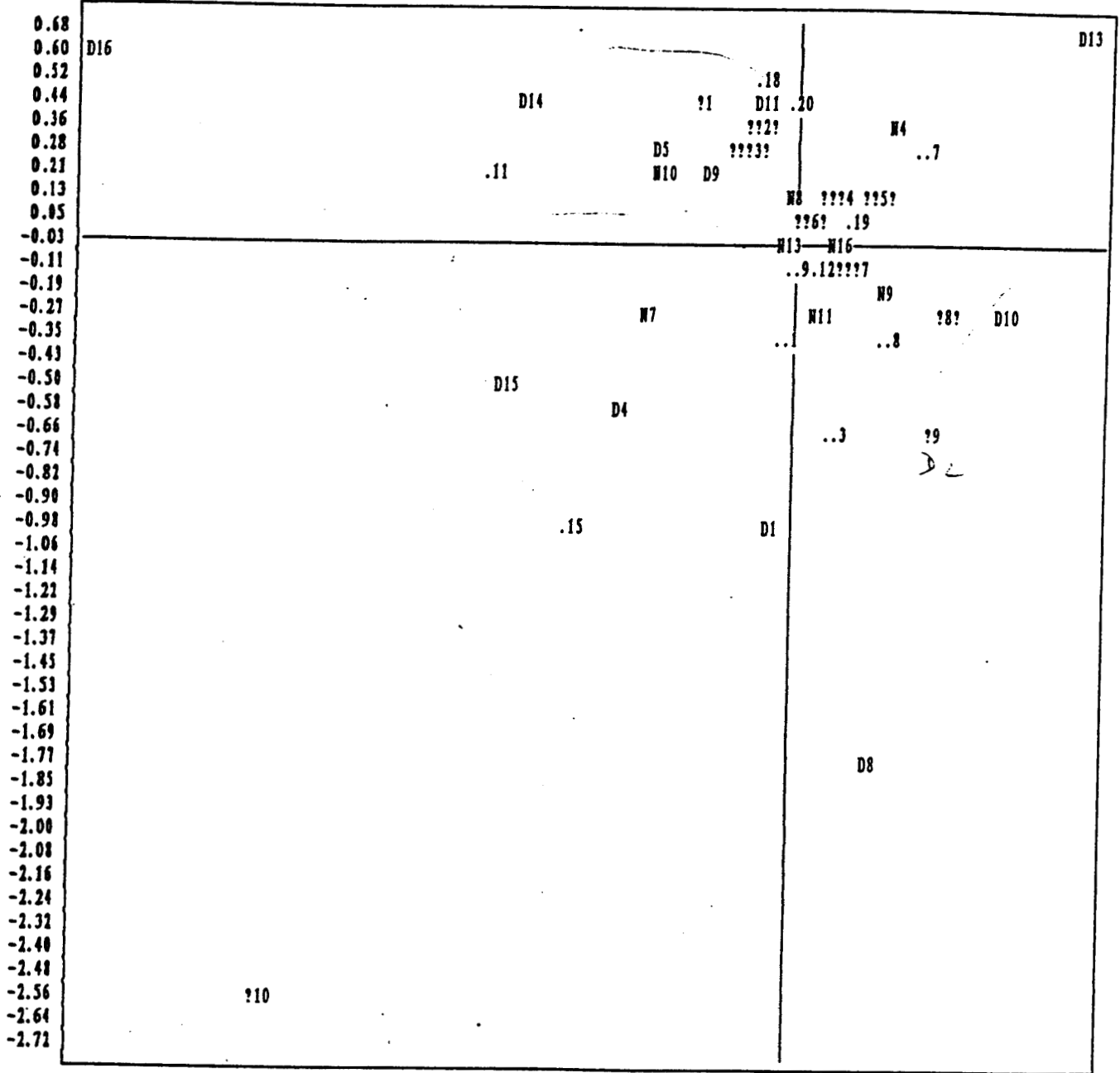
2- Le mode de présence à l'étranger (D7), est associé à la politique de l'entreprise (D13) : côté droit.

Les quadrants inférieurs ressortent les liaisons suivantes :

1- A gauche, il y a association entre les structures internes de l'entreprise (D15), les structures du marché (D4) et le style de management (D1).

2- A droite, deux réunions maximum par mois (D2) et aucune stratégie (D10) sont associés au mode de présence à l'étranger de la firme (D8).

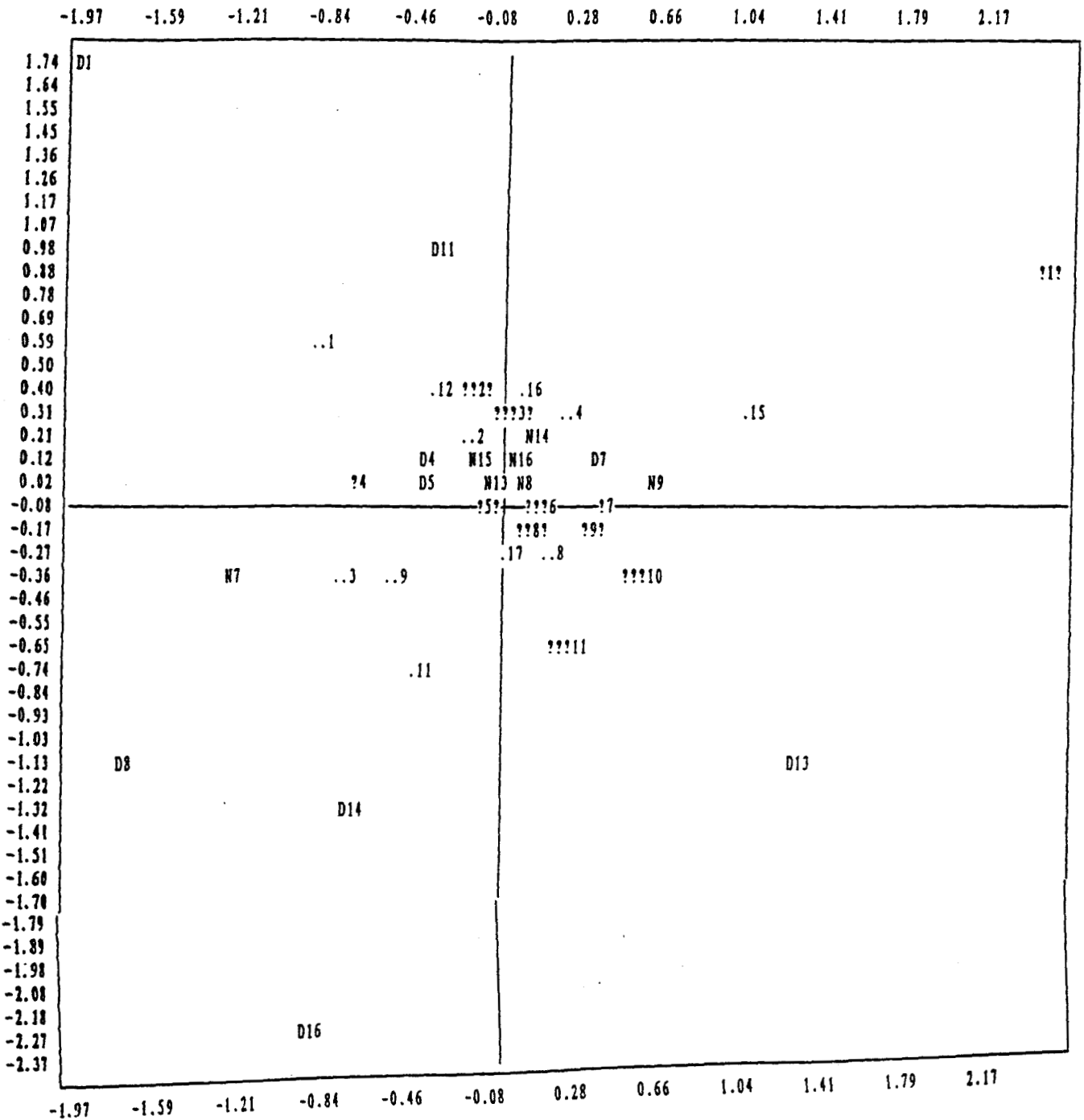
-2.79 -2.45 -2.12 -1.79 -1.46 -1.12 -0.79 -0.46 -0.12 0.20 0.53 0.86



GRAPHE 1 4

AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 4

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.3.5 Plan des axes 1-4

32% des informations sont fournies par ces deux axes. L'axe1 : 20% et l'axe2, 12%.

L'observation des quadrants nous donne les éléments suivants :

1- Une association entre le type de stratégie (D9) et le mode de présence à l'étranger (quadrant supérieur gauche).

2- Le mode de vente (D7), associé à la volonté d'indépendance de l'entreprise (D12) et à la taille de l'entreprise (D6) (quadrant supérieur droit).

3- La volonté de croissance de l'entreprise (D14), associé à l'existence d'un service documentation (D16) et l'implantation directe à l'étranger (D8).

4- Absence de stratégie long terme (D10), malgré l'existence d'un service recherche et développement (D15).

III. INTERPRÉTATION

Elle se fera à l'aide des plans factoriels 1-2 ; 1-3 ; 2-3 ; 1-4, relatifs à la structure de la firme comme facteur prédictif de la décision d'internationalisation. Les dimensions suivantes sont mises en exergue: F6 ; D15 ; F3 ; D16 ; D5 ; F9.

III.1. LA TAILLE (EFFECTIF) ET EXPANSION INTERNATIONALE DE LA PME

Parmi les dirigeants de P.M.E Françaises choisies, 6 % de responsables retiennent comme point fort de leur entreprise, la taille contre 94 % qui ne la considèrent pas comme ayant joué un rôle déterminant dans leur démarche internationale.

Parmi les 6 % de dirigeants, 70 % sont des dirigeants de P.M.E dont les effectifs varient de 100 à 499 salariés, contre 30 % dont les effectifs salariés sont compris entre 10 et 99 salariés.

Nous constatons dans notre groupe d'entreprises que 87 % ont un effectif entre 15 salariés et 499. La répartition suivante peut être adoptée :

- 56 % ont entre 10 et 100 salariés
 - 31 % ont entre 101 et 499 salariés
- contre 13 % qui ont un effectif \geq à 10 salariés.

25 % de dirigeants de P.M.E Camerounaises rencontrés emploient entre 100 et 499 personnes contre 75 % qui n'emploient que 10 à 99 salariés. Comme pour les P.M.E Françaises, 5 % seulement de dirigeants rencontrés estiment que la taille de leur firme constitue un de leur point fort.

Ce pourcentage connaît une hausse pour les entreprises Camerounaises. En effet 100 % du chiffre d'affaires international supérieur à 20 % est le fait des entreprises employant plus de 10 personnes. Les firmes de plus de 100 salariés représentant 66 % de celles-ci. L'analyse des données statistiques révèlent aussi que plus la taille de la firme est importante, plus la destination internationale est lointaine.

De ce qui précède, il semble y avoir une liaison entre la dimension de la firme et sa propension à l'internationalisation.

La plupart des dirigeants rencontrés affirment par contre que la petite taille de leur firme ne leur permet pas d'avoir une activité internationale plus intense. Ce que résume les déclarations suivantes du responsable de E25 *"conquérir plus de marchés à l'étranger est une priorité constante de notre politique. Mais pour cela, il nous faut du personnel occupé essentiellement à cela. Or notre petite taille pour l'instant est un handicap"*.

Si la variable taille n'est pas fondamentale dans la décision d'internationalisation, elle semble au contraire déterminante quant à l'intensification de la présence internationale de la firme. La taille (F6) est aussi associée aux spécifications suivantes : D15 ; D16 ; F9 ; D5. Nous allons dans ce qui suit aborder le rôle du service recherche et développement d'une part et l'existence d'un service export d'autre part dans la décision d'internationalisation..

III.2. L'EXISTENCE D'UN SERVICE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT (D15, F15).

71 % de P.M.E Françaises sondées disposent d'un service de recherche et développement et désirent s'adapter aux évolutions de l'environnement. 20 % seulement de P.M.E Camerounaises visitées ont un service de recherche et développement.

Recherche et développement et innovation :

Presque toutes les P.M.E Françaises ayant un service recherche et développement déclarent avoir créés entre 5 et 10 produits depuis cinq ans contre une seule P.M.E Camerounaise.

En matière de dépôt de brevet, seules les P.M.E ayant un service recherche et développement ont pu le faire depuis cinq ans. Aucune P.M.E Camerounaise enquêtée n'a déposé de brevet depuis ces cinq dernières années.

L'existence d'un service recherche & développement semble liée à la taille de la P.M.E. En effet, les entreprises dans lesquelles existe un département recherche ont un effectif salarié compris entre 50 et 499 personnes et représentent 90 % de l'ensemble des entreprises

enquêtées. 10 % seulement d'entre elles ont un effectif inférieur.

Cependant, nous constatons que le service recherche & développement n'est présent dans la P.M.E Camerounaise enquêtée, que, lorsque le seuil inférieur est de 100 salariés.

La recherche et développement permet de répondre aux exigences d'une demande, mais aussi de satisfaire aux contraintes réglementaires de certains Etats. C'est un moyen de défendre les acquis industriels, commerciaux et technologiques de l'entreprise. Ses orientations sont déterminées par la dynamique globale de la firme (D15, F16). Cinq P.M.E sur dix sont innovantes dans la tranche 20-50 salariés, près de sept sur dix dans celle de 50 à 200 salariés et enfin près de huit sur dix parmi les 200 à 500 salariés.

Elle constitue d'après nos résultats, un "viatique" dans la décision d'internationalisation de la firme.

III.3. EXISTENCE D'UN SERVICE DE DOCUMENTATION (D16):

La complexité de l'environnement économique international exige que l'entreprise (P.M.E) soit constamment informée sur ses évolutions.

Certaines entreprises recourent aux sources extérieures pour recueillir les informations pouvant éclairer leurs décisions. Cependant compte tenu de son coût excessivement élevé (perte de temps, honoraire élevé des cabinets conseils ou banques de données), d'autres entreprises ont créé des services de documentations internes à leur organisation.

40 % de P.M.E Françaises interrogées dans notre travail ont un service de

documentation contre seulement 5 % aux P.M.E Camerounaises.

Pour nombre d'entre elles, la création d'un service documentation permet non seulement de conserver l'information en provenance de l'extérieur mais aussi de permettre au personnel de l'entreprise de s'ouvrir aux innovations réalisées dans le monde. C'est ainsi que le responsable de E4 , spécialisée dans les colorants déclare : “ *grâce à notre service de documentation, notre personnel est très informé sur les évolutions de l'environnement immédiat de notre entreprise. Par ailleurs, nous perdons moins de temps dans notre recherche d'information que par le passé*” .

92 % de services de documentation présentes dans les P.M.E Françaises sont globalement détenus par les firmes ayant un service de recherche & développement. Ce pourcentage est de 100 % lorsqu'il s'agit des P.M.E Camerounaises.

Nous notons aussi que seules les P.M.E ayant une taille comprise entre 100 et 499 salariés ont un service de documentation. Cette absence de service de documentation dans les autres P.M.E s'explique par le peu de moyens financiers qui caractérise ce type d'organisation. Point n'est besoin d'insister sur le fait que le système informationnel de la P.M.E a une prévalence incommensurable sur son processus d'ouverture aux marchés étrangers car le mode d'ouverture est particulièrement déterminé par l'ampleur tant quantitative que qualitative des informations recueillies. En terme de direction d'internationalisation nos études montrent que ce sont elles qui vont le plus loin du marché domestique.

Si le service documentation est un facteur déterminant de la décision d'internationalisation, il n'empêche que l'entreprise a aussi besoin de moyens adaptés pour distribuer ses produits. Les associations suivantes ont été mises en évidence : (D15 . F16 ; F6).

III.4. LE RESEAU DE DISTRIBUTION :

Les variables (D7,D6,,D9, F4,F12,F2,F8,F6,F14,F5,F7)

Pour certains marchés, l'éloignement géographique et/ou psychologique entre producteurs et consommateurs est tel que le recours à des intermédiaires devient nécessaire pour favoriser la rencontre efficiente de l'offre et de la demande.

Aussi, la nécessité d'un canal de distribution permettant la vente d'un produit découle de l'impossibilité pour le fabricant d'assumer lui-même cette fonction . Si le recours au circuit de distribution peut s'analyser comme un abandon d'une partie de son autorité sur le contrôle de certains éléments du processus de commercialisation, il peut aussi constituer pour l'entreprise une source de différenciation par rapport à la concurrence. Ou être perçu comme une barrière, un frein à l'entrée dans un marché et s'apparente au coût de transfert.

Un réseau de distribution mal adapté pourrait contribuer à la contestation du produit ou service non seulement par le consommateur, mais aussi par la concurrence. Lorsqu'il est adapté, le circuit de distribution permet de justifier le différentiel de prix et contribue à renforcer la perception par le client du caractère unique du bien et la valeur à laquelle il attache de l'importance. Le choix d'un réseau de distribution adapté permet d'assurer la cohérence des installations, des compétences ou de l'image. On comprend donc pourquoi les firmes offreurs de produits de luxe, pour marquer leur différence, appliquent une politique fortement sélective dans le choix de leur réseau de distribution.

31 % de dirigeants de P.M.E Françaises rencontrés reconnaissent que l'existence d'un réseau de distribution adéquat a été déterminant dans la prise de décision d'internationalisation de leur firme. Lorsque le produit proposé est considéré comme produit de marque, cette exigence se trouve amplifiée. C'est ainsi que le dirigeant de l'entreprise E2,

spécialisée dans la production de textile de luxe souligne :*“ nos clients doivent pouvoir s’identifier partout dans le monde à nos produits sans ambiguïté (sans aucune gêne). Choisir des circuits qui ne respectent pas nos normes habituelles nous banaliserait. Notre image, c’est ce qui nous permet d’exister”*. Il impose une différenciation entre les produits et permet l’identification du consommateur au produit. Le réseau permet un meilleur positionnement sur le marché et peut être analysé comme une stratégie d’évitement de la concurrence. Cette distribution sélective rend compte du soin qu’il faut prendre pour conserver, présenter, vendre le produit. Pour le responsable de E19, *“Il s’agit non seulement de protéger l’image de marque, mais aussi la marge. La marque est une différence dont la volonté de maintien pousse notre entreprise vers un niveau de qualité sans cesse plus grande”*.

