

Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation

Marjorie Lecerf

► To cite this version:

Marjorie Lecerf. Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006. Français. <tel-00136530>

HAL Id: tel-00136530

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00136530>

Submitted on 14 Mar 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITE DE PARIS I – PANTHEON – SORBONNE

U. F. R D'ECONOMIE

NUMERO ATTRIBUE PAR LA BIBLIOTHEQUE

Année 2006

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE PARIS I

Discipline : Sciences Economiques

Présentée et soutenue publiquement par :

Marjorie Lecerf

Janvier 2006

LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FACE A LA MONDIALISATION

Directeur de thèse :

Monsieur Roland Lantner, Professeur à l'Université de Paris I
Panthéon Sorbonne

Jury :

-  M. Xavier Greffe, Professeur à l'Université de Paris I
-  M. Jean-Pierre Chamoux, Professeur à l'Université de Paris V
-  M. A Hamdouch, Maître de Conférence à l'Université de Lille

A tous ceux qui me sont chers,

L'université Paris 1 Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

L'essentiel de ces travaux a été mené grâce au soutien de l'ENSR (European Network for SME Research) et de l'Agence Française pour le Développement International des Entreprises, au sein d'un laboratoire de recherche de la Maison des Sciences Economiques à Paris.

Mes premiers remerciements iront à mon directeur de thèse, Monsieur Roland Lantner, Professeur à L'UNIVERSITE DE PARIS I, PANTHEON SORBONNE qui a accepté d'encadrer cette thèse et qui m'a témoigné son soutien et sa confiance. Je lui exprime ma profonde gratitude pour m'avoir fait bénéficier de son expérience et de ses compétences.

Les études concernant les PME ont été réalisées par l' ENSR et encadrées notamment par Monsieur Van der Horst, Bruxelles. Je le remercie vivement de m'avoir fourni de manière désintéressée tous les documents de travail nécessaires à mes recherches.

Je remercie également Madame Jeanin et Monsieur Berchtikou de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris ainsi que Madame Launey d'UBIFRANCE Paris, pour leur collaboration et leur aide dans ma collecte d'informations pertinentes sur les PME.

J'ai apprécié l'aide que m'a apporté Monsieur Yannick Châtelain, Docteur, Enseignant à GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT, sur l'analyse des Technologies de l'Information et de la Communication. Je le remercie aussi pour le soutien et la sympathie qu'il m'a témoigné.

Mes remerciements ne sauraient oublier le Professeur Docteur Woywode, Directeur du laboratoire de Management International à l'Université RWTH, qui a bien voulu m'apporter son soutien quant au développement de l'analyse concernant l'observation stratégique des PME. Je remercie Monsieur Karoubi, étudiant à la Maison des Sciences Economiques, pour son aide concernant les développements empiriques des recherches.

Que Monsieur Andreas Nel, Sybaweb Afrique du Sud, Dirigeant de PME et Monsieur Peter Salvage, Sybaweb Afrique du Sud, Co-Dirigeant de PME reçoivent ma sincère amitié ainsi que mes vifs remerciements pour leur collaboration.

Toute ma reconnaissance ira aussi à Madame Annick Morin, merci pour son soutien administratif.

SOMMAIRE

Introduction générale

PREMIERE PARTIE : La mondialisation et le commerce international

Chapitre I- La mondialisation : de quoi s'agit-il ? Quelle position pour la PME ?

Chapitre II- Eléments du commerce international et conséquences sur les PME

Conclusion : La petite et moyenne entreprise en situation de faiblesse

DEUXIEME PARTIE : Les PME face à la mondialisation

Chapitre III- Facteurs clés d'interaction entre PME et internationalisation

Chapitre IV- Les obstacles à l'internationalisation des PME et les moyens de les surmonter (enquête et analyse de données sur l'internationalisation de la PME)

Conclusion : Difficultés et chances de la PME dans la mondialisation

TROISIEME PARTIE : Possibilités stratégiques des PME dans le cadre de la mondialisation

Chapitre V- L'analyse de la position stratégique de la PME

Chapitre VI- Les stratégies d'internationalisation adaptées aux PME

Chapitre VII- La PME et l'acquisition des compétences d'internationalisation

Conclusion : Proposition de solutions

Conclusion générale et perspectives

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Introduction générale

Introduction

L'une des problématiques majeures pour les entreprises au cours des dernières décennies consiste en un accroissement permanent de la maîtrise de leur environnement. Le phénomène de mondialisation joue donc un rôle majeur sur l'activité des firmes. Le commerce, les technologies, la vie sociale et culturelle ainsi que le fonctionnement des structures politiques dans les différentes parties du monde sont aussi affectés et soumis à ce mécanisme de transformation. La scène économique mondiale et européenne a donc subi un grand nombre de modifications importantes. Aujourd'hui, les PME à vocation exportatrices sont évidemment touchées par ces transformations environnementales, mais aussi les PME qui n'avaient à l'origine qu'une vocation nationale.

Problématique

La mondialisation met-elle en danger l'activité des PME? Doit-on craindre une disparition progressive de la petite ou moyenne entreprise au profit d'un développement massif des grandes entreprises multinationales ? La réponse classique à cette question bascule de plus en plus fréquemment en faveur d'une vision alarmiste liée aux mouvements de concentration présents dans un nombre croissant de secteurs. Le déploiement massif des stratégies de coûts et la tendance 'Big is beautiful' qui débuta dans les années 1980 à l'échelle mondiale ont engendré le développement de géants internationaux contre lesquels la PME a vu ses parts de marché réduites progressivement à la peau de chagrin allant bien souvent jusqu'à sa disparition. Aussi au cœur d'une telle analyse retrouve-t-on la notion du jeu à somme nulle où l'un gagne ce que l'autre perd ; dès le XVI^e siècle, Jean Bodin¹ affirmait que « La grandeur d'un prince, à en bien parler, n'est autre chose que la ruine, ou diminution de ses voisins ; et sa force n'est rien que la faiblesse d'autrui. » Cette vision archaïque mais néanmoins toujours d'actualité dans certaines analyses mène la débat vers un constat inquiétant qui souligne la supériorité du plus fort (la grande entreprise) conduisant à une diminution permanente et définitive du plus faible (la PME).

Cette vision présente cependant un caractère restrictif fatal à sa pertinence ; le succès de la PME ne dépend pas de la faillite des multinationales. Les petites et moyennes entreprises souffrent de carences en terme de capacités d'internationalisation et de ce fait accumulent un retard majeur sur les marchés mondiaux. La faiblesse d'une entreprise n'est pas un fait immuable, il est possible d'y remédier afin d'en assurer sa survie. Par ailleurs, certaines caractéristiques des PME leur confèrent des forces non négligeables en ce qui concerne l'acquisition d'une position concurrentielle meilleure². Bien que nettement plus importantes

¹ JEAN BODIN, *Les six livres de la République de J.B.*, Paris, 1576

² TORRES G., *Les PME*, Paris, Flammarion, 1999

Introduction

en terme de taille, la France ou encore l'Allemagne sont loin de mettre en péril les économies Suisse ou encore Hollandaise. Dotées de facteurs clés de succès différents et d'un dynamisme précieux, les 'petits' acteurs peuvent, s'ils réalisent les bons choix stratégiques, rejoindre les plus grands. Les conséquences des relations entre les grandes entreprises et les plus petites ne peuvent donc pas être prévues longtemps à l'avance. La globalisation et l'apparition des firmes multinationales en grand nombre ont remis en question le positionnement de la PME. Pour cette dernière, les enjeux sont vitaux, il y va de sa pérennisation ou de sa disparition. Afin de mieux comprendre les relations complexes existantes entre mondialisation et PME, observons le cas des entreprises européennes qui doivent s'adapter à des élargissements fréquents de leurs marchés liés à l'Union Européenne en plus de la globalisation générale des économies.

L'analyse d'une enquête, menée par l'ENSR³ (The European Network for SME Research), en 2003, concernant l'internationalisation des PME dans les 18 pays partenaires de l'époque plus la Suisse, permet de faire le point sur quelques indicateurs clés. Les entretiens passés avec les chefs d'entreprises de plus de sept mille PME devaient apporter des réponses concrètes aux différentes motivations à s'internationaliser et aux freins liés à une telle décision. Les hommes et femmes interrogés, impliqués quotidiennement dans les problématiques liées aux petites structures, ont souligné comme premier point de faiblesse les lacunes en terme de qualification du personnel, en effet, dans le cadre d'une internationalisation, la PME doit faire face à des réglementations administratives plus nombreuses qui nécessitent des connaissances élargies notamment en terme de droit. Les secondes insuffisances désignaient un investissement financier trop conséquent et des lacunes en terme de soutien et de conseils. Ces deux manques indiquent une insuffisance en informations institutionnelles qui prive l'entreprise de multiples soutiens existants. Le résultat le plus déterminant de cette enquête concerne la vision focalisée en nationale voire en locale de la PME, en effet, plus de la moitié des chefs d'entreprises sollicités ont souligné le fait de n'avoir jamais envisagé une internationalisation de leur activité. Alors qu'un simple diagnostic de l'environnement ainsi qu'une planification stratégique internationale pourrait permettre une anticipation concernant les opportunités ou menaces, 60% des PME négligent ses outils de gestion qui sont pourtant monnaie courante dans la totalité des grandes entreprises. Grâce à une optimisation de ces différents facteurs, la position des PME se verrait nettement améliorée et les perspectives de développement des petites structures connaîtraient un avenir meilleur. Il convient cependant de se poser la question des méthodologies à appliquer afin d'agir favorablement sur ces derniers.