De ce qui précède, le choix d’un canal de distribution par la P.M.E prend en compte, l’ensemble de représentations mentales, tant affectives que cognitives, qu’un client ou groupe de clients associe à une marque ou à une organisation. C’est pourquoi l’entreprise met en oeuvre un ensemble d’actions (confort, économie, modalité de paiement, SAV...) pour satisfaire le client.

Dans son comportement d’achat, l’acheteur recherche au travers de la marque, des expériences gratifiantes, des satisfactions lui permettant de rencontrer des besoins de confort, de plaisir et de stimulation.

35 % de dirigeants de P.M.E Camerounaises considèrent l’existence d’un réseau de distribution à l’étranger comme ayant contribué à leur expansion internationale.

Dans l’ensemble, les entreprises ayant déclaré comme point fort le circuit de distribution (10 %), ont affirmé que la grande taille de l’entreprise était une variable déterminante dans la décision d’internationalisation.

20 % des entreprises (P.M.E Françaises) enquêtées, distribuent leurs produits

par l'intermédiaire de filiales (F8) par contre, aucune P.M.E Camerounaise n'utilise un tel moyen de distribution.

Les ventes directes (F7) à l'étranger sont réalisées par 70 % des entreprises et 90 % des entreprises utilisent les deux moyens que sont :

- ventes directes
- par agents (F9)

Bien distribuer un produit ou un service exige que l'on puisse répondre aux inquiétudes du consommateur. Celui-ci a besoin d'interlocuteurs chaque fois que le produit acheté présente des dysfonctionnements. Le service après vente semble tout indiqué pour fidéliser la clientèle.

III.5. SERVICE APRES VENTE :

Les variables (D4.F6.D9.F8,F3,F2.D2.D3) expliquent bien ce thème.

Le rôle de ce service est double :

-il peut s'agir d'informer le consommateur quant aux spécificités du produit par des conseils d'utilisation

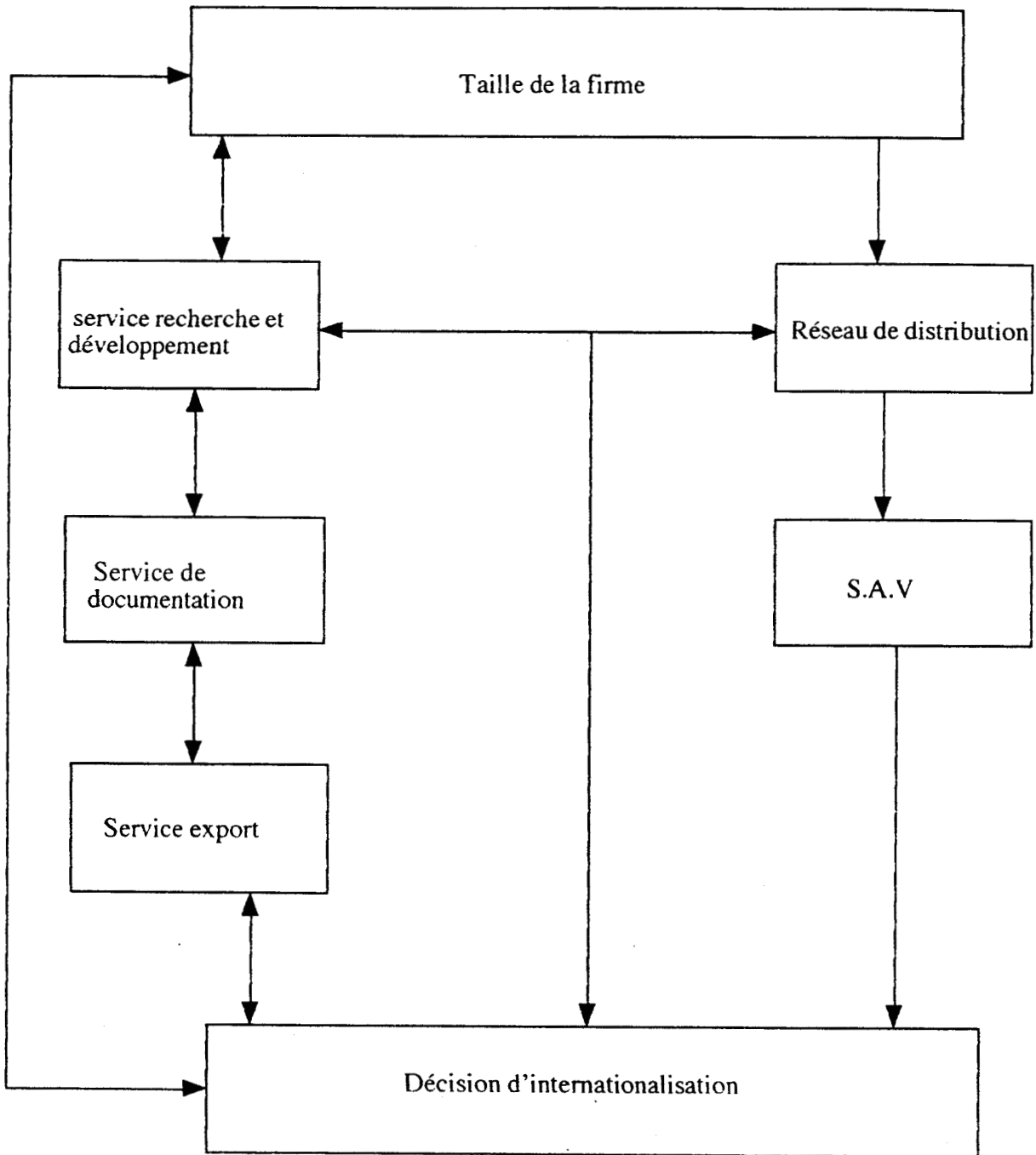
-il peut s'agir de techniciens formés pour faire face aux réparations suite aux pannes que subiraient les articles vendus par le réseau de distribution.

34 % de P.M.E Françaises le considèrent comme fondamental pour s'attaquer et réussir sur le marché international. Ils ne sont que 30 % parmi les entreprises Camerounaises. Cela tient aux caractéristiques des produits proposés (produits d'un niveau technique faible).

50 % de P.M.E Françaises l'ayant retenu tiennent plus de 2 réunions mensuelles (F3) pour analyser leur situation sur le marché contre 45 % qui tiennent entre une et deux réunions mensuelles (F2). Ce pourcentage connaît une forte augmentation dans les entreprises Camerounaises l'ayant retenu puisque 60 % tiennent au moins deux réunions mensuelles (D3) contre 35 % à ceux qui tiennent une à deux réunions (F2).

Nous remarquons néanmoins que si le critère taille n'a pas été déterminant dans la décision d'internationalisation, 54 % de dirigeants ayant retenu le S.A.V comme important pour s'attaquer et gagner sur les marchés extérieurs souhaitent dans les cinq années à venir augmenter leurs effectifs pour atteindre une taille critique raisonnable. Ils ne sont que 15 % chez les dirigeants de P.M.E Camerounaises.





Hypothèse quatre:

Le secteur d'activité de l'entreprise est une variable qui permet fondamentalement de prédire qu'elle s'engagera dans la démarche internationale.

Le fait qu'une firme appartienne à un secteur dont la taille du marché national est trop importante est reconnu comme un frein au démarrage d'une activité internationale. Cependant, appartenir à un secteur performant, innovant et neuf est fortement lié aux variables précédentes : attrait du marché étranger, existence d'un service recherche et développement, d'un service de documentation, dirigeant ayant reçu une formation supérieure et parlant plusieurs langues.

Les activités à forte valeur ajoutée, ou à très faible courbe de vie, secteur en développement ou en maturité, apportant une bonne trésorerie favorisent la décision d'internationalisation.

La taille très réduite du marché intérieur est un élément déterminant dans la décision d'internationalisation de la firme.

I Les variables mises en évidence par l'AFCM : PME françaises

I.1 Les variables principales:

Les valeurs propres des axes principaux représentent 68 % des informations: avec 48 variables dont 31 variables actives et 17 variables supplémentaires.

Axes	Valeurs propres	Contributions aux axes principaux	Pourcentage cumulé
axe1	0,25	25 %	25 %
axe2	0,20	20 %	45 %
axe3	0,12	12 %	57 %
axe4	0,11	11 %	68 %

I.2 Variables axe par axe

I.2.1 Axe1:

25% des informations expliquées sont contenues dans cet axe factoriel. 7 variables l'illustrent avec une contribution relative de 51%. Le tableau ci-après nous permet de les présenter.

Variables	Désignation	contributions relatives	Co2	Signe
A1	l'entreprise existe depuis moins de cinq ans	10,4	0,482	+
A14	Secteur d'activité: commerce inter-industrie	10,4	0,482	+
A25	l'entreprise fait de la publicité à l'étranger	7,7	0,360	+
A13	secteur d'activité: machines industrielles	6,8	0,316	+
A23	l'entreprise distribue ses produits par ses filiales	5,7	0,268	+
A26	la publicité est faite par le distributeur	5,5	0,254	+
A48	le choix du marché obéit à la stratégie de l'entreprise	4,7	0,217	+

L'appartenance de la P.M.E au secteur des industries lourdes (A13), ou au secteur du commerce inter-industries (A14) l'oblige à adopter l'internationalisation comme stratégie de développement (A48). Cette stratégie est obligatoire même lorsque l'entreprise est d'une relative jeunesse (A1).

Pour réaliser cette internationalisation, deux voies sont possibles :

- utiliser les réseaux de distribution existants (A26)
- implanter des filiales à l'étranger (A23)

La politique de communication adoptée pour faire connaître le produit peut emprunter deux chemins :

- la publicité par les filiales (A25)
- la publicité par le distributeur (A26)

I.2.2 Axe2

Le second axe factoriel représente 20% des informations. 5 variables le caractérisent avec une contribution relative de 40%.

Variabes	Désignation	contributions relatives	Co2	Signe
A35	l'entreprise est présente en Asie	5,5	0.216	-
A29	le chiffre d'affaires à l'international est compris entre 10% et 20%	7,1	0.276	+
A3	l'entreprise existe depuis plus de dix ans	8,2	0.320	-
A30	le chiffre d'affaires à l'international est supérieur à 20 %	8,8	0.344	-
A36	l'entreprise est présente en Amérique du nord	9,6	0.374	-

Pour assurer sa pérennité dans le secteur (A36) , la firme bien que créée depuis bien longtemps (A3= l'entreprise existe depuis plus de 10 ans). est obligée de :

- atteindre la masse critique. Pour ce faire, elle doit être présente sur plusieurs marchés (A36= l'entreprise est présente sur le marché nord américain .A35= présente sur le marché Asiatique).

- réaliser un certain chiffre d'affaires à l'étranger pour amortir ses investissements (A30= le chiffre d'affaires à l'international est supérieur de 20% au C.A total de l'entreprise)

Cette perception s'oppose à celle des entreprises dont le chiffre d'affaires est

compris entre 10% et 20% (A29).

I.2.3 Axe3

Le troisième axe factoriel rend 12% de l'inertie totale du nuage. 7 variables représentant près de 51% de contributions relatives le caractérisent.

Variables	Désignation	contributions relatives	Co2	Signe
A32	l'entreprise est présente sur le marché européen	5,5	0,205	+
A42	La proximité culturelle a été déterminante	5,7	0,213	-
A20	l'entreprise a crée plus de 10 produits depuis cinq ans	7,1	0,264	-
A31	l'entreprise n'est présente que dans les pays C.E.E	7,1	0,264	+
A13	secteur d'activité: machines industrielles	7,7	0,288	-
A19	l'entreprise a crée 5 et 10 produits depuis cinq ans	8,1	0,303	+
A4	l'entreprise a < 50 salariés	9,3	0,348	-

Les entreprises du secteur (A13= secteur de la machine outil) pour survivre à la concurrence sont obligées de mener plusieurs actions :

1) les actions relatives à l'innovation

Il s'agit de l'innovation de produits. On distingue donc deux catégories d'entreprise s:

- les entreprises à très innovantes (A20= plus de 10 produits créés depuis cinq ans).

- les entreprises moyennement innovantes (A19= plus de 5 produits et moins de 10 produits créés depuis cinq ans).

2) Essayer d'atteindre la taille critique par l'élargissement de son marché :

- l'entreprise est présente sur les marchés C.E.E

- l'entreprise est présente dans les pays C.E.E et hors C.E.E

Si la proximité culturelle caractérise ces marchés (A42), l'innovation semble être le facteur ayant le plus influencé la démarche des entreprises.

I.2.4 Axe4

11% des informations expliquées sont contenues dans cet axe factoriel. 7 variables représentant 57 % de contributions l'illustrent.

Variables	Désignation	contributions relatives	Co2	Signe
A8	le secteur d'activité est le secteur textile	6,0	0,211	-
A6	taille de l'entreprise: plus de 100 salariés	6,1	0,216	-
A21	Aucun produit crée depuis cinq ans	6,1	0,214	+
A5	taille de l'entreprise : de 10 à 100 salariés	6,6	0,233	+
A46	la monnaie du pays a favorisé l'internationalisation	10,1	0,357	-
A2	la P.M.E est de création très récente < à 10 ans	10,1	0,357	-
A24	la P.M.E distribue par le biais d'un agent.	12,4	0,488	-

Les P.M.E du secteur textile (A8) semblent très sensibles aux fluctuations de change dans leurs rapports avec le marché extérieur (A46). D'autre part, ce sont des P.M.E qui

font appel à une importante main d'oeuvre (A6) même lorsqu'elles sont de création récente (A2). Pour leurs opérations internationales, elles utilisent surtout les services d'agents.

Nous constatons aussi une liaison entre la taille de l'entreprise (A5) et sa capacité d'innovation (A25).

II- Dépouillement plan par plan

II.1 Dépouillement du plan factoriel 1-2

Ce plan explique 45 % de l'inertie totale du nuage. Il met en évidence :

1 . Dans le quadrant supérieur droit, les secteurs d'activités (A14 : commerce inter-industries ; A13 : machines industrielles) sont associés à la zone d'internationalisation (A33 : Afrique francophone).

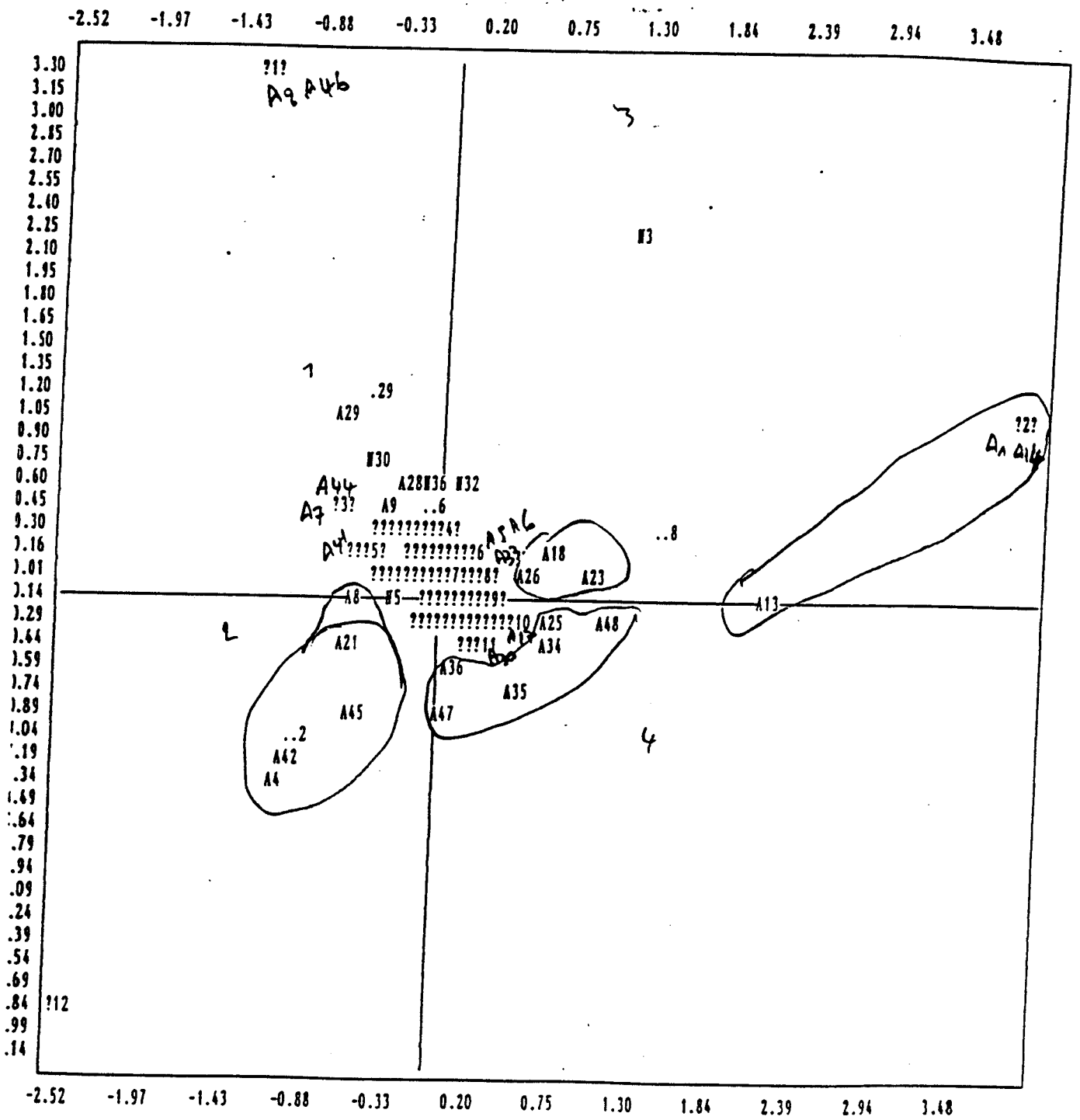
A l'opposé, dans le quadrant inférieur gauche, il y a association entre le secteur d'activité (A8 : secteur textile), la distance psychologique (A42 : proximité culturelle), et les caractéristiques du marché (A45 : faible concurrence sur le marché étranger) et l'absence d'innovation.

2 . Dans le quadrant supérieur gauche, le secteur alimentaire est associé au C.A et à la proximité géographique. Contrastant avec le quadrant inférieur droit qui associe le secteur non alimentaire au C.A >20 %, à la zone d'internationalisation (Amérique, Asie, Afrique non francophone).