³ Pour de plus amples informations concernant l'ENSR, consulter annexe 14

Introduction

En complément de l'analyse de l'enquête ENSR, une série de tests a été réalisée afin d'observer les principaux facteurs issus de l'analyse précédente et d'enrichir cette dernière par le biais de critères jusqu'ici ignorés. Ainsi, les facteurs ont été approfondis de même que leurs effets sur la PME. Afin de réaliser ces tests, une base de donnée a été créée, elle comporte, dans son ensemble 255 entreprises de 1 à 250 employés. Afin de rendre cet échantillon représentatif, il a été constitué selon la méthode aléatoire stratifiée. Aussi, les proportions de la base totale (70 000 PME françaises) ont été conservées en terme de nombre d'employés et de secteurs. Les conditions de la constitution de l'échantillon permettent l'application de la théorie asymptotique. Au total, 20 facteurs ont été testés, ils regroupent : l'ancienneté de l'organisation, l'existence d'un milieu internationalisant, l'influence du secteur, l'étendue géographique de l'activité de l'entreprise, l'existence d'un site Internet (suivi client, vente en ligne), la taille de la firme, l'existence d'une organisation spécifique à l'internationalisation, le chiffre d'affaires, le chiffres d'affaires export, la valeur ajoutée, la rentabilité, les salaires et traitements, le dirigeant (dynamisme, ouverture, langues étrangères parlées, expérience internationale, niveau d'études) et la technologie de la PME. La plupart de ces données proviennent d'un croisement de deux bases différentes, (ASTREE et DIANE), mais aussi de deux questionnaires administrés aux PME de l'échantillon. Ainsi plus de 255 PME ont été contactées par téléphone afin de déterminer différents facteurs d'internationalisation absents des bases de données car trop précis et parfois privés.

L'indicateur qui apparaît comme le plus corrélé et influant sur le niveau d'internationalisation est l'organisation interne spécifique à l'international. Il semblerait évident que la totalité ou presque des PME exportatrices disposent de cette structure, or 52% des PME qui exportent n'en ont pas. Ce n'est donc pas la fonction export qui crée l'organisation exportatrice. Une organisation spécifique corrèle la propension à exporter, cette dernière est extrêmement motrice en ce qui concerne le ratio du chiffre d'affaires export.

Le site Internet présente également une influence non négligeable sur le chiffre d'affaires export, les PME les plus équipées ne sont par ailleurs pas celles qui ont déjà une activité à l'international puisque seule 49% des entreprises faisant plus de 20% de leur chiffre d'affaires à l'export disposent d'un site Internet. Alors que 30% des PME disposant d'un site Internet ne travaillent pas à l'international. Le second test effectué sur les sites Internet eux-mêmes ont révélé que la vente en ligne a une influence majeure sur l'internationalisation de l'entreprise. Il paraîtrait évident que les PME travaillant à l'International s'équipent de ce fait d'un site Internet de vente or, 33% des entreprises disposant d'un site de vente en ligne ne travaillent pas à l'international.

Un facteur lié au chef d'entreprise a également une influence importante sur le niveau d'internationalisation de la PME. Il s'agit du degré d'ouverture du décideur de la PME quant à

son environnement social et géographique. Deux critères sont testés afin de mettre en évidence ce facteur :

- ▶ la participation active, du ou des responsables de l'entreprise prenant les décisions stratégiques, à des associations ou clubs sportifs
- ▶ la réalisation de voyages de tourisme à l'étranger de manière régulière

Le sens commun voudrait que les dirigeants travaillant à l'international voyagent de manière plus active que ceux travaillant uniquement en local, or, plus de 35% de ces derniers ne font jamais de tourisme à l'étranger. Il en est de même pour le critère lié à la participation à des associations, plus de 32% des dirigeants de PME internationalisées ne participent pas à ce type d'activité. Une étude complémentaire réalisée sur le secteur des services fournis principalement aux entreprises, fait état d'un résultat légèrement différent, le facteur de la langue passe avant celui de l'ouverture.

L'avancée technologique est également un indicateur qui s'est révélé fortement influant sur le chiffre d'affaires à l'export. Il semblerait évident d'avoir une influence de l'internationalisation qui permettrait un développement technologique plus rapide de la firme, cependant plus de 30% des PME faisant moins de 20% de leur chiffre d'affaires à l'export font partie des entreprises les plus avancées technologiquement. C'est bien le niveau technologique qui influence l'internationalisation et non l'inverse. Ainsi, l'étude de ces facteurs permet de déterminer avec plus d'exactitude les attitudes à adopter afin d'améliorer l'internationalisation et par ce biais la compétitivité des entreprises de taille moyennes ou petite.

Les menaces de la mondialisation sont, elles, bien réelles, l'intensification de la concurrence⁴ et l'implantation croissante des multinationales⁵ peuvent donc être détournées par un diagnostic international révélateur d'opportunités et une stratégie adaptée au secteur de la PME et prenant en compte les principaux leviers d'actions cités précédemment. La seule possibilité d'accroître sa clientèle devrait être une raison suffisante à l'entreprise pour ne pas ignorer un phénomène vecteur de croissance. Une prise de conscience collective passionne aujourd'hui un grand nombre de PME qui se trouvent dans des situations de précarités liées à un manque de compétitivité en comparaison des grandes entreprises qui ont commencé à tirer profit de la globalisation des marchés depuis plusieurs décennies. Le succès des multinationales s'attribue certes à une capacité d'investissement importante⁶ mais aussi et surtout à une observation permanente de leur environnement ainsi qu'à une adaptation de leurs stratégies aux exigences des marchés. Elles utilisent, bien souvent,

⁴ DENIS H., *Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales*, Paris, Economica, 1990

⁵ MUCCHIELLI J.L., *Multinationales et mondialisation*, Manchecourt, Edition du Seuil, 1998

⁶ TORRES G., *L'influence de la taille de la firme sur son financement*, Thèse de Gestion, Paris IX, 1999

Introduction

l'arme des coûts ; la PME pourrait utiliser celle de la différenciation à l'international. Ces stratégies ont toujours été utilisées dans un nombre croissant de PME, pourquoi seules 40% des directions de petites et moyennes entreprises évoquent-elles ces solutions à l'international?⁷ Doit-on conserver la PME dans un isolement dangereux ? Les institutions offrent des solutions multiples quant au financement de projets à l'étranger des petites entreprises, aux conseils en terme de mode d'internationalisation, à la résolution de multiples détails opérationnels... cependant quelles sont les organisations actives dans l'intégration de l'entreprise à la dynamique économique de la mondialisation ? Qui, en amont de la décision d'accéder aux marchés mondiaux intervient en faveur de cette dernière ?

En accumulant un retard déjà important en terme de globalisation, les petites et moyennes entreprises amplifient le risque de se voir dépassées par les multinationales de manière drastique. Au même titre que les enjeux des TIC, qui ne nécessitent plus d'être soulignés aujourd'hui, l'internationalisation représente un « must » en matière de développement. Si des secteurs restent encore aujourd'hui abrités, ils sont désormais marginaux et pour combien de temps le resteront-ils ? Une entreprise peut-elle aujourd'hui développer une stratégie de long terme en national ? La mondialisation provoque des polémiques permanentes, l'immuabilité de son développement est pourtant désormais un fait acquis et même si ce dernier peut être orienté de manière différente par les politiques des pays, il n'en est pas moins une transformation implacable de l'environnement de la grande entreprise, privée ou publique mais aussi de la PME. L'indispensable adaptation de l'entreprise à son environnement est devenue une évidence. Le risque majeur de la PME est d'établir des stratégies en occultant un phénomène considérable influant sur son environnement direct qui peut lui apporter prospérité ou pauvreté. Concevoir des ambitions sans prendre en compte l'environnement international revient à construire des décisions caduques fondées sur une vision partielle de la réalité.

Articulation de la thèse

Un développement en trois parties nous permettra de donner des indications concernant le phénomène de mondialisation, de définir les difficultés causées par ce dernier ainsi que les clés de succès des petites et moyennes entreprises et enfin de proposer des solutions adaptées en terme de stratégie.

⁷ Enquête ENSR, *L'internationalisation des PME*, 2003

Démarche suivie et plan

La plus grande partie des éléments théoriques et statistiques a été reportée en annexe dans un souci d'allègement du texte. Une première partie analyse l'impact de la mondialisation sur les petites et moyennes entreprises, tout d'abord sont présentés des éléments de la mondialisation ainsi que le processus du phénomène et ses conséquences sur la PME (chapitre 1) Puis des éléments du commerce international sont mis en lumière afin de déterminer le nouvel environnement de la petite et moyenne entreprise (chapitre 2).

Aux vues de ce nouvel environnement, la réflexion sur son internationalisation en tant que mode de survie s'avère indispensable (chapitre 3) Il est, ainsi, utile de se pencher sur les facteurs d'une internationalisation réussie (chapitre 4). Une enquête réalisée sur plus de sept mille PME européennes sera analysée afin de déterminer la position de la petite et moyenne entreprise par rapport à l'internationalisation. Puis un dérivé Probit sera utilisé dans le but de déterminer les principaux facteurs en corrélation et influant sur l'internationalisation.

Enfin, une troisième partie déterminera les démarches stratégiques adaptées aux vues des conclusions de la seconde partie. La question d'un diagnostic approprié sera abordée (chapitre 5) de même que les principaux choix stratégiques dont la PME dispose lorsqu'elle envisage un accès à des marchés étrangers (chapitre 6) et enfin les moyens d'acquérir les compétences dans le domaine de l'internationalisation (chapitre 7).

L'étude de cette thèse porte uniquement sur les entreprises de moins de 250 employés, hors commerce de proximité⁸, localisées soit en France soit au sein de la communauté européenne afin de centrer l'analyse sur des impératifs plus homogènes. En effet, l'ensemble des petites et moyennes entreprises regroupe des firmes très diverses, de taille variable (allant jusqu'à quatre cent quatre-vingt-dix neuf employés) et localisées dans le monde entier. Afin de gagner en simplicité, cette démarche sera concentrée sur les firmes européennes bien que le marché de ces dernières soit parfois mondial.