LAFRE 1 2

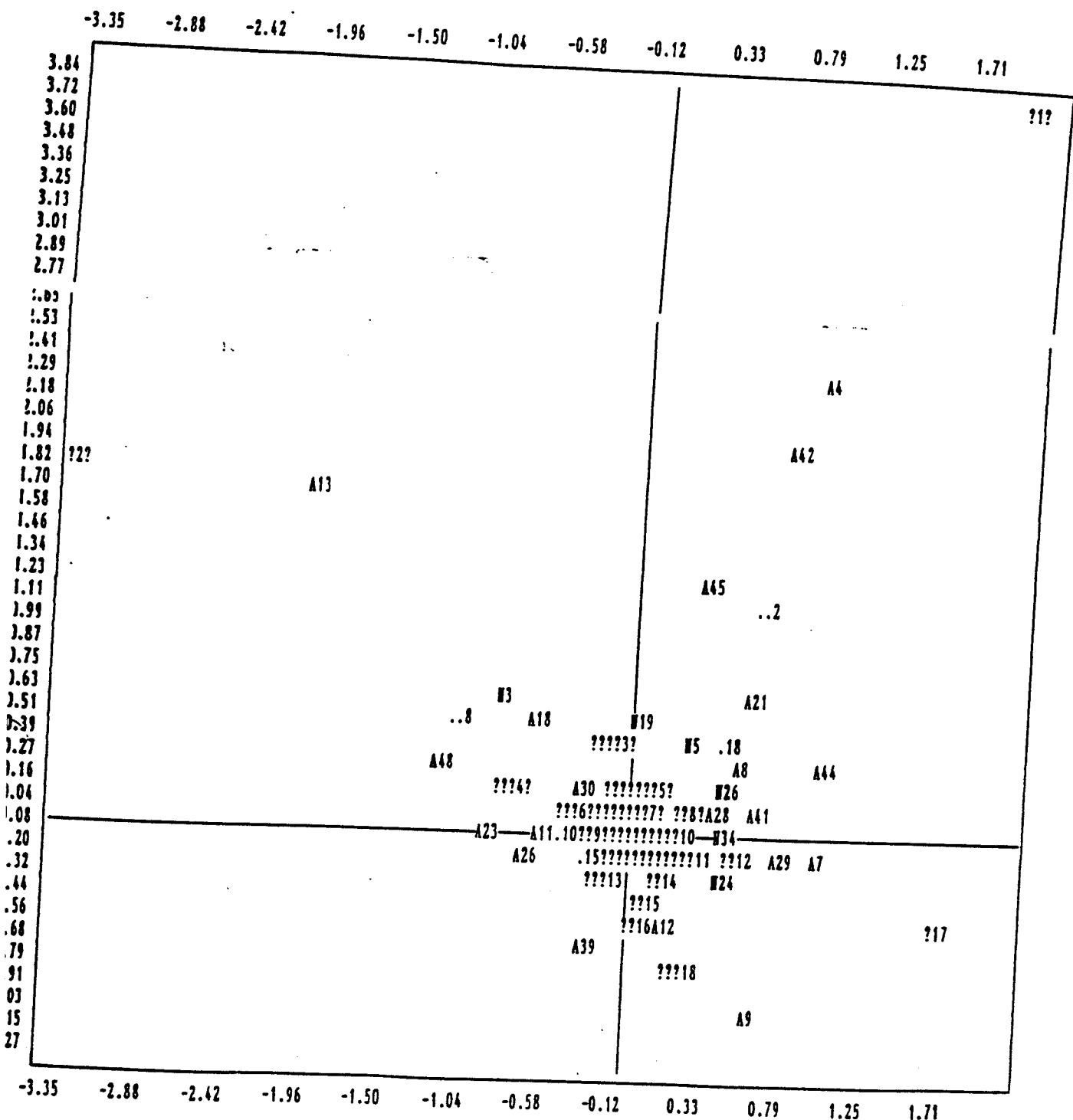
AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



PH 1 3
 HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 3

SECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.2 Dépouillement du plan factoriel 1-3

Les axes 1-3 expliquent 37 % de l'inertie totale du nuage et mettent en évidence les liaisons ci-après :

- la stratégie internationale de la P.M.E (A48) est fonction du type d'activité exercée (A14, A13, A18) et de sa capacité à créer des produits nouveaux (A18).

- la survie dans le secteur d'activité (A11) est fortement corrélée avec la capacité de la P.M.E à innover (A19) et à sortir de son marché domestique (A11).

II.3. Dépouillement du plan factoriel 2-3

32% des informations analysées sont représentées par ces deux axes. Ils mettent en évidence :

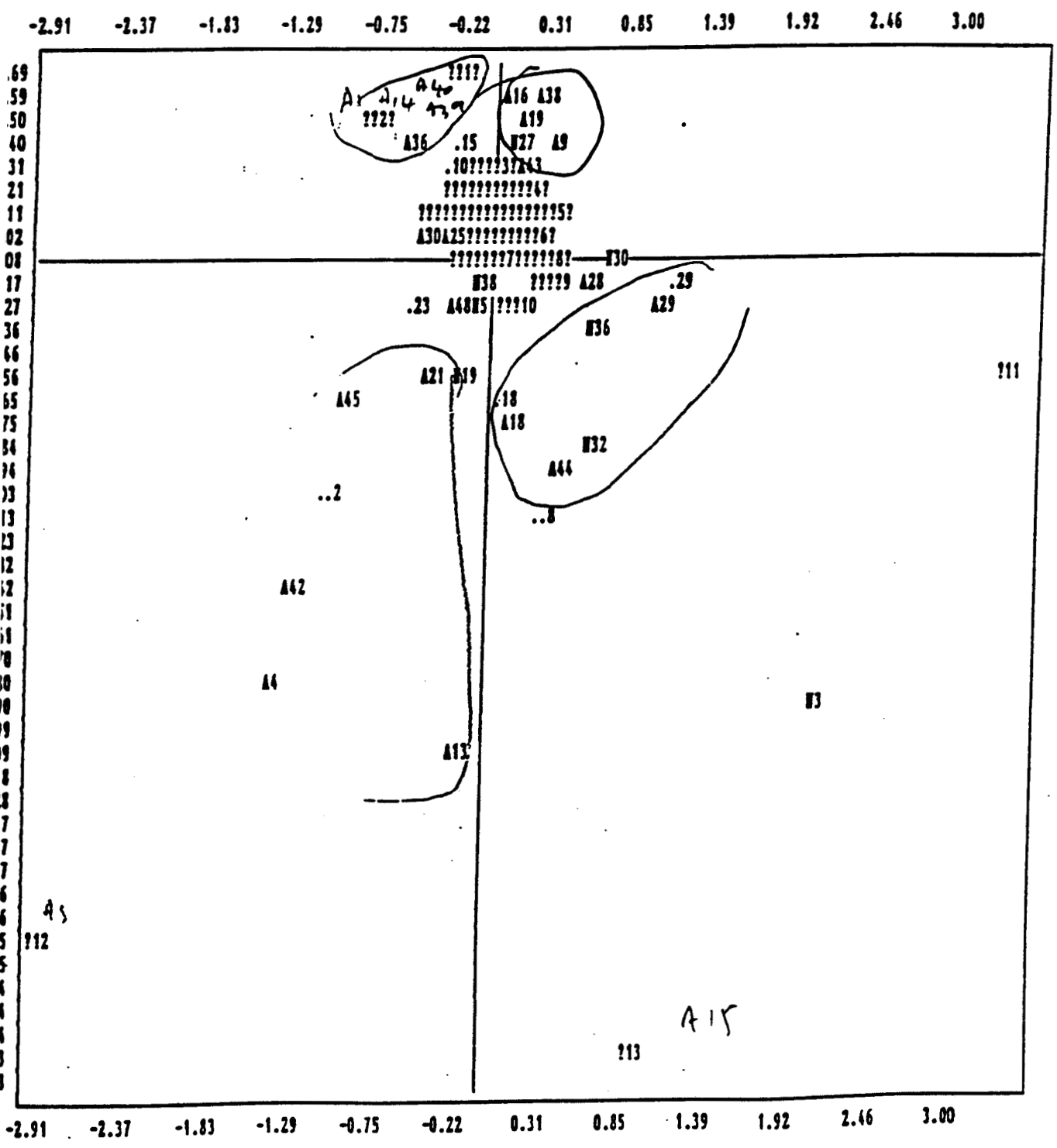
1- Dans le quadrant supérieur gauche, les caractéristiques du marché, associée à la réglementation et la zone d'internationalisation.

2- Le quadrant inférieur gauche associe le secteur d'activité, l'innovation et la taille de l'entreprise.

3- Le côté droit supérieur des axes, regroupe les variables sectorielles (A16 : A9), avec la structure de distribution (A38) et les points forts de l'entreprise (A43) d'une part, l'âge de l'entreprise, ses ventes sur le marché étranger et ses capacités d'innovation, dans le quadrant inférieur, d'autre part.

IR 2 3
HORIZONTAL : 2 AXE VERTICAL : 3

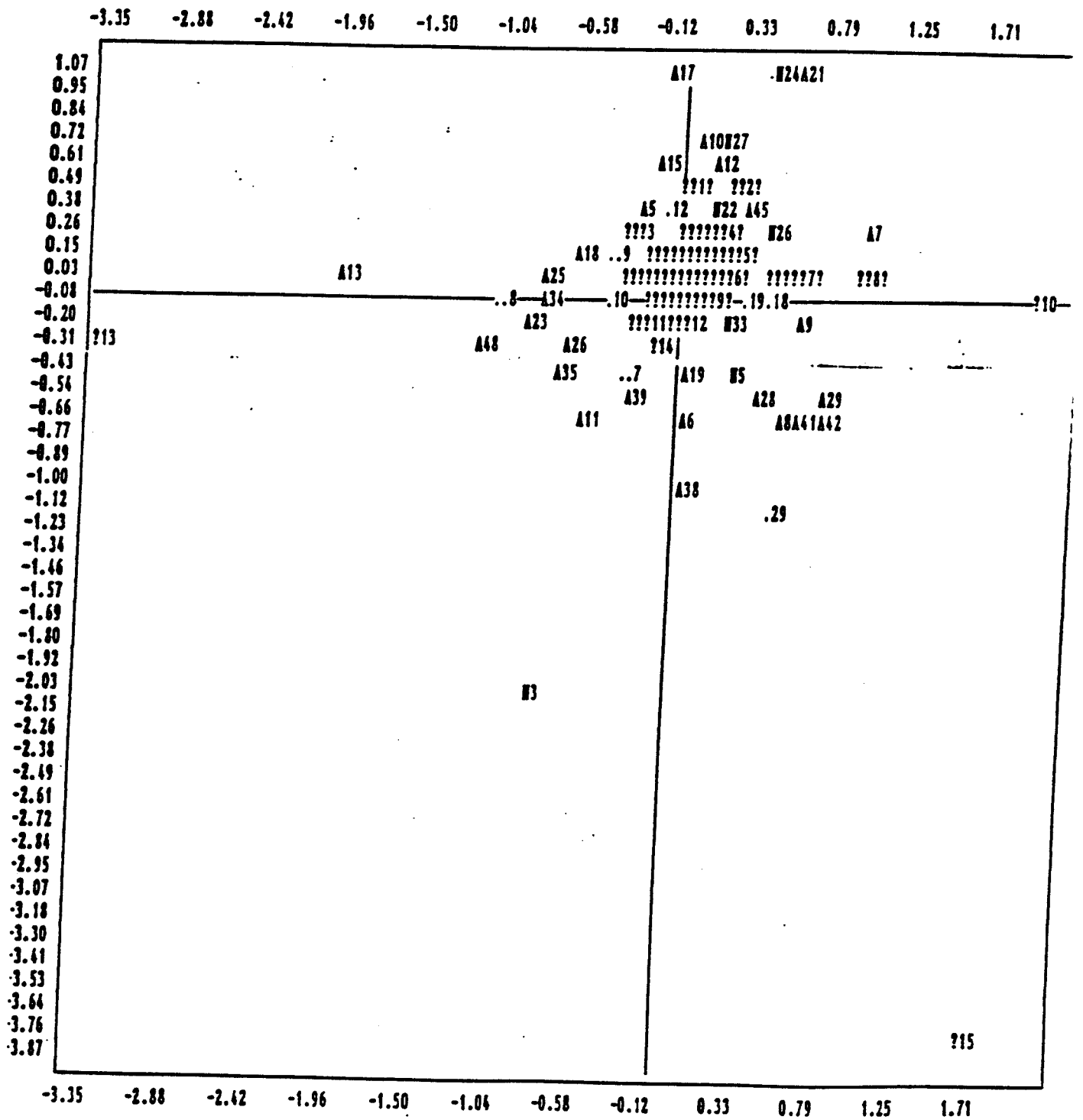
DISTRIBUTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



GRAPHE 1 4

AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 4

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



II.4 Dépouillement du plan des axes 1-4

Le plan rend 36% des informations de l'inertie totale du nuage. Avec Axe1 : 25% et axe4 : 11%.

Dans les quadrants, les associations ci-après sont observées :

1- En haut à gauche :

- le secteur d'activité (A9) est associé à l'absence d'innovation (A21).

2- En bas à gauche :

- association entre le secteur d'activité (A8), de la distance (A41), de la taille de l'entreprise (A4 :A6) et de la date de création (A2) de celle-ci.

Le quadrant droit oppose d'une part, les secteurs d'activité (A17 : A12 : A15 : A5), l'innovation (A18) et la zone d'internationalisation, à l'âge de l'entreprise (A1) et le secteur d'activité (A14).

I Les variables mises en évidence par l' AFCM : PME camerounaises

I.1 Les variables principales :

Axes	Valeurs propres	Contributions des principaux axes à l'inertie totale	pourcentage cumulé
axe 1	0,4	40 %	40 %
axe 2	0,12	12 %	52 %
axe 3	0,10	10 %	62 %
axe 4	0,09	9 %	71 %

Les quatre plus fortes valeurs propres offrent respectivement 40 %, 12 %, 10 % et 9 % de l'inertie totale du nuage. Les axes factoriels 1 à 4, représentent 48 variables dont 35 actives et 13 supplémentaires, cumulant 71 % de l'inertie totale du nuage.

I.2 Analyse axe par axe :

I.2.1 Axe 1

Cet axe représente 40 % de l'inertie du nuage, les variables suivantes ont les plus fortes contributions relatives :

Variables	Désignation	Contribution relative	Cos2	Signe
V16	BTP	6,5	0,990	+
V13	Machines industrielles	6,5	0,990	+
V14	Commerce inter-industrie	6,5	0,990	+
V4	Effectif 10 salariés	6,5	0,990	+
V1	Entreprise de moins de 5 ans	6,5	0,990	+
V23	Distribution par filiale	6,5	0,990	+
V43	Niveau de compétence technique	6,5	0,990	+
V47	Marché rentable	6,5	0,990	+

- l'appartenance sectorielle :

le secteur de la machine outil (V13), du commerce inter-industrie (V14), du génie civil (V16) favorisent la prise de décision d'internationalisation. Celle-ci est indépendante de la taille de l'entreprise (V4) et de l'ancienneté de la firme (V1).

- Le choix du pays :

Il tient compte de la nature des infrastructures tel le système de distribution (V23)

- des potentialités réelles du marché

- marché potentiellement rentable (V47)

- niveau de compétence technique du pays (V43)

I.2.2 Axe 2

Il extrait 12 % de l'inertie du nuage. Six variables représentant 66 % des informations l'illustrent et peuvent être présentées en trois groupes :

Variables	Désignation	Contribution relative	Cos2	Sgne
V6	Effectif >100 salariés	10	0,546	-
V5	Effectif >10 salariés	9,2	0,364	+
V30	C.A >20%	8,6	0,437	-
V26	Publicité par distributeur	6,9	0,352	-
V19	A crée entre 5 et 10 produits depuis 5 ans	5,0	0,196	+

1- La taille des entreprises est variable

- entreprises qui ont un effectif de + de 100 salariés (V6)
- entreprises qui ont un effectif supérieur à 10 salariés (V5)

2- L'innovation de produits :

- les entreprises ont entre 5 et 10 produits depuis 5 ans

3- Les ventes à l'étranger :

- le C.A à l'étranger est supérieur à 20 % du C.A total de l'entreprise (V30)
- les entreprises du secteur font de la pub à l'étranger pour perenniser sa situation dans le secteur, l'entreprise non seulement doit atteindre une certaine taille critique, mais être innovante et réaliser un C.A conséquent à l'international.

I.2.3 Axe 3

10 % de l'inertie du nuage est représentée sur cet axe. Cinq variables représentant 49 % de l'information l'illustrent. toutes ces variables sont liées et se trouvent du côté positif de l'axe.

Variables	Désignation	Contribution relative	Cos2	Sgne
V18	L'entreprise a crée moins de 5 produits	11,4	0,470	-
V21	L'entreprise n'a pas crée	11,1	0,457	+
V46	La monnaie du pays est un facteur d'internationalisation	10,6	0,438	-
V17	Commerce non alimentaire	10,5	0,435	-
V41	Proximité géographique	5,5	0,229	-

- Secteur concerné :

le secteur est celui du commerce non alimentaire (V17). (des produits de quincaillerie)...

- Caractéristiques des entreprises :

- . moins innovantes
- . existent depuis au moins 5 ans

- Conditions du choix du marché :

- . monnaie du pays (V46)
- . proximité géographique (V41)

I.2.4 Axe 4

9 % de l'inertie du nuage est expliquée sur cet axe. 7 variables l'illustrent avec une contribution de 51,4 % de l'information.

Variables	Désignation	Contribution relative	Cos2	Sgne
V11	Matières plastiques	11,9	0,467	-
V24	Distribution par agent	8,8	0,347	+
V39	Absence de barrière douanière	7,1	0,271	+
V15	Equipement industriel	6,2	0,243	+
V42	Proximité culturelle	6,0	0,233	+
V25	Publicité à l'étranger	5,7	0,225	+
V12	Papier et carton	5,7	0,225	+

Cet axe met en évidence :

1- Les secteurs d'activité :

- matières plastiques (V11)
- emballage (papier et carton (V12))
- équipement industriel (V15)

2- Comportement à l'étranger

- distribution par agent (V24)
- publicité (V25)

3- Raisons du choix du marché

- proximité culturelle (V42)
- régime douanier (7,1)

II Dépouillement plan par plan :

II.1 plan des axes 1 - 2

Il met en évidence 52 % de l'information et met en exergue :

1 - Le quadrant supérieur gauche met en évidence la proximité géographique (V4), associée à l'absence de barrière douanière, au C.A > 20 % (V30), effectif salarié > 100 salariés (V39)

Les secteurs représentés dans ce quadrant sont :

- équipement industriel (V15)
- commerce non alimentaire (V17)

A l'opposé, dans le quadrant inférieur à droite, la proximité culturelle (V42) associée

au C.A (V28).