⁸ De grands noms de commerce de proximité ont connu un succès international brillant (Boulangerie Paul, Jean Louis David...), cependant, ils restent des exceptions et ne représentent qu'une infime minorité.

PREMIERE PARTIE: La mondialisation et le commerce international

Beaucoup de discours et de débats se sont accumulés concernant la mondialisation. Le sujet est devenu un thème majeur à travers le monde. En France, citons en novembre 2004 les multiples déclarations du Président de la République à ce sujet, le 14 à Marseille, le 19 à l'Université d'Oxford et le 25 à Ouagadougou. Les travaux de multiples organismes ou encore les articles de presse toujours plus nombreux.

Les premiers différends en matière de mondialisation commencent dès son historique, en effet, alors que pour certains le concept est moderne et la tendance nouvelle, pour d'autres la mondialisation existe depuis des siècles et ne fait que subir des mutations⁹. Trois phases sont mises en évidence afin de déterminer une chronologie. A l'origine de chacune de ses phases, le progrès technique a toujours joué un rôle crucial¹⁰. La première phase est celle de la naissance et du développement de civilisations antiques. Deux régions, favorisées sous plusieurs aspects par rapport aux autres, en auraient particulièrement profité : l'Asie et l'espace méditerranéen. La seconde phase se situe aux XV^e et XVI^e siècles avec la période des Grandes Découvertes. L'épicentre de la mondialisation se déplace alors de la Méditerranée vers l'Atlantique. Enfin, la troisième phase débute au XIX^e siècle avec la Révolution Industrielle. C'est l'ère de la colonisation et rares sont les parties du globe épargnées par cette nouvelle phase de la mondialisation. La première phase a vu le développement de l'écriture, la seconde de l'imprimerie et de la navigation et la troisième de la machine à vapeur et de la presse écrite. En suivant son cours, le progrès technique a entraîné des changements dans le domaine de l'informatique et plus précisément dans celui des technologies de l'information et de la communication¹¹, le monde s'est organisé, comme un système complexe où la multiplication des réseaux et des individus, capables de s'y exprimer, a mis en place un espace de changements accélérés.

Les détracteurs de la mondialisation sont nombreux et le phénomène est souvent considéré comme un danger à l'égard des plus défavorisés. On note à la fin des années 1990 une montée importante des mouvements alter-mondialistes. A la source de ces mécontentements sont souvent critiquées les principales organisations internationales à vocation économiques (OMC, FMI, Banque mondiale et G8) qui se présentent comme les maîtres d'œuvres de la mondialisation libérale. Il existe réellement un danger en terme d'aggravation des écarts économiques entre les acteurs mondiaux¹², cependant les opportunités sont multiples et des interventions ponctuelles des Etats peuvent permettre un

⁹ MICHALET C.A., *Qu'est-ce que la mondialisation?*, La Découverte, Paris, 2004

¹⁰ LAFAY G., *Comprendre la mondialisation*, Paris, Economica, 2002

¹¹ REIX R., *L'impact organisationnel des technologies de l'information*, Revue Française de Gestion, jan-fév 1990

¹² STIGLITZ J.E., *La grande désillusion*, Paris, Fayard, 2002

contrôle du rythme de progression de la mondialisation. Toute tentative d'arrêt du mouvement économique mondial serait, toutefois, vaine, il est tout au plus envisageable de modifier sa direction, d'accélérer ou ralentir son rythme, d'augmenter ou diminuer son ampleur.

Le commerce international joue également un rôle important dans la mondialisation ainsi que l'essor des échanges internationaux. Entre 1800 et 1913 la valeur du commerce mondial de biens par tête est multiplié par 25, et de manière globale, la croissance du commerce mondial entre 1980 et 1998 voit sa valeur multipliée par 2,6¹³. Tout autant que le commerce, c'est la finance qui émerge comme un champ majeur de la mondialisation. La mondialisation des flux financiers est si développée qu'il est possible de constater le fonctionnement d'un marché unifié des capitaux à l'échelle de la planète. Les échanges du commerce international doivent se lire, à la fois, comme la conséquence du principe de libre concurrence et la résultante de la spécialisation internationale conforme à la théorie traditionnelle ricardienne des avantages comparatifs. Les rendements croissants et la différenciation des produits analysés par la nouvelle théorie du commerce international sont également des variables explicatives de la mondialisation.

Aussi afin de mettre en lumière ce phénomène aux faces multiples et ses conséquences sur la PME, une partie sera consacrée à en apprendre plus sur le processus de mondialisation et ses dimensions qui peuvent influencer les entreprises (chapitre 1). Puis, une approche du commerce international, théorique et chiffrée peut en suite utilement contribuer à dessiner le cadre dans lequel s'inscrit le phénomène (chapitre 2).

¹³ RAINELLI M., *Le commerce international*, Paris, La Découverte, 2003

Chapitre 1

La mondialisation : de quoi s'agit-il ?

Il est essentiel dans un premier temps de définir plus clairement le concept de mondialisation afin de comprendre ses liens avec les PME. En effet, les définitions sur le sujet sont nombreuses et ne traitent bien souvent que d'une partie de la mondialisation. C'est seulement avec une idée plus précise de ce qu'implique la mondialisation qu'il sera possible de déterminer ses multiples conséquences sur les petites et moyennes entreprises.

Afin de mieux cerner ce qu'on entend par « mondialisation », il convient de replacer historiquement les faits qui participent à sa construction. Son développement alterne les phases d'accélération et de stagnation. L'un des tous premiers outils de la mondialisation est l'écriture, base indispensable à la communication indirecte et à l'échange d'informations. C'est aux I^{er} et II^e siècles de notre ère que l'écriture romaine atteint sa perfection et devient l'outil de multiples communications inter-pays. Une seconde accélération importante dans le développement de la mondialisation intervint dès la fin de XVe siècle avec les grandes découvertes. L'Europe se lance à la conquête économique et culturelle de la planète. L'essor des transports maritimes représente alors un moyen de développement essentiel pour la mondialisation. Puis c'est au milieu du XIX^e siècle que le processus de mondialisation subira une nouvelle accélération. C'est l'intensification du système d'échanges de l'économie mondiale Européenne : la colonisation moderne. La révolution industrielle va jouer un rôle majeur dans le développement de la mondialisation, en effet, l'Europe va subir une croissance démographique poussée et une modernisation accrue des moyens de transport et de communication notamment avec l'arrivée du téléphone et de la radiocommunication. Depuis 1990, la croissance de la demande mondiale, la réduction des obstacles aux échanges et la constitution d'une communauté internationale de plus en plus homogène ont vivement encouragé le phénomène de mondialisation.

Il est également important d'explicitier la notion de mondialisation ainsi que ses multiples dimensions. L'expression étant de nos jours beaucoup utilisée et pas toujours à bon escient il est donc nécessaire de la replacer dans son contexte. Deux visions de la mondialisation dominent actuellement les débats. La première considère les aspects de développement bénéfique du phénomène et la seconde ses risques. Ces deux visions peuvent apporter des précisions importantes sur la perception de la mondialisation ainsi que sur les politiques économiques possibles. Etant un phénomène complexe, la mondialisation est composée de plusieurs dimensions, l'aspect plutôt économique renvoie au rapprochement des économies nationales vers une économie globale. L'aspect financier de la mondialisation est essentiel et fait référence à la croissance des flux financiers entre Etats. La mondialisation commerciale est constituée par la croissance des échanges de biens et services dans le monde. La

technologie joue un rôle majeur dans la mondialisation, notamment par le biais de l'information. Il en est de même pour le rapprochement des sociétés et des cultures, de ces rapprochements sont nés des réseaux qui ont une action importante sur la scène mondiale. Ces différents facteurs ont tous des rôles à jouer dans la mondialisation et il convient de les préciser afin de mieux cerner le phénomène ainsi que ces conséquences sur les PME. Alors que certaines dimensions seront porteuses d'opportunités, d'autres constitueront des menaces pour l'entreprise. Il convient donc de les identifier et de définir l'influence de chacune d'elle sur la petite et moyenne entreprise.

1.1 *Eléments de la mondialisation*

Le terme globalisation est seulement apparu aux Etats-Unis dans les années 80 pour qualifier l'interdépendance économique croissante créée par le nouveau mode de production délocalisée, la libre circulation des biens, des capitaux et de l'information. La mondialisation se développera, pour ensuite connaître un recul durant la première moitié du XXe siècle, marquée par les deux guerres mondiales, l'avènement du communisme et la grande dépression des années 30¹⁴. Le commerce international connaîtra un nouvel essor dans la foulée des décisions ou des événements constituant des réactions à ces phénomènes historiques. On peut ici rappeler les recettes keynésiennes appliquées pour relancer les activités après la dépression, le plan Marshall¹⁵ et l'établissement des institutions de Bretton Woods, ainsi que l'écroulement du système communiste. Dans les années 80, les différentes étapes de la mondialisation étaient déjà accomplies: les flux d'exportation étaient conséquents, l'investissement étranger direct était devenu un moteur de développement et les réseaux de production et d'information fonctionnaient. Les autres éléments économiques qui constituent la toile de fond de cette progression de l'intégration économique sont les suivants: le choc pétrolier des années 70, l'application des théories économiques néo-libérales, l'émergence des pays nouvellement industrialisés, la fin des discussions du cycle Uruguay du GATT (comme cité précédemment), le formidable développement de la télécommunication et l'adoption de la délocalisation; l'implantation des Compagnies TransNationales comme mode de production, la signature des accords de Marrakech en 1994, l'émergence de nouveaux blocs économiques régionaux et l'avènement de la compétition à l'échelle mondiale. Ce processus a connu plusieurs phases de développement dont une dans les années 90, suite au triomphe de l'économie de marché, après la faillite du modèle communiste. Désormais l'ordre économique mondial est capitaliste et la logique financière s'impose à tous, partout. D'où les nouveaux credos que sont rentabilité et efficacité. Les PME n'échappent pas à ce phénomène, elles ont aujourd'hui la même priorité que les grandes entreprises, à savoir : être compétitive afin de conserver ou conquérir une place sur le marché national ou international. Afin de répondre à ce critère de compétitivité, c'est l'organisation et la stratégie de l'entreprise, dans leurs ensembles, qui doivent être tournées vers une logique de rentabilité. Le financement étant le moteur de cette rentabilité, la fonction financière est devenue essentielle à la PME et son contrôle est la condition clé d'une future réussite.