2 - Dans la partie supérieure droite du plan, l'ancienneté de l'entreprise (V1) est liée au secteur des machines industrielles (V13), du génie civil (V16), commerce inter-industrie (V14). Cette association met en évidence, l'exigence du niveau de compétence technique du pays (V43), comme élément de la décision d'internationalisation.

Les entreprises du secteur de la transformation matières plastiques (V11), la taille moyenne de l'entreprise (effectif >10 <100) et le C.A à l'internationalisation > 20 % < 20 %. Ces entreprises sont relativement récentes (V2).

II.2 Dépouillement plan 1-3

Ces deux axes expliquent 50 % de l'inertie totale du nuage et mettent en évidence :

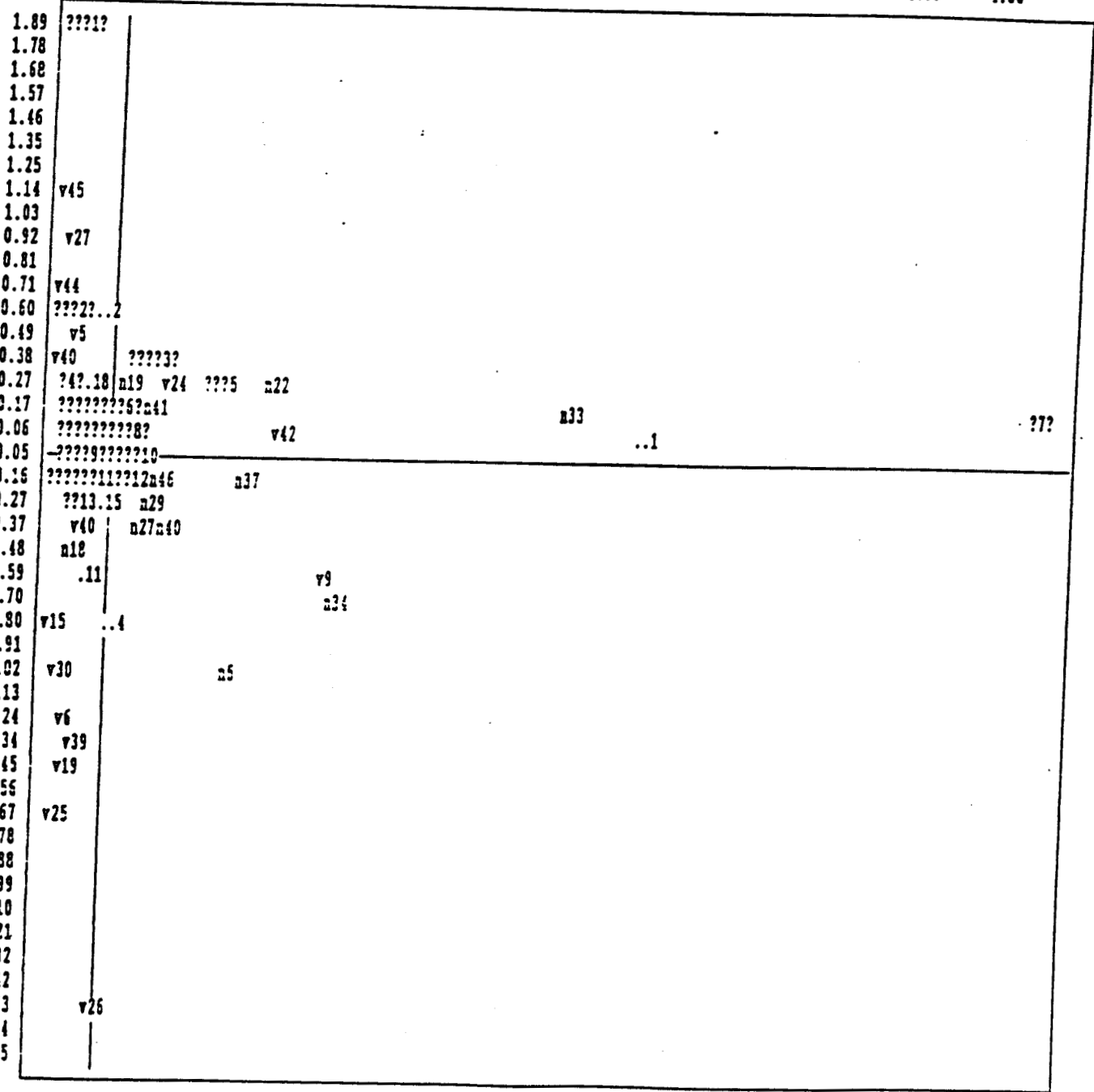
Le quadrant supérieur gauche montre une association entre, la proximité géographique, la monnaie du pays, l'ancienneté de l'entreprise et les secteurs de transformation de matières plastiques, du commerce non alimentaire, et le Chiffre d'affaires réalisé sur le marché extérieur.

A l'opposé, dans le quadrant inférieur droit, les industries dont le C.A à l'internationalisation est égal à 20 % du C.A total, un effectif minimum de 10 salariés et existant depuis moins de 5 ans.

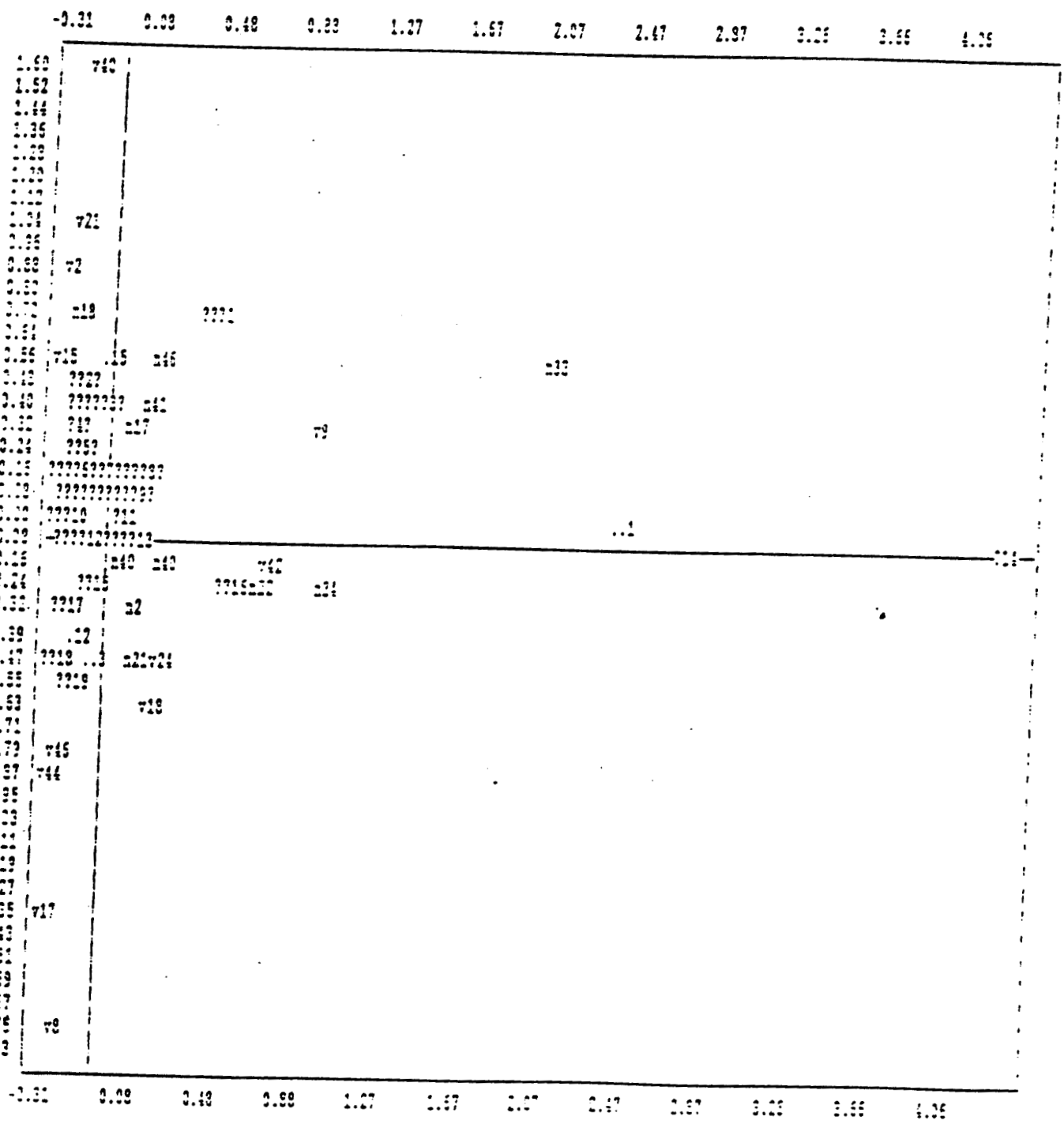
MAPPE 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

-0.31 0.08 0.48 0.88 1.27 1.67 2.07 2.47 2.87 3.26 3.66 4.06



GRAPHE 1 3
 AIX HORIZONTAL : 1 AIX VERTICAL : 3
 PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES LOCALITES DES VARIABLES



II.3 Dépouillement du plan factoriel 2-3

Ces deux axes expliquent 22% de l'inertie totale du nuage.

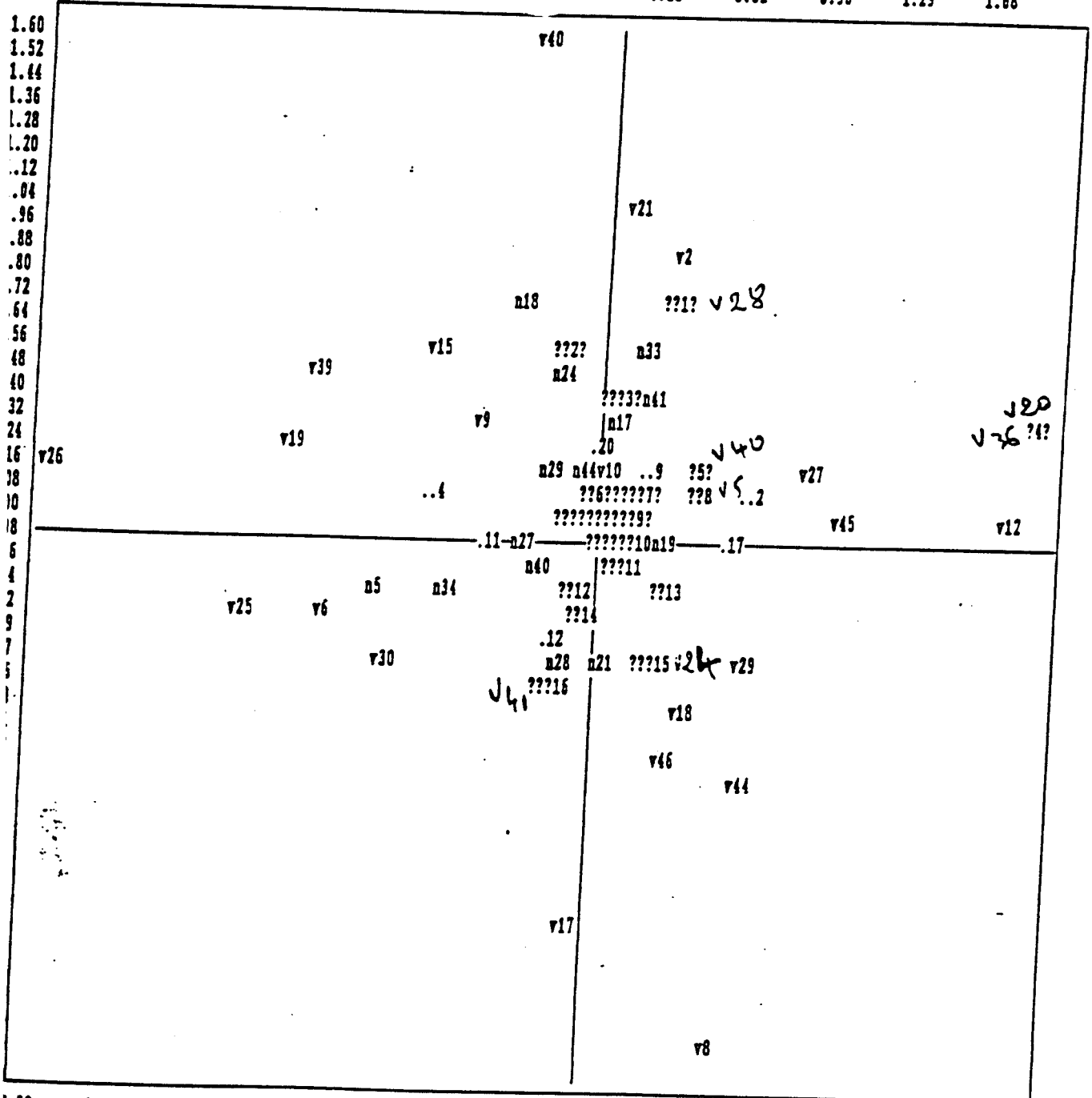
En affinant les informations contenues dans le plan, il apparaît que les quadrants supérieurs et inférieurs (gauche) mettent en lumière, les associations entre le secteur d'activité, le chiffre d'affaires de l'entreprise à l'international et la taille de l'entreprise.

Ils s'opposent aux quadrants droits qui associent l'innovation au secteur d'activité.

II.4 Dépouillement du plan 1-4

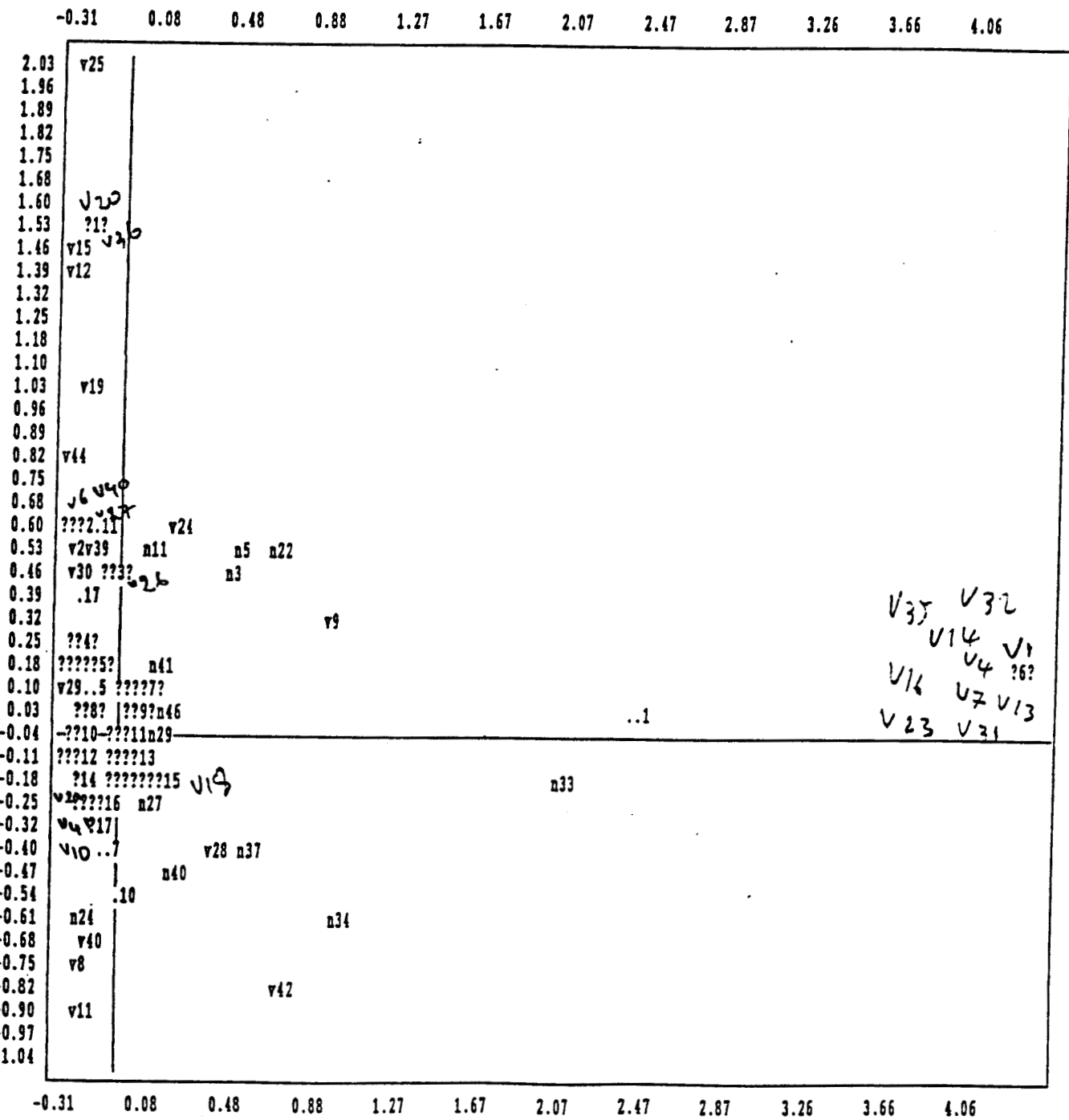
Outre les informations citées dans les plans précédents, ces axes mettent en exergue, les liens entre le secteur d'activité et la réglementation étrangère d'une part, le secteur d'activité, le mode de distribution et l'âge de l'entreprise, d'autre part.

-2.58 -2.19 -1.80 -1.41 -1.03 -0.64 -0.25 0.13 0.51 0.90 1.29 1.68



1.58 -2.19 -1.80 -1.41 -1.03 -0.64 -0.25 0.13 0.51 0.90 1.29 1.68

GRAPHE 1 4
 AXE HORIZONTALE : 1 AXE VERTICALE : 4
 PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



III. Interprétation :

Quels sont les secteurs les plus représentés dans l'internationalisation des PME de notre échantillon ? Qu'est ce qui justifie cette surreprésentation ? L'analyse factorielle nous fournit un éclairage sur ces questionnements.