¹⁴ Consulter un bref historique et la chronologie de la mondialisation en annexe 1

¹⁵ Le plan Marshall fut un des plans de reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale connu officiellement après son élaboration comme Programme de Rétablissement Européen (*European Recovery Program* ou *ERP*)

Ainsi, la globalisation n'est pas un phénomène naturel mais elle est le résultat d'un choix motivé par la recherche de profits pour les producteurs. La même motivation avait occasionné l'internationalisation de la production, il y a quatre siècles. Le même défi se pose aujourd'hui avec la globalisation. Les PME se doivent donc de le relever afin d'assurer leur pérennité.

Pour une PME, la globalisation est le stade ultime de son internationalisation. En effet, plus les taux d'export, d'import et d'investissement direct à l'étranger augmentent, plus l'entreprise tend vers sa forme globale. La globalisation pourrait être définie comme étant "le processus d'intégration des marchés nationaux de biens, capitaux, financiers et des marchés en devises en un unique marché global fonctionnant selon des règles universelles".

Le Fonds Monétaire International définit la globalisation comme étant "l'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que par la diffusion accélérée et généralisée de la technologie". C'est donc sur plusieurs fronts que l'entreprise doit lutter et s'adapter de façon toujours plus rapide.

1.1.1 Deux visions opposées

1.1.1.1 Une vision plutôt libérale

Selon l'interprétation libérale des choses, la globalisation serait la résultante d'un déterminisme par les forces technologiques qui pousseraient à une intégration de toutes les parties du monde en une seule économie globale. Ce "village global" est censé être bénéfique pour tous ceux qui s'y intégreraient et accepteraient d'obéir aux règles, tandis que ceux qui y résisteraient seraient exclus de l'essor économique et du développement. D'après cette interprétation, la mondialisation devrait être bénéfique à toutes les entreprises qui s'y impliqueraient, les PME auraient donc un avantage majeur et même vital à s'internationaliser toujours plus de façon à participer à la mondialisation et à en tirer un maximum de profit. Depuis toujours, les développements technologiques donnent les impulsions des changements économiques et politiques¹⁶. La technologie est un facteur vital à la société se trouvant derrière tous les progrès culturels, politiques et même économiques. Le phénomène auquel nous assistons maintenant semble cependant fondamentalement différent. L'intégration du développement informatique et des communications a donné un élan

¹⁶ Consulter la partie suivante pour de plus amples informations : 1.3.5 Dimensions technologiques de la mondialisation

important de croissance économique. Cette conclusion est cependant à nuancer le paradoxe de Solow n'ayant toujours pas été totalement écarté par la recherche¹⁷. Il est cependant incontestable que le développement technologique mène à une plus grande mobilité, allant de pair avec une plus grande dépendance envers le secteur tertiaire au sein du processus de production. L'intégration de l'informatique et des télécommunications a commencé à bâtir un « système de réseaux » pour l'économie mondiale. Les entreprises sont ainsi capables d'intégrer la production et de servir leurs clients partout dans le monde. Ainsi, Lantner R. et Hamdouch A. ont mis en évidence le point suivant: *«La mutation technologique catalyse la mondialisation, à travers la globalisation financière mais aussi à travers des sélectivités accrues sur les marchés des biens et services, et la reconfiguration des structures de gouvernance.»* L'intégration économique mondiale est porteuse d'opportunité et c'est également un phénomène inévitable. D'immenses bienfaits ont été permis à travers le monde grâce au phénomène de mondialisation, *« c'est sur elle que l'Asie orientale a fondé son succès, notamment sur les échanges commerciaux et le meilleur accès aux marchés et aux technologies. C'est elle qui a permis de grands progrès en matière de santé, et qui crée une société civile mondiale dynamique luttant pour plus de démocratie et de justice sociale. »*¹⁸ Il n'existe pas d'autre alternative logique. Même si le chemin pour y parvenir est semé d'embûches, la mondialisation semble incontournable.

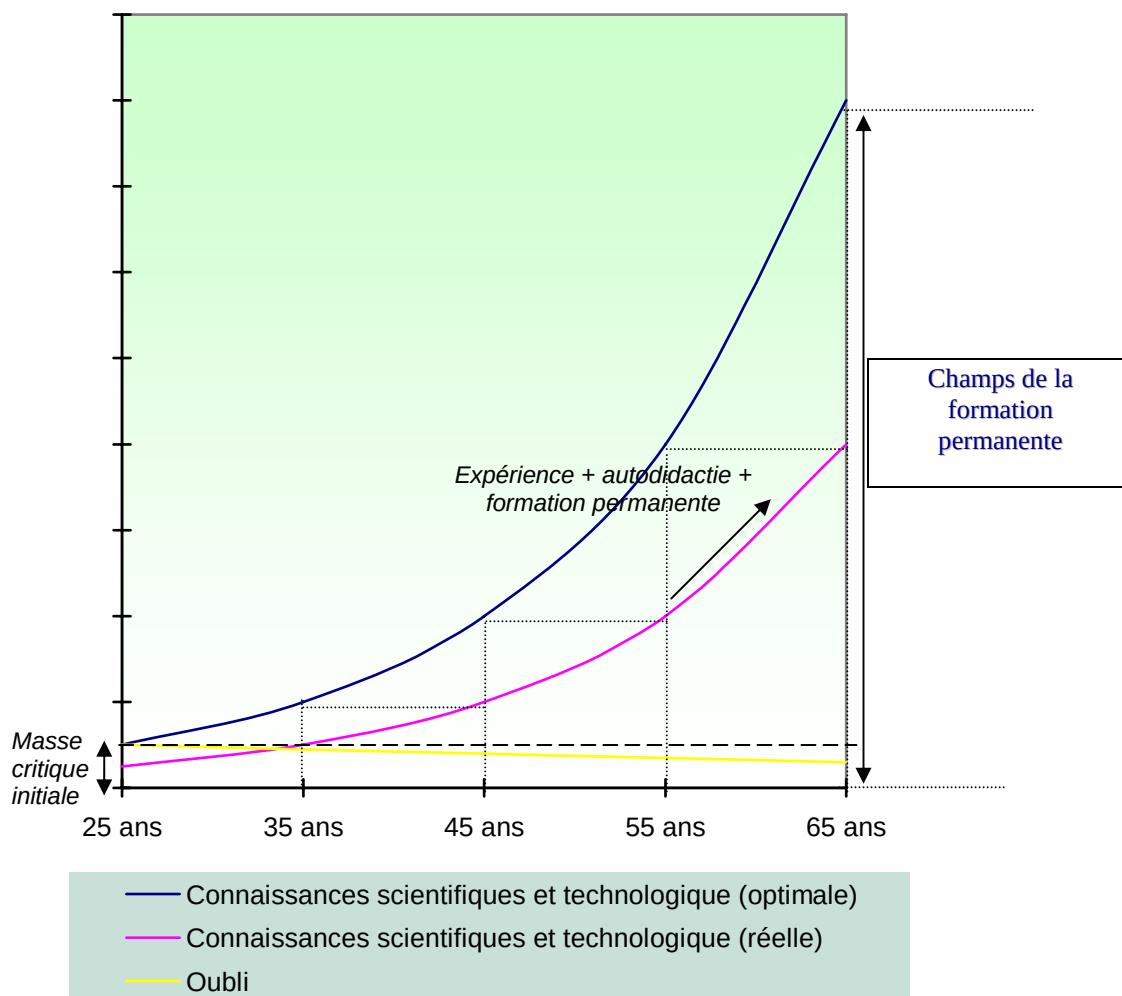
Un angle d'analyse : Le seuil d'accumulation des connaissances et le développement technologique

L'évolution rapide des connaissances et l'accroissement de leur seuil d'accumulation sont des moteurs essentiels au phénomène de mondialisation. La recherche et les nouvelles technologies occupent des positions de plus en plus importantes ce qui a pour conséquence d'accroître le seuil d'accumulation des connaissances de chaque personne. Le graphique en page suivante nous présente les exigences en terme de connaissances auxquelles un cadre doit faire face au cours de sa vie.

¹⁷ En 1987, Robert Solow énonça un paradoxe, connu depuis sous le nom de « paradoxe de la productivité », ou « paradoxe de Solow », selon lequel « l'ordinateur est partout, sauf dans les statistiques de productivité ». En effet, la croissance annuelle de la productivité apparente du travail et du progrès technique a considérablement ralenti à partir de 1973 (c'est-à-dire alors que l'ordinateur se diffusait dans l'économie). De 1966 à 1973, la croissance annuelle de la productivité horaire apparente du travail, hors secteur marchand, était de + 2,4 et la croissance annuelle du progrès technique de +1,9. De 1974 à 1995, une croissance annuelle de la productivité horaire apparente du travail (hors secteur marchand) de + 1,5 était enregistrée, lors de cette même période, la croissance annuelle du progrès technique n'était que de +1. (La productivité apparente du travail se définit comme la production par heure de travail. Elle dépend fortement du stock de capital, et en particulier des machines dont disposent les travailleurs. Ainsi, son augmentation ne traduit pas forcément une plus grande efficacité du capital ou de la main-d'oeuvre : elle peut découler d'une simple augmentation du capital, due à l'investissement.)

¹⁸ Joseph E. Stiglitz

Représentation graphique de l'évolution des connaissances d'un cadre au cours de sa vie.



C : connaissance

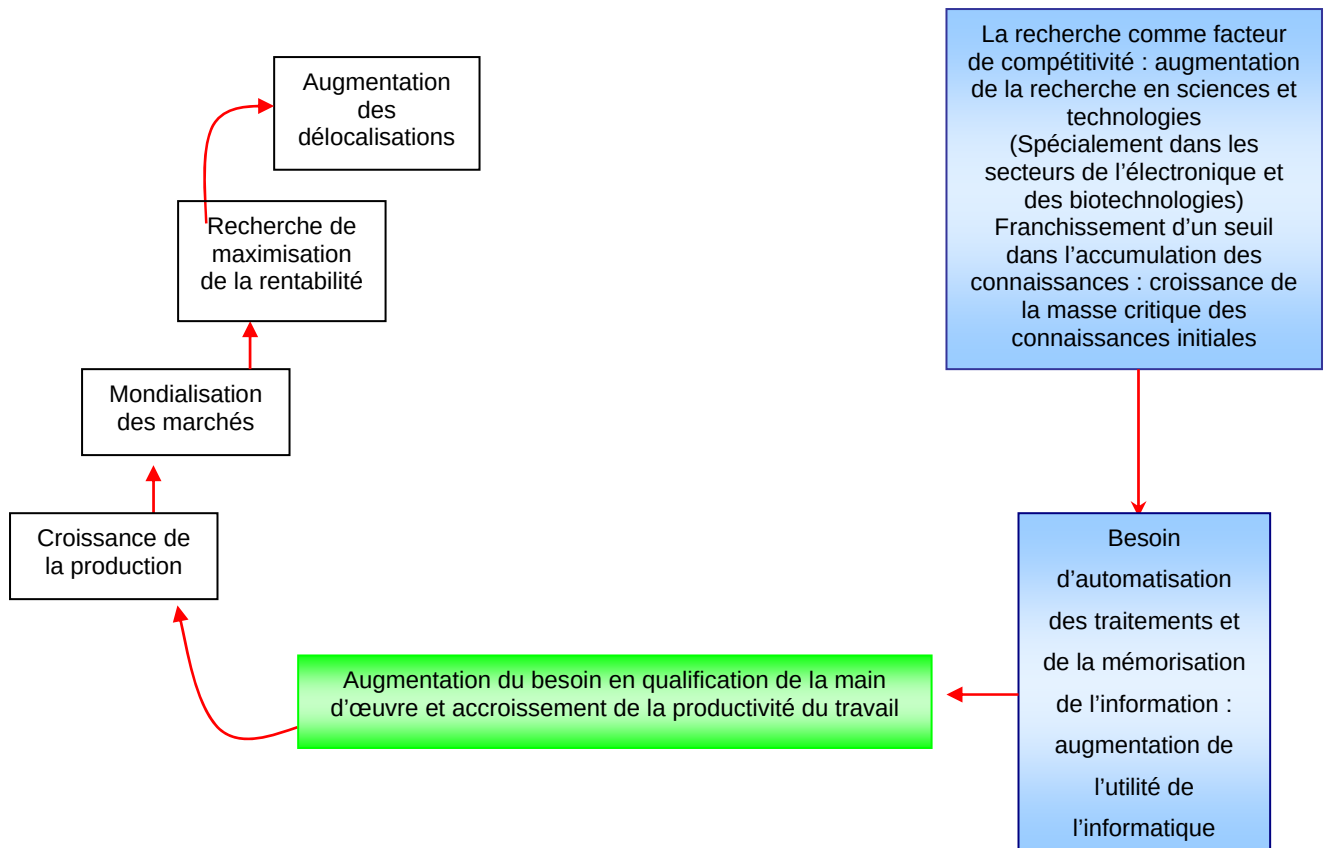
Croissance de 7% tous les ans (doublement tous les 10 ans)

Source: Roland Lantner

Ces courbes prennent en compte la formation initiale reçue par la personne, mais aussi son autodidactie et son expérience. L'expérience, l'autodidactie et la formation permanente forment l'ensemble des connaissances accumulées par une personne ; celles-ci sont en progression permanente malgré leur diminution affligée par la courbe de l'oubli. Les progrès techniques¹⁹ et sociaux jouent un rôle dans l'augmentation du seuil de connaissances d'une personne. Cet accroissement des connaissances est un rouage important du cycle de mondialisation que l'on peut schématiser de la manière suivante :

¹⁹ Consulter à titre d'exemple, l'abaissement des coûts informatique et de communication en annexe 2

Mutations technologiques et sociales



L'accroissement du seuil d'accumulation des connaissances (recherche et technologie) a entraîné une augmentation du besoin de l'outil informatique. La recherche est en effet un facteur clé de succès pour beaucoup d'entreprises, notamment dans les domaines de l'électronique ou encore des biotechnologies. La main d'œuvre nécessite donc une formation initiale plus poussée qui accroît le niveau de qualification de la main d'œuvre. D'autre part l'outil informatique étant de plus en plus utilisé, le niveau de la formation a crû afin de suivre les tendances technologiques des entreprises. D'une manière générale, les mutations technologiques en interrelations avec l'accroissement des connaissances ont engendré une augmentation de la productivité et de la production des entreprises. La recherche est aujourd'hui perçue comme un facteur de compétitivité essentiel aux entreprises.

1.1.1.2 Quelques arguments alter mondialistes

L'autre interprétation, qui s'inspire de théories de l'économie opposées à la première, considère la globalisation comme étant ni plus ni moins qu'une tentative de forcer les gouvernements et les Etats à se soumettre à une hégémonie néo-libérale. Ce ne serait en fin de compte qu'une nouvelle forme d'impérialisme. Cette interprétation présente les dangers

de la mondialisation, dans laquelle les PME seraient alors soumises à des lois du marché très dures fixées par ses plus grands acteurs. Elles ne bénéficieraient alors d'aucune protection ni aide quelles qu'elles soient des Etats. Et elles seraient amenées à devenir géantes où à disparaître totalement²⁰.

Les limites de la mondialisation...

La globalisation se distingue des autres phénomènes d'internationalisation précédents. Ces autres phénomènes poussaient à une intensification des relations entre nations alors qu'ici nous assistons à une réelle interpénétration des nations. Les firmes globales qui sont les dispositifs essentiels de la globalisation diffèrent de la firme internationale en ce sens que cette dernière fonctionne dans un cadre national précis tandis que pour les firmes globales les frontières nationales et les Etats ne sont plus des obstacles à leur expansion. Avant la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les mécanismes de régulation du commerce, tels le GATT, géraient un paradigme de frontières - et d'échanges aux frontières - tout en laissant la souveraineté aux Etats. L'OMC pour sa part intervient au sein des Etats. Aussi, la globalisation implique une diminution du rôle de l'Etat: il cède une partie de ses prérogatives, au niveau extérieur, aux organisations internationales ou régionales, et, à l'intérieur, au secteur privé.

Parmi les bouleversements dus à la mondialisation, l'un d'entre eux nous touche de manière personnelle, il s'agit du changement dans le rapport à l'autre. En effet, il n'est plus possible aujourd'hui d'ignorer ou encore de rejeter nos voisins ou encore « l'étranger », il faut désormais vivre avec et à son contact permanent. Depuis des siècles, la méfiance envers l'autre a occupé une place importante dans nos sociétés, elle était par ailleurs l'un des moteurs principaux des haines raciales ou religieuses. Ainsi, il paraît difficile de constituer une « société monde » sur de telles bases, les individus des différents pays industrialisés tendant à se rapprocher en terme de mode de vie. Cependant, le chemin à parcourir concernant les rapprochements des mentalités et l'acceptation de l'autre est encore long. La mondialisation économique est bien avancée, mais la cohésion sociale du mouvement n'en est qu'à ses balbutiements. Le décalage dans le développement de ces deux dimensions de la mondialisation crée par ailleurs de nombreux conflits, en effet, c'est bien la mondialisation économique qui est au cœur des débats et qui anime les mouvements alter mondialistes. Les délocalisations effraient et le pouvoir accru des grands groupes internationaux laisse entrevoir une redistribution des rôles qui ne semble pas jouer en faveur des ouvriers et du personnel moins qualifié des pays développés. Ces phénomènes effraient et tout

²⁰ Argumentation plus développée dans la partie suivante : *III. Limites de la mondialisation*

particulièrement le chômage, conséquence première inéluctable lors d'une délocalisation d'usine. La mondialisation apparaît donc à certains comme un mécanisme dangereux et porteur de conséquences néfastes pour les individus. Nous tâcherons d'expliquer cette perception, quelque peu simpliste, véhiculée par certains groupes, dans la partie suivante. La mondialisation semble donc constituer une menace pour certains individus, qu'en est-il des Etats ? Sont-ils tous égaux face à cette tendance ? La mondialisation joue, en effet, désormais, un rôle vital dans la détermination de la croissance intérieure. Une grande partie des évolutions subies par les économies nationales de différents pays sont fortement liées à leurs internationalisations. On attendait de l'ouverture des frontières un effet réducteur des inégalités internationales et des revenus, en effet, chaque pays devrait, en principe, profiter de cette ouverture et notamment les pays en voie de développement. Ces pays bénéficient de gains dus aux échanges, mais aussi, d'une diffusion internationale du savoir-faire. Le gain est également important en terme d'accès aux technologies industrielles et à la transmission des connaissances par de multiples canaux. Cependant, ces retombées bénéfiques ne peuvent prendre effet seulement si les conditions de croissance, de niveau de vie et de production sont harmonisées. Or ce n'est pas le cas aujourd'hui, en effet, la masse des pays en développement fait l'objet d'une croissance, certes mais à quel prix ! Les inégalités sociales se multiplient et ces sociétés paient un lourd tribut à leur croissance économique.