Les résultats issus de nos investigations et représentés sur les axes factoriels 1-2 ; 1-3 ; 2-3 ; 1-4. donnent :

I- Les caractéristiques sectorielles :

L'analyse montre qu'il n'y a pas homogénéité des secteurs. On recense :

- Secteur Agro-alimentaire
- Secteur de la Chimie
- Secteur des Machines
- Secteur Textile
- Secteur du BTP

Les exigences sectorielles n'étant pas identiques, la décision d'internationalisation ne requiert pas les mêmes outils. Certaines PME sont devenues internationales à cause de l'innovation, d'autre à cause de l'étroitesse du marché intérieur.

I.1 Secteur innovant comme déterminant de l'internationalisation des entreprises.

L'innovation retenue par la plupart des firmes visitées est l'innovation de produit. Celle-ci se manifeste par la création de produits nouveaux (V20 : A20) et, par les dépôts de brevets.

Le tableau de BURT nous donne les résultats suivants :

PME françaises ayant réalisé des innovations

Secteur d'activité \ Création de produits		< 5 produits	5<10 produits	>10 produits	néant
		Nbre d'entreprises			
A8	9	1	6	1	1
A9	2	0	2	0	0
A10	1	1	0	0	0
A11	4	1	3	0	0
A12	4	1	2	0	1
A13	2	1	0	0	1
A14	1	1	0	0	0
A15	4	1	2	0	1
A16	2	0	2	0	0
A17	2	1	0	0	1

PME camerounaises et innovations par secteur

Secteur d'activité	Création de produits	< 5 produits	5<10 produits	>10 produits	néant
	Nbre d'entreprises				
V8	1	1	0	0	0
V9	4	2	1	0	1
V10	3	1	0	0	2
V11	6	2	1	0	0
V12	4	0	0	0	0
V13	2	1	1	0	0
V14	1	1	0	0	0
V15	2	0	1	0	1
V16	1	1	0	0	0
V17	4	3	0	0	1

L'innovation est devenue un viatique important pour s'attaquer aux marchés

lointains. Elle est obligatoire pour éviter la concurrence (A45) et pour assurer la survie de l'entreprise dans son secteur d'activité (A8). Par ailleurs, les entreprises dont les innovations réalisées ont contribué à la décision d'internationalisation insistent sur le haut niveau de formation de leurs salariés (A43). "*Face au développement du leasing pour l'acquisition de machines neuves, nous avons dû faire évoluer notre métier, pour assurer la pérennité de l'entreprise*", souligne le responsable de E32.

I.2 Le chiffre d'affaires réalisé

- La spécificité de certains produits oblige l'entreprise à la conquête du marché extérieur dès les premières années d'existence (A2 ; A1). Pour ces entreprises, la *dichotomie marché domestique-marché extérieur* est inopérante. Aussi, perçoivent-elles le marché international comme un simple prolongement du marché national. Pour E32, spécialisée dans le matériel industriel d'occasion, "*Le développement des moyens de financement des entreprises françaises nous a contraint à une démarche internationale, sans laquelle il aurait été difficile de rattraper les parts de marché perdues*".

Sur les 20 entreprises camerounaises interrogées, 15 affirment avoir choisi le développement international à cause de la spécificité de leur produit. Ce qui représente un pourcentage de 75%.

Les PME françaises retiennent aussi majoritairement ce critère. En effet, elles sont près de 80%, c'est à dire 27 PME, à déclarer que l'engagement international tient compte du type de produit à offrir sur le marché.

- La taille restreinte du marché domestique : c'est notamment le cas de la PME qui malgré l'étendue du territoire national ne peut assurer sa survie qu'en multipliant des

ouvertures sur le marché extérieur. E5, spécialisée dans les appareils de jeux souligne: "Nos principaux clients sont les Etats ; or , rares sont les pays qui nous achètent plus de deux appareils par an voire tous les deux ans. L'international est un chemin obligé pour assurer la pérennité de notre exploitation". Cette analyse semble partagée par le responsable de C11, spécialisée dans la fabrication des appareils ménagers qui déclare "Nous opérons sur des marchés à bas pouvoir d'achat ; aussi, pour rentabiliser nos investissements et assurer notre pérennité dans le secteur, l'internationalisation est une démarche obligatoire".

Le critère tenant à la taille restreinte du marché domestique semble avoir été plus déterminant dans la décision d'internationalisation des PME camerunaises que françaises. En effet, 40% d'entreprises camerounaises l'ont retenu contre 25% seulement de PME françaises.

Les entreprises camerounaises dont la taille du marché a contraint à l'internationalisation, ont en commun de n'avoir pas su faire évoluer leurs produits, pour contrer la concurrence des produits de substitution.

Comme nous pouvons le constater, le secteur d'activité est une variable prédictive de la décision d'internationalisation de la PME. La quatrième hypothèse est donc vérifiée.

Chapitre V Implications de recherche

Ce chapitre nous permettra de rappeler les objectifs qui ont sous-tendu notre recherche (V.1.1), ainsi que les principaux résultats auxquels nous avons abouti, à travers un essai de proposition d'un modèle (V.1.2). Il analysera aussi les implications pour les pouvoirs publics (V.1.3), sans oublier bien entendu, les implications sur le plan de la recherche (V.1.4).

Enfin, il présentera les apports et les limites de ce travail, en ouvrant des pistes de recherches futures.

V.1.1. Rappel des objectifs de recherche

L'objectif liminaire était de rechercher empiriquement, les raisons pour lesquelles, des PME, situées dans des zones différentes, décidaient d'emprunter la démarche d'internationalisation, comme mode de croissance.

Il était également de vérifier que certaines variables (risque, attrait, structure, actifs stratégiques...) ayant fait l'objet d'analyses théoriques, mais non testées empiriquement dans le cadre d'études intégrées étaient valides.

Enfin, très peu d'études intégrées ont abordé la décision d'internationalisation, en associant le triptyque Dirigeant-Entreprise-Environnement.

Ces objectifs rappelés, un essai de modélisation s'impose. Il s'appuiera essentiellement sur les résultats de la vérification empirique.

V.1.2. Essai de proposition d'un modèle.

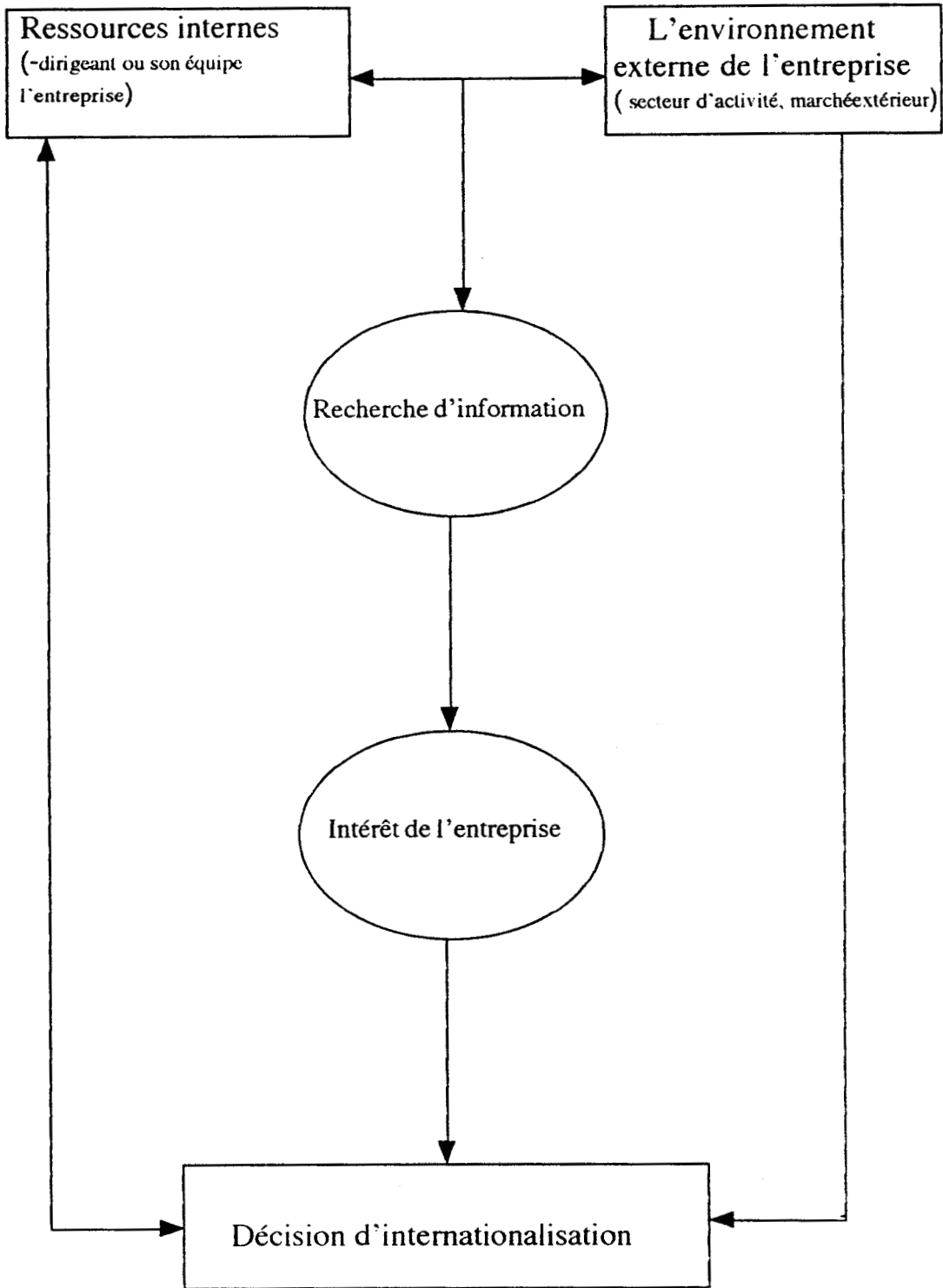
Un modèle quel qu'il soit, procède des interrogations que le chercheur se pose dès l'abord de son travail.

Même s'il est difficile à partir de 52 entreprises, de conclure de façon générale et définitive, sur le comportement d'une population aussi hétérogène que celle de la PME, force est de reconnaître que la diversité des entreprises retenues dans ce travail, permet de lever le doute du chercheur. Aussi, l'élaboration d'un schéma (modèle), pouvant servir de base d'analyse des déterminants de la décision d'internationalisation se justifie.

Ces déterminants peuvent donc être classés en deux catégories :

- Il peut s'agir des ressources internes.
- Et/ou de la situation de l'environnement externe.

Ce modèle explicatif de la décision d'internationalisation se présente comme suit (page suivante) :



***.Les ressources internes sont de deux ordres :**

1- Le dirigeant

Son rôle revêt une importance capitale dans la mesure où, ses valeurs influencent les actions présentes et futures de l'entreprise. En tant qu'acteur de premier rang, il s'implique et oriente la stratégie à mettre en oeuvre pour assurer la pérennité et/ou la survie de l'exploitation. Très souvent, le système d'objectifs du dirigeant se confond avec celui de l'entreprise.

Face à cette imbrication des objectifs du dirigeant par rapport à ceux de l'entreprise, *R.M Cyert et J.G March* soulignent l'absence d'objectifs propres de la firme. Le dirigeant a donc vocation à donner du sens à l'activité de l'entreprise. Il agit comme agent du changement, en faisant adopter par l'ensemble de l'organisation, les principes, les actions, qui correspondent aux nécessités de son évolution. Il est à la fois l'instigateur, et le modérateur des changements qui s'opèrent dans la firme. A ce propos, le dirigeant (diplômé de l'école centrale) de E19, spécialisée dans la production du champignon souligne, " *Le marché international a toujours été un de mes objectifs. Quand je suis devenu propriétaire de cette entreprise, il était clair que le développement international deviendrait un des axes de croissance possibles. Par ailleurs, je suis prêt à vendre partout où l'occasion me sera donnée.*" Le dirigeant de E17, opérant dans la pâtisserie ajoutera : " *Quand je suis arrivée dans l'entreprise, j'ai pendant deux ans, essayé en vain, de convaincre l'ancien directeur qui n'était autre que mon père, de la nécessité d'orienter l'entreprise vers l'international. Ce n'est qu'après son départ à la retraite et mon arrivée aux commandes que nos premières actions à l'international ont débuté. Pour moi, il était hors de question de considérer le marché français comme l'unique marché pour notre firme.*"

Le dirigeant anticipe et surveille l'avenir de l'entreprise. J.P. Debourse et al, soulignent : " Dans un monde actuel de discontinuités, de ruptures multiples, où le passé n'est plus garant de l'avenir, le directeur général doit assurer la continuité, la transition, la liaison. Il est en quelque sorte "le point fixe" qui permet à la firme de se situer en permanence par rapport à son passé et par rapport à ses projets". Pour D'Ambroise et Bouchard (1990), la vision du futur est le fruit de la perspicacité du dirigeant. Elle est alimentée par sa formation ou ses expériences, son ouverture au monde et sa capacité à favoriser des changements ou innovations au sein de l'entreprise. *Si j'ai décidé d'engager mon entreprise à l'international avec moins de difficultés, je ne le dois pour une grande part qu'à ma formation à l'école de commerce où non seulement, j'ai appris les techniques du commerce international, mais aussi, à cause des stages effectués à l'étranger. Même si l'expérience de deux ans dans l'entreprise n'est pas négligeable* , signale le dirigeant de E17. Par son importance, il définit les objectifs et cherche les stratégies crédibles, afin de permettre des innovations répondant aux attentes des consommateurs, gage d'un bon positionnement de l'entreprise sur le marché. Pour le dirigeant de C3, fabricant de meubles, *"Nous ne pouvons fonctionner comme les multinationales. Notre entreprise compte moins de 30 salariés. Pour assurer sa pérennité, je dois constamment veiller en sorte que toutes mes décisions aillent dans le sens souhaité par nos clients. Nous n'avons pas comme les dirigeants des grandes firmes, le droit de nous tromper car la sanction est immédiate. Par ailleurs, nous avons abordé sans trop de résistance l'engagement international, car j'ai vécu pendant cinq ans à l'étranger . Découvrir le monde fait partie de ce que j'apprécie le mieux et pour cela, je voyage énormément. Ces voyages me permettent aussi de voir ce qui se fait ailleurs dans le métier"* .

Après avoir montré l'importance de la variable dirigeant ou individuelle quant à la décision d'internationalisation, qu'en est-il de la variable d'entreprise ?

2- L'entreprise

La variable d'entreprise conduit à l'analyse des compétences distinctives de la firme. Celles-ci agissent comme moteur de la décision d'internationalisation. Ces compétences distinctives ou actifs stratégiques, contribuent au même titre que les variables relatives au dirigeant quant à l'aventure étrangère. On distingue par exemple :

- l'innovation
- la détention d'un savoir-faire
- la structure organisationnelle, etc...

Lorsqu'elles sont inimitables, on les qualifie de ressources rares. Elles permettent à la firme de se différencier de la concurrence. L'innovation par exemple, procure à l'entreprise, un avantage par rapport aux adversaires et lui permet non seulement de fournir la nouveauté sur le marché domestique, mais aussi de transférer sur les marchés étrangers, les avantages différentiels, qu'elle a su développer sur le marché intérieur, pour atteindre des objectifs de profits et/ou de croissance et, en ayant éliminé un certain nombre de résistances (barrières). C'est ainsi que le dirigeant de E17 relève, "*Notre force réside dans notre capacité à proposer à nos clients, des produits nouveaux, mais correspondant à leur demande ; nous avons doté l'entreprise d'un service dont la mission est d'analyser les besoins du consommateur étranger.*

La qualité reconnue de nos produits sur le marché national nous a permis de rentrer sans problème sur les marchés internationaux". A ce titre, l'innovation génère la stratégie d'évitement, arme efficace contre la concurrence des produits banaux, moyen permettant le contournement des barrières à l'entrée de certains marchés.

La mondialisation des marchés incite les entreprises à réaliser des innovations, ne fut ce que pour répondre aux exigences des normes, aux règlements, voire aux spécificités socio-culturelles des marchés nationaux. L'illustration nous est donnée par le responsable de E19, qui dit : "*De plus en plus, le prêt à consommer est adopté par le consommateur qui, face aux contraintes de la vie a de moins en moins de temps à consacrer à la cuisine. Face à cela, nous avons innové dans le système de conservation de nos produits, ce qui a accru non seulement nos ventes, mais démocratisé les produits. Par ailleurs, la conservation sous forme de conserves en allongeant leur durée de vie, nous a permis d'aborder dans les meilleures conditions le marché international". Inversement, la course à l'innovation génère des frais fixes, notamment de recherche développement, et il est alors nécessaire de couvrir ces frais en augmentant les débouchés, ce qui pousse à l'internationalisation.*

La détention d'un savoir-faire : Dans bien de secteurs, les PME ne peuvent rivaliser avec les grandes entreprises multinationales. Aussi, elles se spécialisent sur des créneaux étroits. Ce qui leur permet d'acquérir un savoir-faire, un capital matière grise, qui leur confèrent un niveau de compétitivité sur le marché international, en dépit de leur petite taille. *Nous avons acquis depuis plus d'un siècle, un savoir faire dans notre métier. Les grandes entreprises n'ont pas les moyens de faire ce que nous faisons. Cela leur reviendrait très cher de nous attaquer. Aussi, je pense que nos produits resterons encore compétitifs pendant*

longtemps, pour la tranche de consommateurs que nous visons, déclare le responsable de E32, spécialisée dans le recyclage du matériel industriel déclassé.

Pour certaines entreprises telle que E1 spécialisée dans le textile haut de gamme, la décision d'internationalisation est étroitement liée à la notoriété dont jouissent leurs produits sur le marché national et à l'image de marque favorable qui s'y associe. Son dirigeant n'hésitera pas à dire : "*Malgré nos prix plus élevés, nous sommes reconnus comme le spécialiste de la fantaisie ; image qui fait notre force sur le plan national et mondial . Nos produits font la fierté de nos clients qui, en retour deviennent nos véritables publicitaires*". La marque devient pour l'entreprise, au même titre qu'elle l'est pour le consommateur qui la recherche, un moyen d'identification et de différenciation du produit. L'entreprise exploitant le fait qu'elle est considérée par le consommateur non seulement comme un gage de qualité, mais aussi, un signe d'appartenance à un groupe, à une communauté d'individus. Vecteur d' un contenu symbolique, elle favorise l'implantation sur le marché étranger de l'entreprise.