Délocalisation et chômage

De nombreux cas de délocalisation touchent les pays industrialisés²¹. Les restructurations d'activité des firmes sont menées au niveau planétaire et correspondent à la dispersion géographique des entreprises et de leurs fournisseurs afin d'exploiter au mieux les dérégulations et les conditions favorables offertes dans les pays les plus pauvres. Bien souvent, les licenciements sont annoncés lors de la publication des résultats trimestriels et les actionnaires informés le jour même peuvent réagir aux mesures de redressement. Les périodes d'activité faible sont ponctuées de licenciements et les périodes de reprise d'activité entraînent des embauches réalisées à des conditions différentes des premières. Contre ce phénomène, le désaccord politique n'est plus suffisant, des mesures internationales sont nécessaires. La compétition mondiale entraîne de façon inéluctable une destruction massive d'emploi à faible niveau de qualification dans les secteurs les plus exposés et caractérisés par des désavantages comparatifs. Afin de contrebalancer ce phénomène, il faudrait parvenir à créer suffisamment de nouveaux emplois à haute valeur ajoutée dans les secteurs

²¹ Consulter en annexe 3, Approfondissement du phénomène de délocalisation

les plus compétitifs et profiter pleinement de leurs avantages comparatifs en augmentant le nombre d'embauches dans ces secteurs. Cependant, la déréglementation non accompagnée de contre-pouvoirs fait peser sur l'emploi dans les économies développées une menace qui touche déjà les couches de travailleurs non qualifiés menacés d'exclusion. L'inégalité dans les revenus de ceux qui travaillent se creuse également de manière considérable.

Ces considérations sont cependant plus justifiées en matière de peur collective face à la mondialisation et aux changements qu'en matière économique. Le climat social est détérioré de par ces craintes et ce phénomène n'est pas négligeable et nécessite un accompagnement de l'Etat dans ces transitions. ²²Dans bien des cas, si la firme n'avait pas délocalisé, les situations auraient été les suivantes :

- ☞ Disparition de la firme due à une compétitivité insuffisante
- ☞ Poursuite de la production nationale et exportation ou consommation interne
- ☞ Affaiblissement progressif de la compétitivité de la firme

Dans le premier cas, la délocalisation ne change rien en terme d'emploi dans la mesure où sans celle-ci, la firme aurait disparu en même temps que ces emplois. Le second cas est décalé de la réalité et ne tient pas compte des motivations des entreprises lors de leurs procédures de délocalisation. Le troisième cas ne présente qu'un effet à court terme, en effet, la firme ne pourra pas poursuivre son déclin éternellement et elle devra tôt ou tard procéder à une restructuration et une relance de son activité.

La délocalisation, en terme économique apparaît comme beaucoup plus clémente et ne justifie pas les agitations qu'elle provoque au sein de la société. L'accompagnement de l'Etat doit donc se situer beaucoup plus en terme de communication et d'éducation de la population qu'en terme d'interventionnisme économique pur.

²² *Les effets des délocalisations sur l'emploi* : Dans l'analyse économique, on dénombre quatre effets principaux directs ou encore indirects des délocalisations sur l'emploi. Les effets sur l'emploi sont, quant à eux, divisés en deux catégories : substitution ou complémentarité. La production étrangère remplace la production nationale, il y a effet de substitution, les emplois sont détruits en national et créés à l'étranger, la filiale étrangère se fournit en pièces détachées à la maison mère dans le pays d'origine, il y a donc effet de complémentarité, des emplois sont créés de façon indirecte par stimulation des exportations, la délocalisation à l'étranger de la production est accompagnée d'un travail d'encadrement dans la maison mère, il y a donc un effet de complémentarité et la création d'emplois de cadre dans le pays d'origine, où, la délocalisation de l'usine à l'étranger entraîne en national une augmentation des services annexes (bancaires, consultants, avocats...), il y a donc un effet de complémentarité. Les effets directs de la délocalisation sur l'emploi peuvent être visualisés par la relation suivante :

$$\Delta L = \sigma \Delta Qf \times L$$

ΔL : nombre d'emplois perdus

ΔQf : accroissement de la production de la filiale étrangère engendré par l'investissement

σ : fraction des ventes des filiales qui auraient pu être réalisées par des exportations de la maison mère à partir du pays d'origine, il peut varier de 0 à 1, l'effet final direct sur l'emploi dépend de son estimation

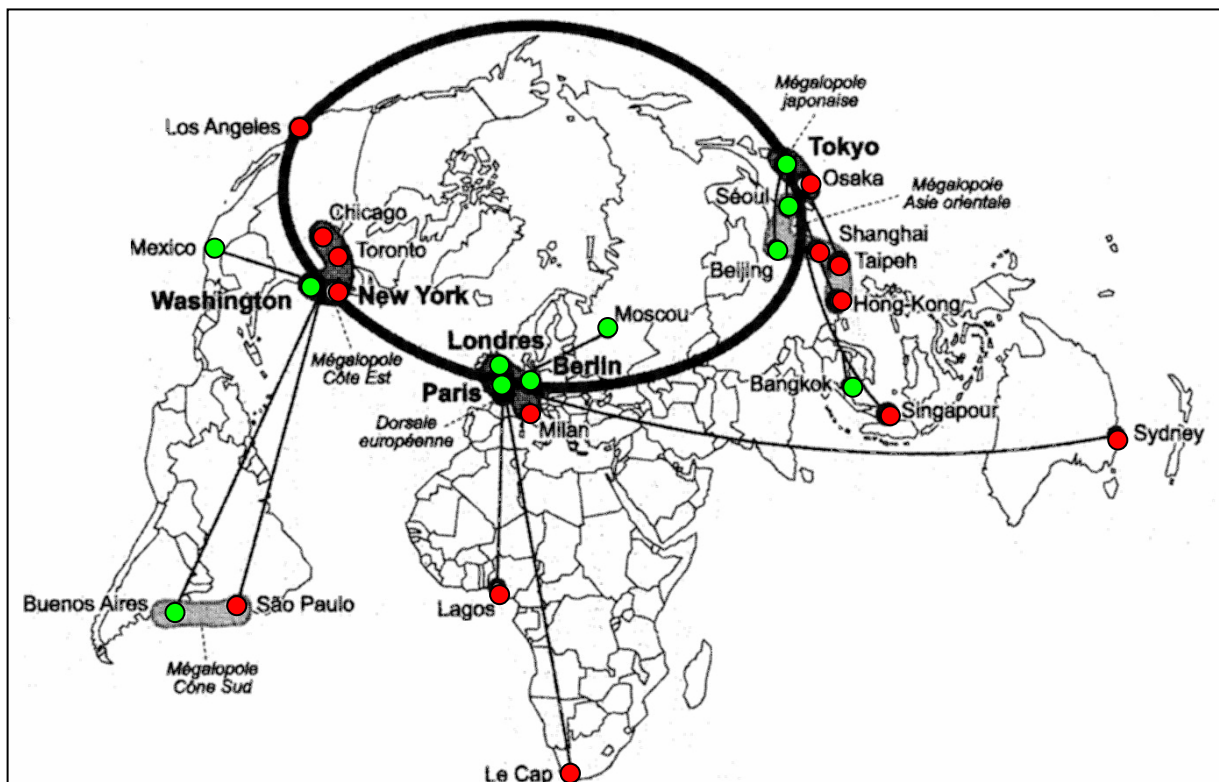
L : ratio travail/ output de la production de l'usine étrangère, nombre d'employés par unité de production réalisée

Un développement mondial hétérogène: des PME mondiales inégales

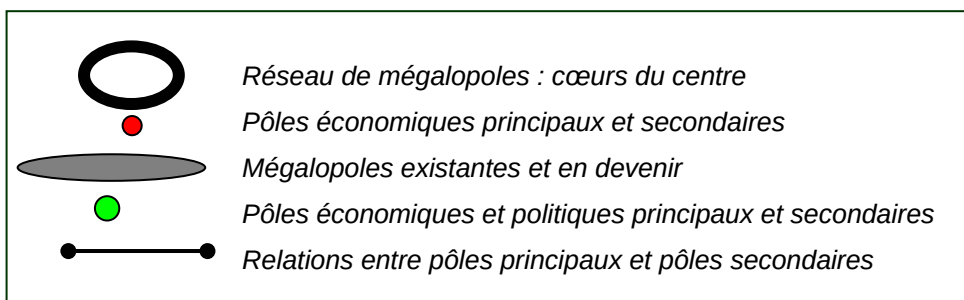
Globalisation et répartition

On voit s'affirmer des villes globales telles que New-York, Chicago, Paris, Londres, Milan, Hong Kong, Sao Paulo... de plus en plus déconnectées de leur environnement proche. Ainsi, ces mégalopoles s'intègrent de plus en plus dans un réseau mondial et se séparent de leurs zones géographiques les plus proches. Les écarts en terme de mode de vie et d'économie sont de plus en plus conséquents entre ces villes et leurs pays d'origines.

Les réseaux de mégalopoles : l'AMM « Archipel Mégalopolitain Mondial » (O. Dollfus, géographe)



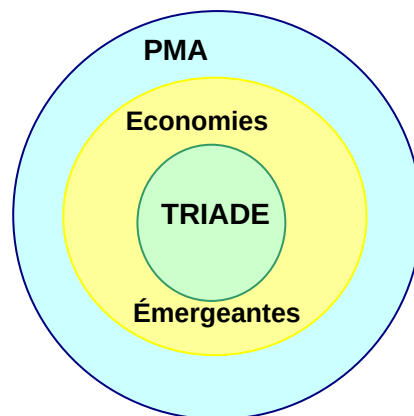
Source : Durand, Lévy, Retailé/ Gimeno, 1992, Dollfus, 1995



Ainsi, la globalisation n'est pas planétaire mais polarisée sur un nombre concentré de pays. Les économies nationales ne participent pas à même hauteur, les pays les moins

développés restent en retrait. De 1966 à 2000, trente pays ont reçu 93,3% des investissements directs²³, 98,9% de ces mêmes investissements sont originaires de trente pays (engendrent 91% des exportations et reçoivent 98,8% des paiements technologiques) Aussi peut-on diviser le monde en quatre groupes, sans cesse remis en question et fortement variables de par leur constitution, qu'il est possible de schématiser ainsi :

Les trois groupes de pays dans la division du monde



Economies émergentes :

- Asie : Chine, Corée du Sud, Taiwan, Malaisie, Singapour, Hong Kong
- Amérique latine : Mexique, Brésil, Argentine, Chili
- Pays en transition : Pologne, République Tchèque, Hongrie, Slovaquie

Pays les Moins Avancés : Afrique sub-saharienne, autres pays d'Asie et d'Amérique latine

Le quatrième groupe étant formé d'économies en marge des économies émergentes (Maroc, Tunisie, Egypte, Russie...)

Les pays des groupes 3 et 4 varient de façon conséquente et sont sujets aux crises financières ainsi qu'aux soubresauts de leur vie politique.

LA TRIADE

Les pays de la triade occupent les premiers rangs mondiaux en terme d'exportation, d'importation et d'investissements directs. Ils sont en même temps les prêteurs et les emprunteurs des capitaux financiers. Dans cette zone, la spécialisation est intra-industrielle (économies d'échelle et différenciation des produits) Le marché de capitaux de la triade concentre les placements de fonds de pension et de fonds d'investissement, les opérations de prêts et d'emprunts en monnaies internationales et enfin les grandes émissions obligataires publiques et privées ainsi que les augmentations de capital. C'est une zone où

²³ World Investment Report, publié par le CNUCED

les préférences des consommateurs sont proches et où circulent des produits fortement différenciés et sophistiqués.

NOUVELLE ECONOMIES

Les pays de la nouvelle économie sont proches des économies de la Triade. Leurs produits sont moins sophistiqués, et les productions se situent plus en amont de la chaîne de la valeur de par la fabrication de composants de produits finis, de pièces détachées... Les gammes de produits des pays de nouvelle économie correspondent aux anciennes productions de la Triade. Le processus suivi par ces pays « learning by doing » pourrait transformer ces pays, à long terme, en dangereux compétiteurs pour les pays de la Triade. Cependant, pour le moment, leurs exportations de capitaux sont plutôt négligeables et leurs monnaies nationales sont bien souvent rattachées au dollar. La convergence entre les pays de la Triade et ces pays a connu un essor important lors de ces dernières décennies. Leur position reste cependant dépendante des choix stratégiques de la Triade²⁴.

ECONOMIES MARGINALISEES

Ces pays courent un risque majeur dans la mondialisation, il s'agit de leur marginalisation probable. Les exportations de ces pays restent constituées de produits primaires, du sol ou sous-sol alors que leurs importations sont constituées de produits manufacturés (agroalimentaire ...), de services et de capitaux. La majeure partie des capitaux importés reste constituée de fonds relevant d'aides publiques au développement. Par ailleurs, les flux entrants d'investissement sont très faibles et ils se concentrent dans un nombre très restreint d'activités. Les rares implantations étrangères produisent des biens à très faible valeur technologique et qui requièrent un niveau de qualification faible. Les pays de ce groupe ne font pas d'investissement à l'étranger et n'exportent pas de capitaux. Les rares mouvements de capitaux sont constitués par des dons et des prêts multilatéraux.

Taux de croissance des PIB

En observant l'évolution des taux de croissance du Produit Intérieur Brut, il est possible d'observer plus en détail les écarts économiques entre les pays. Ces évolutions nous renvoient aux différents événements intervenus lors des années écoulées tels que les chocs

²⁴ Galbraith J., *La Voix des pauvres ou Ce qu'ils ont à nous dire sur l'économie*, Idées 495, Gallimard 1984 18-Saint-Amand

pétroliers de 1973 et 1979, la crise de l'endettement international des années 1980 et l'effondrement du bloc communiste.

Taux de croissance des PIB dans différentes zones et périodes
(croissance annuelle en %)

	73/ 60	80/ 73	89/ 90	89/ 2000
PVD d'Asie (a)	3,8	5,1	6,8	7,0
4 dragons d'Asie (b)	9,1	7,6	8,2	6,1
Afrique du Nord (c)	4,5	6,9	4,0	3,2
Etats-Unis	4,3	2,5	3,3	3,1
Amérique Latine (d)	6,0	5,2	1,5	2,9
Union Européenne	4,8	2,3	2,4	2,2
Afrique Noire (e)	4,0	2,0	2,0	2,0
Japon	9,6	3,4	3,9	1,7
Europe de l'Est (f)	5,4	4,4	2,2	- 4,1

Source : Gérard Lafay, *Comprendre la mondialisation*, Economica, 2002/ CHELEM-PIB²⁵

(a) Chine, Inde, Indonésie, NPI d'Asie 2e vague, Asie nda.

(b) Corée du Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapour

(c) Algérie, Maroc, Egypte, Tunisie, zone excluant la Libye et séparée du Moyen Orient

(d) Mexique, Amérique centrale et Sud

(e) Autres pays d'Afrique à l'exclusion de l'Afrique du Sud

(f) Pays de l'ex-URSS et d'Europe Centrale et orientale, à l'exclusion de l'ex-Yougoslavie

Depuis la fin des années 80, le phénomène de mondialisation joue un rôle important, la hiérarchie des taux de croissance reflète les distorsions des taux de changes. Aussi de 1989 à 2000, les taux de croissance les plus élevés ont été enregistrés dans les zones où la monnaie était sous-évaluée comme par exemple dans les pays asiatiques en voie de développement ou encore les quatre « dragons » d'Asie.

Ces deux interprétations ont l'avantage de présenter brièvement la surface des multiples polémiques engendrées par la mondialisation, cependant, elles ont l'inconvénient d'être superficielles et de ne présenter qu'un point de vue extrême et une vue brève du phénomène.

²⁵ Gérard Lafay, *Comprendre la mondialisation*, Economica, 2002/ CHELEM-PIB

1.1.2 Un système dynamique et complexe

■ La dynamique de la mondialisation est due à la grande quantité d'agents autonomes qui la composent. En effet, de par son indépendance, chaque agent peut influencer sur les autres. Le développement du système se fait de façon turbulente, chaque variation aussi infime soit-elle peut entraîner des conséquences plus ou moins importantes, parfois indétectables et peu évaluables, sur l'ensemble du système. Ces conséquences sont inévitables et renvoient au chaos déterministe²⁶. Les données initiales sont incertaines de par la complexité accrue du système. L'évolution du système peut donner naissance à l'émergence de nouveaux états entraînant une réorganisation de celui-ci.

■ La mondialisation est un système complexe en raison du nombre élevé de ses agents et d'intrication de ses processus. L'interaction des agents est caractérisée par les relations qu'ils entretiennent entre eux. Par exemple, un individu et une entreprise sont des agents différents qui entretiennent des relations différentes, l'individu comme salarié ou consommateur et l'entreprise comme productrice de services.

1.2 Dimensions de la mondialisation et influence sur les entreprises

Même si lorsque nous parlons de la globalisation nous le faisons souvent par référence à celle économique, nous devons constater que le phénomène n'affecte pas uniquement l'économie. Le commerce, les technologies, la vie sociale et culturelle ainsi que le fonctionnement des structures politiques dans les différentes parties du monde sont aussi affectés et soumis à un mécanisme d'uniformisation. Les médias audiovisuels tendent à s'uniformiser aussi bien du point de vue de leur support physique (télévision) que de leur contenu (films et informations fonctionnent dans un marché restreint) C'est une multitude de fonctions de la PME qui sont soumises à un environnement mouvant. Les fonctions économiques sont toujours au cœur des débats, elles ne sont néanmoins pas les seules à influencer la PME.

²⁶ Voir détails en annexe 4, Le chaos déterministe

1.2.1 Economique

La globalisation économique signifie avant tout la tendance des différentes économies nationales à fusionner pour donner lieu à une « unique » structure économique globale. Elle implique une libéralisation des secteurs de l'économie qui n'obéiraient plus qu'aux seules forces du marché et des prix. Cette libéralisation de l'économie concerne les deux facteurs les plus importants d'une infrastructure économique: la circulation du capital et la circulation de la force du travail. Le débat sur la mondialisation est essentiellement polarisé autour de la mondialisation économique, en effet, les nouveaux agents mondialisés que sont les entreprises multinationales ou les regroupements transnationaux prennent de plus en plus le pas sur les collectivités publiques traditionnelles. La disparition des frontières permet de trouver sans cesse de nouvelles forces de travail ou de nouvelles ressources naturelles. Les grandes entreprises peuvent de ce fait de plus en plus échapper aux réglementations nationales en se délocalisant dans des pays qui attirent leur implantation par l'absence de toute réglementation. On le comprend bien, ce processus augmente de façon importante les risques liés à l'environnement ou encore ceux liés à l'environnement social de tous les pays. Les stratégies adoptées par ces firmes concernent bien souvent le court terme voir le très court terme ce qui empêche une vision réaliste du coût social à long terme de se développer. La concurrence mondiale se durcit dans bien des domaines et provoque parfois un aveuglement cherchant toujours plus de débouchés et ayant de moins en moins de considération pour leurs employés ou même leurs consommateurs. La diminution du rôle protecteur de l'Etat est l'un des reproches majeurs des groupements mondiaux anti-mondialistes. Les comportements économiques de prédation sont également grandement favorisés par des vides juridiques importants sur le plan mondial.