*** La situation de l'environnement externe :**

Elle est caractérisée par le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise et l'attrait du marché extérieur.

1- Le secteur d'activité

La variable sectorielle nous a conduit à constater que lorsque le marché domestique était restreint, la propension à l'internationalisation de la PME était très forte. Ceci , alors que l'entreprise n'est pas située dans un pays géographiquement étroit. Ce résultat élargit les analyses Scandinaves (Luostarinen R., Johanson & al., Czinkota & al.) qui insistent plus sur

l'étroitesse du pays pour justifier la décision d'internationalisation précoce des entreprises. Le dirigeant de E12, fabricant d'appareils de jeux souligne : *"Nos marchés ne sont pas fonction de la population du pays. Que nous allions au Togo ou en Italie, le nombre d'exemplaires vendus reste pratiquement constant d'un pays à l'autre. Aussi, pour assurer notre survie dans le secteur où les investissements sont coûteux, l'internationalisation a été un passage obligé. En France par exemple, nous vendons pratiquement le même nombre de produits qu'en Italie ou au Togo"*. Pour les entreprises ; C5; C12, l'internationalisation est plus la conséquence d'une perte des parts de marché domestique, faute d'avoir su s'adapter face à la concurrence, qu'à l'étroitesse du pays. *Nous n'avons pas su diversifier nos activités pour compenser les pertes dues au rétrécissement de notre part du marché. Nous fabriquons les mêmes produits depuis 20 ans même si certaines modifications ont été réalisées*, affirme l'un des responsables de C12.

Les secteurs à très fortes innovations sont des secteurs où les entreprises empruntent facilement la démarche d'internationalisation. Ceci, quelque soit l'âge de la firme. L'innovation créant dès le départ, une différenciation, qui procure à l'entreprise un avantage concurrentiel substantiel sur le marché étranger. Elle permet de satisfaire le goût des consommateurs pour la diversité et s'adapter à leurs exigences. A travers l'innovation, l'entreprise génère une compétitivité non-prix par différenciation des produits. Pour le dirigeant de E1, *"Rester dans le haut de gamme suppose des innovations constantes. Par ailleurs une innovation réussie dans notre domaine, est très vite connue à l'étranger. Ce qui peut être un atout fondamental pour se positionner"*. Elle facilite donc la pénétration des marchés domestiques et étrangers en relâchant la pression concurrentielle en termes de prix

En ce qui concerne la perception du risque à l'internationalisation de la part des dirigeants des secteurs à fortes innovations, elle est moins grande car les innovations répétées conduisent à sa banalisation, mais aussi parce que les produits proposés répondent très souvent à la demande. Le responsable de E12 affirme : *"Exercer dans notre secteur suppose une aversion au risque très grande car nous devons sans cesse innover ; or innover c'est risquer car l'innovation exige des investissements dont la rentabilité n'est jamais certaine. Le risque que nous prenons dans ce cas est plus important que aller vendre à l'étranger"*. **E. Mathieu** relève que le comportement innovateur va nettement de pair avec la décision d'exporter. Il ajoute : *"Les PMI se lancent d'autant plus fréquemment à l'exportation que leur rythme d'introduction de produits innovants est élevé"*.

Cependant, dans certains secteurs à faible valeur ajoutée, la survie de l'entreprise passe par la délocalisation dans des Pays dont les coûts sont extrêmement bas. C'est notamment le cas des entreprises du textile qui ont besoin d'une main d'oeuvre abondante, peu qualifiée et moins chère. Pour E29, fabricant des tissus d'ameublement automobile, *" Les coûts de production en France ne nous permettaient plus de suivre. Nous avons afin de ne pas hypothéquer irrémédiablement l'avenir de notre entreprise, délocaliser à l'étranger une partie de notre production. Notamment celle qui exige une main d'oeuvre importante et un savoir-faire de faible qualité"*.

La nature de certains produits rend parfois nécessaire, l'implantation à l'étranger. C'est notamment le cas de service qui sont difficilement exportables. Les PME spécialisées dans le nettoyage industriel illustrent bien ce cas. C'est le cas de E8, spécialisée dans le montage des Usines clefs en main, dont le responsable déclare : *"Nous avons constamment un salarié au*

moins à l'étranger pour veiller au bon fonctionnement des appareils livrés et, aussi pour permettre au client de se familiariser avec son matériel."

D'autres PME se sont lancées dans l'internationalisation pour suivre les groupes industriels dont elles sont les sous-traitants. L'entreprise E30, spécialisée dans la fabrication de robinetterie industrielle en est l'exemple type. Son dirigeant relève : *"Lorsque l'entreprise maître d'oeuvre l'exige, nous sommes obligés pour avoir le marché de la suivre sur le chantier à l'étranger"*.

2-Effets d'attraction du marché extérieur

L'attraction se manifeste au travers des potentialités offertes par les marchés étrangers. Il peut s'agir des conditions juridiques (les entreprises de notre étude qui ne sont présentes que dans la zone UDEAC pour ce qui est de la PME camerounaise ou uniquement dans l'Union Européenne, pour les PME françaises ont retenu le cadre juridique comme élément ayant motivé leur choix) et de la situation politique favorable des marchés extérieurs qui procurent à l'entreprise de réelles possibilités de croissance. Comme nous pouvons le constater, la proximité culturelle, développée par les études scandinaves, pour être opérante, doit prendre en compte, les facteurs sus-cités. L'attrait peut se manifester par les compétences techniques du pays. *Nous fabriquons une partie de nos produits à l'étranger parce que les compétences techniques n'existent plus chez nous*, insiste le dirigeant de E20, spécialisée dans la passementerie.

Sortir des frontières nationales, constitue pour certaines PME, non seulement un moyen de vendre leurs produits, ou de réaliser une implantation productive dans un pays

étranger, mais surtout de créer une antenne de veille technologique (Usine nouvelle, 25 Mars 1993).

Après avoir présenté le modèle des déterminants de la décision d'internationalisation, quelles peuvent être les implications pour les pouvoirs publics ?

V.1.3.Implications pour les pouvoirs publics

Tout au long de ce travail, nous avons tenté de montrer l'importance des variables individuelles (valeurs du dirigeant, niveau de formation, degré d'ouverture au monde...), des variables d'entreprise (les innovations, son système organisationnel...) et d'environnement (le secteur d'activité, l'attrait du marché...), dans la décision d'internationalisation de la PME. Aussi, ces différentes réflexions nous suggèrent que l'action des pouvoirs publics, dans une perspective de politique d'encouragement à l'internationalisation des PME, doit se situer au moins à trois niveaux :

1- renforcer les dispositifs permettant une meilleure formation des acteurs, dirigeants de la PME ; développer les opérations favorisant la rencontre entre dirigeants nationaux de petites et moyennes structures et les marchés étrangers. L'accroissement de telles actions aurait pour conséquence, d'augmenter le degré de tolérance au risque. Il permettrait aussi, de ne plus percevoir l'étranger (marché étranger) comme quelque chose d'étrange. Ce niveau de réflexion peut être qualifié d'action directe en faveur des dirigeants présents ou futurs des

PME.

2- favoriser les relations entre les PME et les centres de recherche. Ce qui permet aux firmes qui n'ont pas la possibilité de créer de département de recherche, d'y accéder. Cette collaboration aurait aussi le mérite d'éviter à la PME, l'éparpillement des ressources tant matérielles que humaines. Développer les méthodes de certification de la qualité, puisqu'elle est de plus en plus indispensable aux entreprises qui internationalisent leurs ventes. Un grand nombre de donneurs d'ordre l'exigent ou l'exigeront.

On pourrait aussi concevoir des organismes qui informeraient systématiquement les entreprises de petites et moyennes dimensions quant aux différents marchés extérieurs. Notamment en les informant sur l'état de la concurrence, ce qu'elle propose. Ces organismes pourraient assister les PME dans la systématisation de leur démarche d'internationalisation. La phase des premiers pas vers l'internationalisation étant expérimentale, le risque d'erreur est élevé, d'où nécessité de l'aborder dans les meilleures conditions. L'internationalisation est une démarche difficile, aux résultats parfois décevants, ce qui nourrit de fortes attentes en matière d'appuis financiers.

3- Enfin, les politiques favorisant l'intégration des nations sont à encourager, puisqu'elles créent des cadres favorisant la sécurité dans les affaires. Le marché unique n'est plus un fait théorique, mais une réalité incontournable pour les PME de l'Union européenne. Si on ne peut en dire de même de la zone UDEAC, reste que sa réalité ne se discute.

Comme on peut le constater, les pouvoirs publics n'ont pas mission uniquement de

favoriser le "**savoir faire**", mais aussi, d'aider les PME à "**faire savoir**" à l'étranger ce qu'elles sont capables de "**faire**".

Après avoir analysé les implications pour les pouvoirs publics, que peut-on retenir en ce qui concerne la recherche ?

V.1.4. Implications sur le plan de la recherche

Il s'agit ici d'aborder les réponses apportées à nos interrogations de départ. En d'autres termes, quelles sont les apports (V.1.5.1), et les limites (V.1.5.2) de cette recherche ?

V.1.5.1 Les apports :

Ils seront analysés à la fois sur le plan théorique et méthodologique.

- Sur le plan **théorique**, ce travail présente l'originalité de faire le recensement des différents travaux réalisés depuis une vingtaine d'années sur l'internationalisation de la PME. Il révèle que ces études ont dans la quasi-majorité, abordé l'internationalisation de la petite et moyenne entreprise sous un seul angle : l'exportation. L'approche behavioriste qui les caractérise ne retient pratiquement que le dirigeant comme centralité dans les déterminants de la décision d'internationalisation de l'entreprise. Excluant d'autres variables que sont : l'entreprise et l'environnement. Par ailleurs, ces travaux n'éclairent pas suffisamment sur les

variables caractéristiques des dirigeants favorables à l'internationalisation (comme par exemple : niveau de formation, nombre de langues étrangères parlées, lieu de naissance, âge, nombre de séjours à l'étranger..). Les variables managériales explicatives de la décision d'internationalisation de la PME retenues sont plutôt les conséquences de l'engagement international que ses déterminants.

Si l'on constate une évolution croissante des travaux anglo-saxons et québécois dans le domaine de l'internationalisation de la PME, peu d'études françaises existent. Concernant le Cameroun, ce travail constitue la première ébauche.

Enfin, la décision d'engager l'entreprise vers le marché extérieur est la résultante de facteurs à la fois individuel, d'entreprise et d'environnement. Un seul de ces facteurs à lui seul ne saurait déclencher la démarche internationale de la firme.

- Sur le plan **méthodologique**, la démarche suivie, présente une certaine originalité. Hors mis les difficultés qui caractérisent toute recherche empirique, il s'agissait d'identifier au travers d'une approche comparative, les déterminants communs ou non de la décision d'internationalisation d'entreprises (PME), situées les unes, dans un pays industrialisé, ouvert au monde et à tradition exportatrice, et, les PME d'un pays sous développé, frappé par la crise de liquidités, apparemment moins ouvert aux mutations de l'environnement international.

Ce cheminement nous a conduit à observer les acteurs de l'entreprise que sont les dirigeants, à appréhender leurs motivations quant à la décision d'affronter l'inconnu que constitue le marché étranger. L'analyse diachronique de l'entreprise a été nécessaire pour

percevoir les évolutions de l'entreprise et de son environnement.

La prise en compte du triptyque Dirigeant-Entreprise-Environnement, permet de montrer le caractère indissociable de ces facteurs, lorsqu'il est question de comprendre le comportement de l'entreprise. L'analyse longitudinale, nous permet de nous insérer dans une approche continuité/discontinuité, pour appréhender les facteurs déclenchants qui nous auraient échappé, dans le cadre d'une analyse statique.

L'intérêt de la recherche est à relier naturellement à notre problématique. Et l'hétérogénéité de la PME ne peut être ignorée lorsqu'on traite des déterminants de l'internationalisation de ce type d'organisation.

V.1.5.2 Les limites

Elles seront à la fois d'ordre théorique et méthodologique.

- Limites théoriques :

Circonscrire un cadre de recherche, sélectionner les variables "pertinentes", en fonction d'une littérature constituée et connue, pousse d'emblée à déterminer son champ d'action et par conséquent, à limiter son apport. Dès lors que l'on choisit une approche centrée sur un type d'entreprise, ici la PME internationale, on écarte du coup, les PME qui ne le sont pas. Nous n'avons pas testé dans ce travail, le degré de spécialisation ou de diversification de la PME par rapport à la concurrence. La part de marché de la PME sur son marché domestique par rapport aux concurrents aurait pu faire l'objet de cette étude. De même qu'il aurait été intéressant de

connaître le poids de internet quant à la vision du marché étranger.

- Limites **méthodologiques**

Le choix des interlocuteurs : il est possible que les acteurs choisis dans notre étude, de par leur rang (PDG ; DG ; directeurs commerciaux, directeurs exports...) dans l'entreprise, aient privilégié une bonne image de leur organisation dans les réponses aux questions posées. Si nous ne pouvons écarter totalement cette hypothèse, il faut reconnaître tout de même que lorsqu'un doute subsistait quant aux réponses fournies, nous essayions de rencontrer une deuxième personne de l'entreprise. Ce qui permettait de réduire le degré d'erreur.

Enfin, l'analyse longitudinale présente le danger de renvoyer aux descriptions après coup. L'analyse des faits reconstruits a posteriori n'est elle pas critiquée pour son abondance (Thiétart et Forgues, 1993) ?

Comme nous pouvons le constater, l'effort accompli dans ce travail nous met en face de nouvelles interrogations. Les intégrer dans l'analyse ne correspondrait pas aux objectifs de départ. Cependant, les recherches futures pourront donner l'occasion de les aborder.

Bibliographie

1. AABY NILS-ERIK AND STANLEY F.S., "Management influences on export performance : a review of the empirical literature, 1978-1988", International Marketing Review, vol.6, April 1989, p.7-26.
2. ABIASSI A., "Processus d'internationalisation de la firme", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE-Lille, 1989.
3. ALI A. & SWIERCZ P.M., "Firm size and export behavior : lessons from the midwest", Journal of Small Business Management, April 1991, p.71-78.
4. ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., L'entreprise stratégique : penser la stratégie, éd. Gaëtan Morin, 1993, 620 p.
5. ALLIOT A., "Les opportunités en Europe de l'Est", in "Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe", Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.55-61.
6. ANASTASSOPOULOS J.P., Blanc G., NIOCHE J.P., RAMANANTSOA B., Pour une nouvelle politique d'entreprise. PUF, PARIS, 1985.
7. ANGELMAR R. and PRAS B., "Product acceptance by middlemen in export channels", Journal of Business Research, vol. 12, 1984, p227-240.
8. ANSOFF I., Stratégie de développement de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989, 287 p.
9. APRODI, " Les PMI en France aujourd'hui", 1985
10. ARENA R., DE BANDT J., BEZONI L. et ROMANI P.M., Traité d'économie industrielle, 2ème édition. Economica, Paris 1995. 1001 p.

11. ARREGLE J.L., "Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, p;25-36.
12. ATAMER T., CALORI R., Diagnostic et décisions stratégiques, éd., Dunod, Paris, 1993, 716 p.
13. AUSTIN J.L., Quand dire, c'est faire (How to do things with words), éd. Seuil, Paris, 1970, 183 p.
14. AUZEBY F., "La sanction du marché", in Les Chiffres Clés, SESSI, INSEE, éd. Dunod, 1993/1994, p.99-107.
15. AXINN C.N., "Export performance : do managerial perceptions make a difference ?", International Marketing Review, vol. 5., Summer 1988, p. 61-71.
16. BADOUC M., HAYMANN Ph., NEMARCQ A., Le marketing industriel, éd., Publi-union, 233 p.
17. BARDIN L., "Le texte et l'image", in communication et langage, n°26, 1977, p.98-112.
18. BARDIN L., L'analyse de contenu, 7ème édition, P.U.F., Paris, 1993. 291 p.
19. BARLET C. et DUGUET E., " La recherche pour l'export", in Les Chiffres Clés, éd. Dunod, INSEE, SESSI, 1993/1994, p.109-115.
20. BARRY C. et SAVOYE B., "L'innovation dans les petites entreprises industrielles", in Les Chiffres Clés, SESSI, INSEE, éd. Dunod, 1993/1994, p.77-85.
21. BARRY C. et SAVOYE B., "Les petites entreprises industrielles en 1991", INSEE, n°258, Mai 1993, p*
22. BAUER M et al., L'entreprise : une affaire de société, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1990. 353 p.
23. BAUERSCHMIDT A., SULLIVAN D. AND GILLEPSIE A., "Common factors

- underlying barriers to export : studies in the U.S. papers industry”, Journal of international Business Studies, March, 1985, p.111-123.
24. BAYAD M. et HERRMANN J.L., “Le financement de l’innovation dans les petites et moyennes entreprises industrielles : difficultés et comportements”, Gestion2000, vol.6, 1992, p.173-199.
25. BEAMISH P.W and MUNRO H.J., “Exporting for successes as a small canadian manufacturer”, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.4, n°4, 1987, Spring, pp. 38-43.
26. BEAUD M., L’art de la thèse, éd. La Découverte, Paris, 1993, 156 p.
27. BEHAR M., “Évaluation politique et prise de décision”, Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.10-14
28. BENZECRI J.P. & BENZECRI F., Pratique de l’analyse des données, Paris Dunod, 1986, 533 p.
29. BERGADAA M. et VIDAILLET B., “ La décision telle que la voient les décideurs”, Revue Française de Gestion, n°111, Novembre-Décembre 1996, p.152-158.
30. BERGERON F. et RAYMOND L., “EDI dans la PME et la grande entreprise : similitudes et différences”, Revue internationale PME, vol.9, n°1, 1996, p.41-60.
31. BERNARD J, RAVIX J.L. “Diversité et spécificité des unités productives : les clivages par la taille et les typologies d’entreprises”, in Traité d’économie industrielle, 2ème édition, Économica, Paris, 1991, p. 184
32. BERNARD P.J., DAVIET J.P., Culture d’entreprise et innovation, Presses du CNRS, Paris, 1992 *.
33. BERTHIER C. et PARENT M.C., “Créations, disparitions et restructurations d’entreprises : les effets sur l’emploi des PME”. Économie et Statistique, n° 2571-272.

- 1994, p.13-23
34. BERTHIER C., "Les entreprises à travers leurs comptes", *Économie et Statistique*, 1994, n°271-272, p.57-62.
 35. BIGRAS Y., "Les PME et l'intégration mondiale des systèmes de transport", *Revue Internationale PME*, vol.9, n°1, 1996, p.21-40.
 36. BIJMOLT T.H.A. & ZWART P., "The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms", *Journal of Small business management*, April 1994, pp.69-83.
 37. BILKEY W., "Variables associated with export profitability", *Journal of International Business Studies*, vol.13, Feb. 1982, p.39-55.
 38. BILKEY W.J. and TESAR G., "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, Spring/Summer, 1977, pp.93-98.
 39. BLOOMFIELD L., *Le langage*, éd. Payot, Paris, 1970, 524 p.
 40. BONNEAU J., "La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME", *Économie et Statistique*, n°271-272, p.25-37.
 41. BOUDON R., *La logique sociale : introduction à l'analyse sociologique*, Éditions Hachette, Paris, 1979, 275 p.
 42. BOURCIER D. & DUCROT O., *Les mots du discours*, Éditions de Minuit, Paris, 1980, 241 p.
 43. BOUROCHE J.M. & SAPORTA G., *L'analyse des données*, éd. PUF., 4ème édition, Paris, 1989, 127 p.
 44. BOUTIN A., *Les Euro-PMI*, éd. Economica, Paris, 1995, 215 p.
 45. BOYER M., "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, vol.7, n°2, 1994, p59-83.
46. BRADY D.L., BEARDEN W.O., "The effects of managerial attitudes on alternative exporting methods", Journal of International Business Studies, vol.10, March, 1979, p. 79-84.
47. BRECHET J.P., "L'analyse de la dynamique concurrentielle", in Cahiers Français, n°275, p.29-43.
48. BRICOUT J.L., "S'implanter à l'étranger : les PME aussi", Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p. 65-77.
49. BRONCKART J.P. & BAIN D.D., Le fonctionnement des discours : un modèle psychologique et une méthode d'analyse, éditions Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1985, 175 p.
50. BROOKSBANK, "Defining the small business : a new classification of company size", Entrepreneurship and Regional Development, Janvier-Mars, 1991, vol.3, n°1 *
51. BROUSTAIL J., FREEY F., Le management des innovations, éd: Dalloz, Paris, 1993, 230 p.
52. CAPET M., CAUSSE G., MEUNIER J., Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, 2ème édition, éd. Economica, Paris, 1986, 587 p.
53. CARRIER C., "Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises", Revue Française de Gestion, *
54. CARRIERE J.B., "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", Revue Internationale de PME, vol.4, n°1, 1991, p.34-56.
55. CAVUSGIL S.T. & NAOR J., "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity", Journal of Business Research, Vol.15,

- 1987, pp.221-235.
56. CAVUSGIL S.T., "differences among exporting firms based on their degree of internationalization", Journal of Business Research, vol.12, 194, p.195-208.
57. CAVUSGIL S.T., "Success factors in export marketing : an empirical analysis", Journal of International Marketing and Marketing Research, vol.8, February 1983, p.63-73.
58. CAVUSGIL S.T., ZOU S., "marketing strategy-performance relationship : an investigation of the empirical link in export market ventures", Journal of Marketing, vol. 58, January 1994, p 1-21.
59. CAVUSGIL S.T.,and NEVIN J.R., "Internal determinants of export behavior : an empirical investigation", Journal of Marketing Research, vol 18, n°1, 1981, February, pp.114-119.
60. CGPME, "Les organisations patronales", Liaisons sociales, n° spécial 8938, Paris, 1983, p.7
61. CHANDLER A.D., "Stratégies et structures de l'entreprise", EO, Paris1994, 543 p.
62. CHARRON D., Une introduction à la communication, Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, 1991, 285 p.
63. CHAUCHAT H., L'enquête en psycho-sociologie, PUF., Paris, 1990, 253 p;
64. CHEVALIER A. et HIRSCH G., "Le choix de l'investissement à l'étranger", Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.15-24.
65. CHEVALIER J.M., "L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise", in Cahiers Français. n)275, p.814.
66. CHEYNEL H., "Les instruments d'analyse des banques", Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.35-41.

67. CHRISTENSEN C.H., DA ROCHA A. and GERTNER K., "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms", *Journal of International Business Studies*, vol.18, Feb. 1987, p.61-77.
68. CLAVERIE B., Lexique du commerce extérieur, éd., PUF, Paris, 1992, 285 p.
69. COLLIN B., "Outils d'analyses de l'environnement et choix des modes de développement", Revue Française de Marketing, n°157-158, Février-Mars 1996, p.11-22.
70. COLLIS D., "A resource based analysis of global competition : the case bearing industry", Strategic Management Journal, Special issue, Vol.12, 1991 P.*
71. CONNER K. R., "A historical comparison of resource based theory and five school of thought within industrial organization economics : do we have a new theory of the firm?", Journal of Management, vol. 17, 1991, pp. 121-154.
72. COOK V.J.JR., "Marketing strategy and differential advantage", *Journal of Marketing*, vol. 47, Spring 1983, p.68-75.
73. COSSETTE P., "La vision stratégique du propriétaire-dirigeant : étude de cartographie cognitive", Revue Internationale des PME, vol.1, 1996, 123-142.
74. COSSETTE P., "La vision stratégique chez le dirigeant propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire",*
75. COVA B. et SALLE I., "L'analyse de milieu au service du mode d'entrée à l'étranger : leçons de la grande industrie", in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février/Mars, 1996, p.23-34.
76. CREPON B. et DUGUET E., "Pouvoir de marché et innovation", Les Chiffres Clés, éd. Dunod, INSEE, SESSI, 1993/1994, p.87-95
77. CROUE C., Marketing international, éd. De Boeck, Belgique, 1993, 342 p:

78. CZINKOTA M.R. and JOHNSTON W.J., "Segmentation U.S. firms for export development", Journal of Business Research, vol.9, 1981, p. 353-365.
79. DAHREMÖLLER A., "Bilans du marché de l'emploi en fonction des régions et de la taille des entreprises", travaux de recherche sur la PME, Schriften Zur Mittelstandsforschung, n°26NF, Stuttgart, 1988.*
80. DANIELS J.D., ROBLES F., "The choice of technology and export commitment : the peruvian textile industry", Journal of International Business Studies, vol.16, Spring-Summer, 1985, p.67-87.
81. DARREON J.L. et FAIÇAL S., "Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME", Revue Française de Gestion, *
82. DE LAUZUN P., "Pour une réforme de l'aide publique", Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p.29-34.
83. DE LEERSNYDER J.M., Marketing international, Dalloz, Paris, 1986, 210 P.
84. DEBOURSE J.P, DECLERCK R.P, NAVARRE C., Méthode de direction générale, éd. Hommes et Techniques, Paris, 1983, 225p.
85. DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P., DECLERCK J.C., "Le management stratégique : contrôle de l'irréversibilité", Les éditions ESC Lille, 1997, 223P.
86. DESREUMAUX Alain, Stratégie, éd. Dalloz, Paris, 1993, 447 p.
87. DESREUMAUX A., "Les stratégies inter-sectorielles : spécialisation, intégration, diversification", in Cahiers Français, n°275, p.87-97.
88. DEYSINE A., DUBOIN J., "S'internationaliser : stratégies et techniques", éd. Dalloz, Paris, 1995, 795p.
89. DGXXIII/EUROSTAT, "Les PME à l'échelle mondiale", 1993.
90. DICHTL E., LEIBOLD M., KOGLMAYR H.G. and MULLER A., " The export-

- decision of small and medium-sized firms : a review”, Management International Review, 24(2), 1984, pp:49-60.
91. DIDAY E., LEMAIRE J., POUGET J. & TESTU F., Éléments d'analyse de données, éd. Dunod, Paris, 1985, 464 p.
 92. DIERRICKX I., COOL K., “Asset stock accumulation and sustanaibility of competitive advantage”, Management Science, vol. 35, p.1504-1511, 1989.
 93. DUCHENEAUT B., Enquête sur les PME françaises, éd. Maxima, (présenté par le CEPME) Paris, 1995, 577 p.
 94. DUSSAUGE P. & GARRETTE B., “Alliances industrielles dans les secteurs de l'aérospatiale et la défense”, p363-387.*
 95. ESCOFIER B. & PAGES J., Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs, méthodes et interprétations, éd. Dunod, Paris, 1990, 267 p.
 96. EVANS P., STALK G., SHULMAN E., “Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy”, Harvard Business Review, Mars-Avril, 1992, p. 57-69.
 97. FAUCON E. et LEVRATTO N. , “PMI en situation d'insularité et marchés internationaux : le cas de la Corse”, Revue Internationale PME, vol7, n°2, 1994, p.31-57.
 98. FENWICK I., AMINE L., “Export performance and export policy : evidence from United Kingdom clothing industry”, Journal of operational research Society, vol.30, August, 1979, p. 747-754.
 99. FIOL C.M, AND HUFF A.S.. “Maps for managers : where are we ? where do we go from there ?”, Journal of management Studies, vol.29, n°3, 1992, p.267-285.
 100. GAMBES P., PAOLI J.M. et PRICE R., “Un exemple de stratégie économique-politique”, Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, p. 44-52.

101. GARCIA A., "Le risque politique international", in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février/Mars, 1996, p.65-76.
102. GARIBALDI G., Stratégie concurrentielle : Choisir et gagner, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994, 385 p.
103. GASSE Y., "L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions", Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol.7, N°4,1982, P.267-285.
104. GAULTIER A., Pérennité et succession dans les entreprises moyennes familiales, éd. Hommes et Techniques, Boulogne 1980, 228 p.
105. GAULTIER A. GELENIER D., "L'avenir des entreprises personnelles et familiales", éd. Hommes et Techniques, Paris, 1978.
106. GHEMAWAT P., " Commitment : the dynamic of strategy" the Free Press, N.Y., 1991.
107. GHIGLIONE R. & BLANCHET A., Analyse de contenu et contenus d'analyses, éd. Dunod, Paris, 1991, 151 p.
108. GHIGLIONE R. & MATALON B., Les enquêtes sociologiques : théorie et pratique, éd. Armand Colin, Paris, 1985, 301 p.
109. GHIGLIONE R., BEAUVOIS J.L., CHABROL C. & TROGNON A., Manuel d'analyse de contenu, éd. Armand Colin, Paris, 1980, 159 p.
110. GHIGLIONE R., MATALON B. & BACRI N., Les direx analysés : l'analyse propositionnelle du discours, Éditions du CNRS, Paris, 1985, 188 p.
111. GIBIAT M., "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans", Revue Internationale PME, vol.7, n°2, 1994, p10-
112. GIORDANO Y., "Stratégie d'entreprise et décision d'exporter", in Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1984, p.113-119.

113. GOUJET C., Statistiques descriptives appliquées à la gestion, Éditions Eyrolles Université, Paris, 1992, 171 p.
114. GRANT R.M., "The ressource based theory of competitive advantage", California Management Review, vol.33, 1991, pp.114-135.
115. GREENAN N., "L'organisation du travail dans les PMI se distingue-t-elle de celle des grandes entreprise?", Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p.87-103.
116. GREIMAS A.J., "Sémiotique et sciences sociales", in Analyse sémiotique d'un discours, éd. du Seuil, Paris, 1976, 276 p.
117. GREPME, Les PME : bilan et perspective, éd. Économica, Paris, 1994, 437 p.
118. GUEYDON DE DIVES J.L., "Rendre efficace la mise en oeuvre des stratégies d'entreprise", Revue française de Gestion, Janvier-Février, 1986, p.23-29.
119. GUILHON A., GUILHON B. et PEGUIN D., "Innovation et exportation : quelle compatibilité pour les PME", Revue internationale PME, vol.7, n°2, 1994, pp.85-103
120. HANS J. TUMMERS, directeur du centre steinbeis de transfert de technologie de stuttgart, conférence tenue à Strasbourg, le 31 Mai 1991.
121. HANSEN G.S. and WENEFELT
122. HEGO E., "Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais confuse : le cas des industries agro-alimentaires", Revue Internationale PME, vol.7, n°2, 1994, p.137-158.
123. HERNANDEZ E., "La gestion particulières des entreprises du secteur informel : le cas africain", in Direction et Gestion des Entreprises, n°141-142, Mai-Août 1993, p.49-63.
124. HIGER M.T and HOOVER R.J., "dynamics of export decision process", Journal of Global Marketing, vol.2(3),1989, p.71-93.
125. HORNSBY J.S., NAFFZIGER D.W., KUATKO D.F. and MONTAGNO R.V., "An

- interactive model of the corporate entrepreneurship process”, in ET&P, Winter, 1993, pp.29-37.
126. HUBERMAN A.M. & MILES B.M., Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes , Éditions de Boeck-Wesmael S.A., Bruxelles, 1991, 480 p.
127. INSEE, “Les PME et leurs salariés”, n°4, 1996
128. J.C., TARONDEAU, “324 p.
129. JAUSSAUD J., “Les choix stratégiques : stratégie internationale de l’entreprise”, Cahiers Français, n°275, p. 107-115.
130. JOFFRE Patrick, KOENIG Gérard, Stratégie d’entreprise, éd. Économica, Paris, 1985, 247 p.
131. JOFFRE P., Comprendre la mondialisation de l’entreprise, éd. Économica, Paris, 1994
132. JOFFRE P.ET KOENIG, “L’évolution de la pensée stratégique”, Revue Française de Gestion , Mars-Avril-Mai, 1985. p.68-86.
133. JOHANSON J. and VAHLNE J.E., “The internationalization process of firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitments “, Journal of International Business Studies, vol.8, n°1, 1977, Spring/Summer, pp.23-32.
134. JOHNSTON W.J., CZINKOTA M. R., “Managerial motivations as determinants of industrial export behavior”, in export management : an international context, Czinkota and Tesar, editions, New York, Praeger publishers, 1982.
135. Journal officiel du 28 septembre 1967
136. JOYAL A., JULIEN P.A. et DESHAIES L., “L’exportation des PME québécoises et l’accord de libre-échange avec les Etats-Unis”, Revue Internationale PME, vol.6, n°1, 1993, p.67-85.

137. JULIEN P.A et MARCHESNAY M., La petite entreprise, Vuibert Gestion, Paris, 1988, 288p.
138. JULIEN P.A., CARRIERE J.B., RAYMOND L. et LACHANGE R., "La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière du Québec : une analyse de cas multiples", Revue Internationale PME, vol.7, n°3-4, 1994, p87-117.
139. KAISER V.J., "Obstacles rencontrés face à l'internationalisation", in Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe, Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p. 49-53.
140. KAPFERER J.N., THOENIG J.C., La marque, éd. McGraw-Hill, Paris, 1989, 384 p.
141. KAYNAK E., GHOURI P.N. and OLOFSSON-BREDENLÖW T., "Export behavior of small swedish firms" , Journal of Small Business Management, April 1987, pp.26-32.
142. KAYNAK E., KOTHARI V., "Export behavior of small and medium sized manufacturers : some policy guidelines for international marketers", Management International Review, vo.24, February, 1984, p.61-69.
143. KEDIA B. and CHHOKAR J., "The impact of managerial attitudes on export behavior", American Journal of Small Business, Autumn 1985, pp.7-17;
144. KIRPALANI V.H., MACINTOSH N.B., "international marketing effectiveness of technology oriented small firms", Journal of International Business Studies, vol.10, Winter 1980, p.81-90.
145. KOENIG G. et JOFFRE P., Gestion stratégique, éd. Litec, Paris 1992, 201 p.
146. KOENIG G., "Les modes d'action stratégique", in Cahiers Français, n°275, p.15-27.
147. KOENIG G., Management stratégique, éd. Nathan, 2ème édition, Paris, 1993, 399 p.

148. KOTLER P., DUBOIS B., Marketing management, 8ème édition, éd: Publi-union, Paris, 1994, 673 p.
149. KREMP E. et BOISSONADE D., "Le crédit interentreprise reste une charge pour les PME malgré la diminution des délais de paiements", Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p.115-128.
150. LAMBIN J.J., "Le marketing stratégique" éd. Mc Graw Hill, 2ème, 1991, 455 p.
151. LE VIGOUREUX F., " Définitions qualitatives de l'entreprise de taille moyenne : une tendance d'ordonnance par la théorie des droits de propriété", XIIIèmes journées nationales des IAE, 16-17 Avril 1996, p.409-424.
152. LEBARD I. & SALEM A., Analyse statistique des données textuelles, éd. Dunod, Paris, 1988, 209 p.
153. LEBART I., MORINEAU A. & TABARD N., Techniques de la description statistique : méthodes et logiciels pour l'analyse des grands tableaux, éd. Dunod, Paris, 1977, 351 p.
154. LECERF Y. et PARKER E., "Une méthode de prévision à usage industriel", Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-août, 1981, p. 25-28.
155. LECOMTE J-M., "Les vecteurs de l'internationalisation", in "Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe", Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.45-48.
156. LEE W.J and BRASCH J.J., " The adoption of exports as an innovative strategy", Journal of International Business Studies, vol.9, n°1, Spring/Summer, 1978, pp.85-93.
157. LEFEBVRE E., LEFEBVRE L.A. & BOURGAULT M., "Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières", in Revue

- d'Economie Industrielle, n°77, 3ème trimestre 1996.
158. LEHOUCQ T., "Difficultés à l'innovation pour les PMI", in Les Chiffres Clés , SESSI-INSEE, éd. Dunod, 1993/1994, p.71-76.
159. LÉO Pierre-Yves, PME : Stratégies internationales, éd.Économica, Paris, 1990, 266 p.
160. LEPEULE J.M., "Profil des attentes des PME européennes présentes à Europalliances", in Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe, Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.37-43.
161. LHUILLERY S. et TEMPLE P., "L'organisation de la recherche et développement de la PMI-PME", Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p.77-85.
162. LIOUVILLE J., "Image du pays d'origine et performances des implantations à l'étranger : le cas des filiales françaises en Allemagne Occidentale", XIIIèmes journées nationales des IAE, Tome1, 16-17 Avril, 1996, p.425-445.
163. MacDONALD P., "La PME québécoise et l'exportation", Revue de Gestion des PMO, vol.1, n°1, 1990, p.3-38;
164. MAINGUENEAU D., Nouvelles tendances en analyse du discours, éd. Hachette, Paris, 1987, 143 p.
165. MAIRE M., "Une méthodologie d'évaluation de l'environnement", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1984, p.61-71.
166. MARCHESNAY Michel, Management stratégique, éd. Eyrolles Université, Paris, 1993, 199 p.
167. MARCHESNAY M., "La petite entreprise", éd. Vuibert, Paris, 1989
168. MARCHESNAY M., "Les bases de la compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés", Cahiers de l'ERFI, Montpellier, n°1, 1993.

169. MARCHESNAY M., "PME, stratégie et recherche", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1993, p.7076.
170. MARION A., "L'incidence financière des investissements à l'étranger : analyse de deux exemples d'implantation de PMI. ; l'adaptation des concours financiers offerts par le système bancaire et financier" , VIIème journée nationales des instituts d'administration des entreprises, 24-25 Avril, 1985, à Lille.
171. MARMUSE C., Politique générale, éd. Economica, Paris, 1992, 592 p.
172. MAROIS B., "Comment les entreprises françaises gèrent le risque politique", Revue Française de Gestion, Mai-Juin-Juillet-Août, 1981, P.4-9.
173. MARTINET A.C., Stratégie, éd; Vuibert, Paris, 1983, 322 p.
174. MARTINET A.C., "L'évolution de la pensée stratégique", in Cahiers Français, n°275, p.3-7.
175. MASSART J., "Les mentalités étrangères et la PME. Le défi de l'international", in Revue Française du Marketing, n°157-258, Février/Mars, 1996, p.89-94.
176. MATA J.E., Les unions douanières Africaines : quel bilan ?, éd. Presse Flamande, 1995, 71 p.
177. MATHE J.C et RIVET A., " Décisions stratégiques et structure de la propriété", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1993, p.77-85.
178. MATHIEU E., " L'innovation stimulant de l'exportation", in les Chiffres Clés, SESSI, Dunod, Paris, 1994, P.117-125
179. MATHIEU E., "L'innovation stimulant de l'exportation", SESSI, Les chiffres clés, éd. Dunod, 1993/1994, p117-125.
180. McGUINNESS N. et LITTLE B., " The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products", Journal of Marketing, Spring, 1981.

181. McGUINNESS N.W and LITTLE B., "The impact of R&D spending on foreign sales of new canadian industrial products", in Research policy, 10(1981), pp.78-98.
182. MIESENBOCK K.J., "Small business and exporting : literature review", International Small Business Journal, vol.6, (2), 1988, p.42-61.
183. MILLER D., "Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse", in Gestion, vol.21, n°2, Mars 1996, p.43-54.
184. MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1991, 434 p.
185. MONARDO J., "L'internationalisation des entreprises de taille moyenne", in "Les moteurs de l'internationalisation des PME en Europe", Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.29-35.
186. MOREAU-DEFARGES Ph., La mondialisation : vers la fin des frontières, éd. Dunod, Paris, 1994.
187. MORVAN Yves, Les fondements de l'économie industrielle, éd. Economica, Paris, 1991, 639 p.
188. MOSCAROLA J., Enquêtes et analyse de données, éd. Vuibert, Paris, 1990, 309 p.
189. MUCHIELLI A., Analyse des données qualitatives, éd. de Boeck, Bruxelles, 1991, 480 p.
190. MUCHIELLI A., Les méthodes qualitatives, collection que sais-je?, 1ère édition, PUF, Paris, 1991, 126 p.
191. MUCHIELLI R., L'analyse de contenu des documents et des communications, 7ème édition, Entreprise Moderne d'éditions et Librairies Techniques, Paris, 156 p.
192. MUSSAULT O. & PERQUIER D., "Cinq stratégies d'entreprise moyenne", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1979, p.74-80.

193. NECK A., Le développement des petites entreprises : politique et programmes, éd. O.I.T., 1981, p. 221-222.
194. NICOLAS F. et VALCESCHINI E., "Agro-alimentaire : une économie de la qualité", Revue Internationale PME, vol.8, n°2, 1995, p.171-173.
195. NOËL A. et ZHANG J., "Alliances stratégiques entre entreprises chinoises et étrangères", in Perspectives en Management Stratégique, TomeII, éd. Economica, Paris, 1993/1994, p.211-234.
196. O'ROURKE D., "Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firm", American Journal of Small Business, vol.9, n°3, Winter 1985, pp.25-29.
197. OGBUEHI A.O. & LONGFELLOW T., "Perceptions of U.S. manufacturing SMEs concerning exporting : a comparaison based on export experience", Journal of Small Business Management, October, 1994, pp.37-47.
198. ONAMBELE NGONO I., "Les PME au Cameroun", Thèse de Doctorat 3ème cycle en Sociologie, Université de Strasbourg, 1984.
199. PADAMANABHAN P. and CHO K.R., "Ownership strategy for a foreign affiliate : an empirical investigation of japanese firms", Management International Review, vol.36, January 1996, pp.45-65.
200. PARENT M.C. et BERTHIER C., "Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des PME", Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p.13 -25
201. PAVORD W.C and BOGART R.G., "The dynamics of the decision to export", Akron Business and Economic Review, Spring 1975, pp.6-11.
202. PEREA E. EUROSTAT et SAVOYE B., "La poussée des PMI en Europe et l'exception Allemande", INSEE, n°248, Février 1993, p.

203. PERSSON-GEHIN S. et IVANAJ V., "Les valeurs du dirigeant et leur influence sur la stratégie de croissance de la PME", XIIIèmes journées nationales des IAE, 16-17 Avril 1996, tome1, p.447-467.
204. PIRET A., L'analyse structurale : une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines, Éditions de Boeck, Bruxelles, 1991. 173 p.
205. PORTER M., Choix stratégique et concurrence, éd. Economica, Paris, 1990, 647 p.
206. PRAHALAD C.K., HAMEL G., "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Mai-Juin, 1990, pp.79-91.
207. QUELENNEC M., "Les statistiques d'entreprise : réalités observées et méthodes d'observation", collection INSEE, série n°101.
208. RAUX J.F., "L'entreprise entre incertitudes et connaissances", Revue Internationale PME, vol.9, n°2, 1995, p.199-213.
209. REBIERE P., "Le management stratégique global", Direction et Gestion des Entreprises, n°152-153, p.85-94.
210. REFAIT P. et ROUX E., "Le profil idéal de la PMI exportatrice", Revue Française de Gestion, Janvier-Février, 1981, p.89-96.
211. REID S.D., "Information acquisition and export entry decisions in small firms", Journal of Business Research, vol.12, n°2, April 1984, pp.141-157.
212. REID S.D., "Managerial and firm influence on export behaviour" Journal of Academy of Marketing Science, vo.11, n°3, Summer, 1983, pp.323-332.
213. REID S.D., "The decision-maker and export entry and expansion", Journal of international Business Studies, vol.12, n°2, Autumn, 1981, pp. 101-112.
214. REID S.D., "The impact of size on export behavior in small firms", in export management : an international context, Czinkota and Tesar, editions, New york.

Praeger Publishers, 1982.

215. RESWEBER J.P., Qu'est ce que interpréter ? Essai sur les fondements de l'herméneutique, Éditions du Cerf, Paris, 1988, 179 p.
216. REYNAUD D., "L'ambition internationale", Revue Française de Gestion, Septembre-
Octobre 1979, p.92-101.
217. RICOEUR P., Du texte à l'action, Éditions du Seuil, Paris 1986, 406 p.
218. ROMELAER P., "Rôles des dirigeants et Structures des entreprises", Revue Française de Gestion, n°111, Novembre-Décembre 1996, p.65-75.
219. RONCIN A., "L'engagement des PMI à l'exportation", Production
220. RONQUILLO A et SAURINA C., " Développement international de la très petite entreprise dans la région de Girona", Revue Internationale PME, vol.7, n°2, 1994, p.177-135.
221. ROUANET H. & LEROUX B., Analyse des données multidimensionnelles : statistiques en sciences humaines, éd. Dunod, Paris, 1993, 309 p.
222. ROUX E., "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI", Recherche et Applications en Marketing, n°3, 1986, p.27-42.
223. ROUX E., " Les facteurs explicatifs de la décision d'exporter en PMI : rôle de l'attitude du dirigeant envers le risque", Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 1991, 336p.
224. ROY D.A and SIMPSON C.L., "Export attitudes of business executives in the smaller manufacturing firm", Journal of Small Business Management, vol.19, n°2, April 1981, pp.16-22.
225. RUMELT R., SCHENDEL D. and TEECE d., "Strategic management and

- economics”, Strategic Management Journal, vol.12, 1991, pp.5-29.
226. SAINTE-MARIE G., “Les dirigeants de PME-PMI et la problématique de l’internationalisation en Europe”, in “ Les moteurs de l’internationalisation des PME en Europe”, Association Europe et Entreprises, n°4, 1994, p.17-28.
227. SAVOYE B., “Handicaps et atouts des petites entreprises exportatrices”, Économie et Statistique, n°271-272, 1994, p.105-113.
228. SCHLEGELMILCH B.B., “Controlling country-specific and industry-specific influences on export behaviour”, European Journal of Marketing, vol. 20, n°2, Autumn 1986, pp.54-71.
229. SEARLE J.R., Sens et expression : études de théories des actes du langage, Éditions de Minuit, Paris, 1982, 243 p.
230. SERINGHAUS R., “The role of information assistance in small firms’ export involvement”, International Small Business Journal, vol.5, n°2, Winter 1986/87, pp.26-36.
231. SICARD C., Le manager stratège, éd. Dunod, Paris, 1994, 311p.
232. SILVESTRE H. and GOUJET R., “Lisibilité de l’environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI”, Revue Internationale PME, vol.9, n°1, 1996, p.61-78.
233. SIMMONDS K. and SMITH H., “ The first export order : a marketing innovation” British Journal of Marketing, n°2, 1968, pp. 93-100.
234. SIMPSON C. JR. and KUJAWA D., “The export decision process : an empirical inquiry”, Journal of International Business Studies, vol.5, n°1, Spring 1974, pp.107-117.
235. SOOD J.H., ADAMS P., “Model of management learning styles as a predictor of

- export behavior and performance”, Journal of Business Research, vol.12, February 1984, p. 169-182.
236. SOUQUET C., “Des petites PMI allemandes performantes”, Économie et Statistique, n°271-272, P.49-57.
237. STALK G., HOUT TH., Vaincre le temps, éd. Dunod, Paris, 1992, 333 p.
238. STEINMANN H., KUMAR B. and WASNER A., “Conceptualising the internationalisation process of medium-size firms : some preliminary considerations for a research design”, Management International Review, vol. 20, n°1, 1980, pp.50-66.
239. Stratégor, 2ème édition, InterEditions, Paris, 1993, 615 p.
240. SUZMAN C.L. and WORTZEL L.H., “Technology profiles and export marketing strategies”, Journal of Business Research, vol. 12, n°2, April 1984, pp.183-194.
241. TARDIEU H., GUTHMANN B., Le triangle stratégique, Les Éditions d’Organisation, Paris, 1991, 304 p.
242. TARONDEAU J.C, Stratégie industrielle, éd. Vuibert, Paris, 1993, 424 p.
243. TEECE D., PISANO G., SHUEN A., “Dynamic capabilities and strategic management”, article de recherche, University of California, Bekerley, June, 1992
244. THERIN F., “ L’implication à l’export des PME/PMI : le cas des sous-traitants de l’industrie aéronautique civile en Midi-Pyrénées”, Revue Internationale PME, vol.8, n°2, 1995, p.119146.
245. THIESSE M., “Les études qualitatives multi-culturelles”, in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février/Mars 1996, p.35-41.
246. THOUVERZ-BROCHOT, “Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises”, Entreprises et Histoire, n°5, 1994, p.9-19.
247. TOOKEY D., “Factors associated with success exporting”, The Journal of

Management Studies, vol.1, n°1, March 1964, pp.48-66.

248. TOURE-FARAH P.M., “ Les petites et moyennes entreprises dans la stratégie de développement économique en Côte d’Ivoire”, Thèse de Doctorat d’Etat en Droit, Université de Toulouse, 1985.
249. URBAN S., Management international, éd. Litec, Paris, 1993, 205 p.
250. USUNIER J.C., Commerce entre cultures, éd. PUF, Tome1, 1ère édition, Paris 1992, 453 p.
251. USUNIER J.C. ET VERNA G., “Éthique des affaires et relativité culturelle”, Revue française de Gestion, Juin-juillet-Août 1994, P.23-40.
252. UZAN O., “Ressources de l’entreprise et avantage concurrentiel”, in Cahiers Français, n°275, p.74-86.
253. VALENTIN G., “Entreprises petites et moyennes : croissance et atouts”, Économie et Statistique, n° 271-272, 1994, p.3-9
254. VAN HOORN T.P., “Strategic planning in small and medium sized companies”, Long Range Planning, 1979, vol. 12, pp. 84-91.
255. VASSEUR J., “Les coopérations commerciales internationales : spécificités et mode d’emploi”, in Revue Française du Marketing, n°157-158, Février/Mars, 1996, p.43-53.
256. VIGIER Philippe, “Conclusions générales sur la petite entreprise”, Commission internationale sur l’histoire des mouvements sociaux et des structures sociales, éd. CNRS, Paris, 1981.
257. VOLLE M., Analyse des données, éd. Economica, 3ème édition, Paris, 1993, 323 p.
258. WALLART I., “Structuration du flux de nouveaux produits, trajectoires et performance de PME de haute technologie”, in Recherche et Applications en

- Marketing, vol.11, n°396, p.23-37.
259. WALTERS P.G., "A study of planning for export operations", International Marketing Review, vol.2, n°3, Autumn 1985, pp.74-81.
260. WEIL Michel, Le management stratégique, éd. Armand Colin, Paris,1992, 236 p.
261. WEISSBERG K., NGWE M.A, CHATELAIN A., "L'incitation à l'investissement au Cameroun", Cahiers Juridiques et Fiscaux de l'Exportation, n°4, Paris, 1996, p685-697.
262. WELSH J.A. AND WHITE J.F., "A small business is not a little big business", Harvard Business Review, Vol.59, n°4, p.18-32.
263. WERNEFELT B., " A ressource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pp.171-180.
264. WESTLEY F. AND MINTZBERG H., "Visionary leadership and strategic management", Strategic Management Journal, vol.10, 1989, p. 17-32.
265. WICKHAM S., "Entreprises moyennes", Chroniques du SEDEIS, Février1995, n°2, p.69-79.
266. WIEDERSHEIM P.F., OLSON C.H. and WELCH L.S., " Pre-export activity : the first step in internationalisation", Journal of International Business Studies, vol.9, n°1, Spring/Summer 1978, pp;47-58.
267. WINTER S., "Knowledge and competence as strategic assets", in The competitive challenge , edited by TEECE, Ballinger, Cambridge, Mars1987, p.59-81.
268. WITHEY J.J., "Differencies between exporters and non)exporters : some hypotheses concerning small manufacturing business", American Journal of Small Business, vol.4, n°3, Winter 1980, pp.29-37.
269. YANG Y.S., LEONE R.P., ALDEN DANA L., "a market expansion ability approach

- to identify potential exporters”, Journal of Marketing, vol. 56, January 1992, p.84-96.
270. YAPRAK A., “Empirical study of the differencies between small exporting and non-exporting US firms”, International Marketing Review, vol.2, n°2, été 1985, pp.72-83.
271. YONCOURT B., MAROIS T., “Le financement des PME par les banques en France : nécessités, particularismes, risques et solutions”, in Les petites et moyennes entreprises, éd. Berger Levrault, 1989,



RÉSUMÉ :

Le développement des moyens de communication, et la disparition des blocs économiques contribuent depuis une décennie à la globalisation des marchés. Aussi, face à la mondialisation des échanges se développe la mondialisation des entreprises. Si les grandes entreprises ont pour la plupart adopté l'internationalisation comme mode de croissance, on dénombre de plus en plus de PME qui la choisissent comme stratégie de développement ou comme palliatif au rétrécissement du marché domestique.

Après l'introduction qui présente le sujet, la problématique ainsi que la méthodologie adoptée, la partie première de ce travail se rapporte au phénomène de la PME, les différents sentiers possibles de son développement international.

Bien que constituant un des principaux leviers du développement des nations et, malgré son rôle important dans la création d'emploi à l'échelle mondiale, la PME n'est que très peu présente lorsqu'on aborde les échanges internationaux.

Enfin, la deuxième partie nous a permis de mettre en évidence, au travers de monographies, de l'analyse de contenu et de l'analyse factorielle des correspondances multiples, les facteurs déclenchant de la décision d'internationalisation de la PME.

LES MOTS CLÉS : Internationalisation - PME - Dirigeant - Déterminant
- Attrait - Innovation - Culture - Risque - Stratégie - Marché - Indépendance -
- Développement - Processus - Stimuli - Ressource - Compétence - formation
- Proximité.

RÉSUMÉ :

Le développement des moyens de communication, et la disparition des blocs économiques contribuent depuis une décennie à la globalisation des marchés. Aussi, face à la mondialisation des échanges se développe la mondialisation des entreprises. Si les grandes entreprises ont pour la plupart adopté l'internationalisation comme mode de croissance, on dénombre de plus en plus de PME qui la choisissent comme stratégie de développement ou comme palliatif au rétrécissement du marché domestique.

Après l'introduction qui présente le sujet, la problématique ainsi que la méthodologie adoptée, la partie première de ce travail se rapporte au phénomène de la PME, les différents sentiers possibles de son développement international.

Bien que constituant un des principaux leviers du développement des nations et, malgré son rôle important dans la création d'emploi à l'échelle mondiale, la PME n'est que très peu présente lorsqu'on aborde les échanges internationaux.

Enfin, la deuxième partie nous a permis de mettre en évidence, au travers de monographies, de l'analyse de contenu et de l'analyse factorielle des correspondances multiples, les facteurs déclenchant de la décision d'internationalisation de la PME.

LES MOTS CLÉS : Internationalisation - PME - Dirigeant - Déterminant
- Attrait - Innovation - Culture - Risque - Stratégie - Marché - Indépendance -
- Développement - Processus - Stimuli - Ressource - Compétence - formation
- Proximité.