Cependant il ne faut pas perdre de vue que l'échange entre nations est normal et essentiel de même que les élargissements de zones d'échanges. Il est très avantageux de participer à de vastes zones d'échanges dirigées par des administrations nationales et internationales puissantes. Cette régulation vise à éviter les concentrations monopolistiques et à contrôler les flux financiers. Afin d'optimiser ce fonctionnement, la coopération internationale doit être très forte, malheureusement c'est encore trop rarement le cas. D'un point de vue national, on a souvent constaté que l'arrivée de compétiteurs extérieurs influence le marché de façon positive. En Europe, le cas fut flagrant ces dernières années avec le téléphone et l'ouverture à la concurrence de ce marché. Incontestablement, la concurrence a fortement augmenté, de même que les prix ont diminué et l'offre augmentée. De nouvelles régulations publiques sont essentielles au maintien de l'équilibre national, cependant, il est d'autant plus important

de laisser suffisamment de place à la concurrence mondiale. L'un des dispositifs centraux de la globalisation est la firme globale.

- Qu'est-ce qu'une firme globale?

Une firme globale ou encore "compagnie transnationale", est une structure dont l'existence et les activités se situent à l'échelle planétaire. Une comparaison avec une firme internationale classique aide à mieux comprendre la firme globale. La firme internationale fonctionne en prédominance dans un cadre national précis même si ses activités peuvent s'exercer en dehors des frontières nationales tandis que pour les firmes globales les frontières nationales et les Etats sont avant tout des obstacles à leur expansion. Les firmes globales issues d'annexions d'entreprises, de rachats, fusions et autres alliances stratégiques sont des conglomérats représentant souvent une concentration importante de capital. Ce sont aussi des structures à travers lesquelles se font des transferts de capitaux et de technologies, et en conséquence de nouveaux modes et normes de production. Les PME globales ont un mode d'insertion dans l'économie différent des PME à vocation nationale. Selon Porter²⁷, la firme est globale si elle adopte une stratégie qui coordonne et intègre fortement ses activités dispersées à l'échelle mondiale. En clair, « la stratégie mondiale unifiée constitue le stade ultime de l'internationalisation où l'espace de travail se confond avec le quasi-marché internationalisé et transnational » (Koenig et Joffre²⁸)

- La délocalisation

La délocalisation signifie le transfert de certaines activités de production des pays plus développés vers d'autres pays où les coûts de production sont moins élevés. Toutefois, ce sont surtout les unités de production, la distribution ou encore les services après-vente qui sont délocalisés; les fonctions essentielles des entreprises (recherche, conception, contrôle financier) restent souvent dans les pays du nord. Les progrès technologiques (réseaux de communication, Internet, etc.) ont grandement contribué à ce phénomène de délocalisation. Les délocalisations se traduisent souvent par de la sous-traitance chez les PME, en effet, les investissements, tels que l'achat d'une usine ou la création d'un site de fabrication, présentent souvent un investissement trop conséquent pour les PME. Certaines d'entre elles procèdent cependant à ce type d'investissement, par exemple lorsqu'elles entretiennent déjà

²⁷ PORTER M., *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, 6ème triage, Paris : Interéditions, 1996

²⁸ COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, 1987

des relations à l'international depuis suffisamment de temps pour avoir acquis une expérience importante dans l'internationalisation de leur activité.

- La libéralisation du marché de l'emploi

La libéralisation du marché de l'emploi découle de la libéralisation des mouvements de capitaux. L'ouverture des économies implique aussi une déréglementation de la structure du marché de l'emploi. Aussi, la globalisation implique l'application d'une politique économique inspirée du libéralisme et de ce fait minimise l'intervention de l'Etat. Ainsi, la PME dispose d'un choix concernant sa main d'œuvre beaucoup plus important, elle a la possibilité de trouver du personnel qualifié dans plusieurs pays. Le problème du recrutement se pose alors. La main d'œuvre existe, cependant il faut savoir la trouver et l'intéresser. Lorsqu'une PME souhaite réaliser une opération de recrutement dans un pays autre que le sien, elle devra connaître les spécificités du marché du travail étranger de même que les réseaux et méthodes de recrutement efficaces dans le pays en question. Ces informations ne sont pas toujours simples à réunir et la PME peut être amenée à perdre beaucoup de temps et à ne pas exploiter au mieux les possibilités offertes par une offre importante de main d'œuvre. Ces techniques de recrutement sont aujourd'hui essentielles pour la réussite de l'entreprise. D'après un sondage réalisé par l'ENSR en 2003, la première source de difficulté pour les PME est le recrutement de personnel qualifié. On voit alors toute l'importance et le bénéfice que pourrait avoir un mode de recrutement international efficace. La fonction Ressource Humaine peut être un atout majeur pour les PME qui arriveraient à recruter un personnel bien qualifié. La motivation et l'implication du personnel sont plus simples à obtenir dans une petite structure que dans une grande, le personnel peut donc se transformer en un atout majeur des PME dans le cadre de la mondialisation.

1.2.2 Politique

Les implications politiques de la mondialisation ont une importance cruciale de nos jours. Les organes nationaux luttent pour ne pas perdre leur autorité, les organes internationaux, de plus en plus puissants, établissent les nouvelles règles qui devront permettre un épanouissement correct du commerce mondial. Les géants de l'économie tels que les multinationales ont également une influence et un pouvoir grandissant sur les Etats. Les critiques les plus nombreuses visent les organes inter-nationaux, qui sont accusés de négligence envers les régions du monde les moins favorisées, et les multinationales qui choisissent bien souvent de favoriser leur profit au détriment de l'environnement social.

Avant toute chose, il est important de souligner que la mondialisation est un fait, qu'elle est issue d'un phénomène évolutif sur le long terme qui comporte des entités de plus en plus complexes et un nombre croissant d'individus. Ainsi, l'amélioration des conditions sociales de même que l'aide aux régions du monde défavorisées sont des combats importants à mener, cependant la mondialisation n'est pas la source de ces maux. L'engagement d'une lutte contre ce phénomène apparaît comme totalement inutile et peut-être même comme un facteur aggravant. L'hypothèse d'un retour dans le passé ne semble pas non plus être une possibilité envisageable afin d'améliorer nos niveaux de vie et notre bien être. La mondialisation ne présente pas de danger en soi, cependant, les grandes entreprises qui tirent profit du phénomène afin d'accroître leur domination sans apporter le moindre surplus aux autres individus constituent une menace. Il est essentiel que les Etats n'abandonnent pas face aux multinationales et qu'ils poursuivent leur rôle de protecteurs vis à vis des occupants de leur nation. De nouvelles règles doivent être appliquées et les actions publiques ont un besoin évident de s'adapter au phénomène de mondialisation, il ne s'agit pas de participer passivement mais de prendre conscience des effets pervers que peut porter la mondialisation et de tenter de les apaiser. Le phénomène ne sera jamais maîtrisable ou contrôlable, et surtout pas par un Etat unique, sauf en se résignant à se couper du monde. Comme expérimenté dans le passé, ces politiques n'ont pas « grandement amélioré » le bien-être des individus. Les solutions envisageables pour les Etats relèvent donc de mesures qui atténuent les effets négatifs et encouragent les effets positifs dans leur territoire. Le ralentissement du phénomène par diverses mesures laisse à la société et aux individus le temps de s'adapter aux transformations irrémédiables que subissent les économies et les sociétés du monde.

Mondialisation et développement durable

La mondialisation présente un grand nombre de possibilités pour l'humanité. Une harmonisation des sociétés permettrait un développement important des conditions de vies des pays aujourd'hui en grande difficulté. Ces bienfaits ne peuvent cependant pas arriver seuls et il sera essentiel que les Etats interviennent afin de donner un sens juste et équitable au phénomène de mondialisation. Le jeu de la concurrence seul ayant tendance à accentuer les inégalités et les effets de dominance, une lutte doit se développer afin de soutenir les plus défavorisés et de les aider à accéder au niveau de vie des plus favorisés. L'Europe pourra jouer un rôle important dans cette lutte en impliquant l'opinion internationale dans un partage plus équitable des ressources. Pour aboutir à un tel résultat, de nombreux privilèges devront être abolis et renégociés au profit des pays les plus pauvres. Ceci impliquera un

nombre de conflits importants et inévitables qui viseront la remise en cause de certains avantages.

Un exemple de procédé qui interviendrait en faveur d'une égalité plus grande est celui de la taxe Tobin²⁹. Si l'ensemble des pays avait la capacité de former une entente de ce type, l'équité du monde en serait grandement améliorée. Cependant ce type de possibilité reste totalement utopique car afin de ne pas défavoriser le pays qui la mettrait en place, tous les Etats du monde devraient l'appliquer ce qui revient à dire que chacun accepterait d'œuvrer non pour lui mais pour le bien être général...l'entente internationale ne semble pas prête à ce type d'accord. Cette dernière reste en effet très faible, il suffit d'observer la réalisation du protocole de Kyoto, le principal pays concerné (responsable de 36% des émissions de gaz à effet de serre³⁰) s'est retiré de l'entente en mars 2001 car le protocole allait à l'encontre de ses intérêts économiques immédiats. En revanche, l'un des effets favorables de la mondialisation est de mieux contrôler et étudier les impacts du développement de la consommation et de la production des hommes. Le milieu environnemental est étudié dans sa globalité et permet une vue d'ensemble plus juste. Les pays occidentaux ont aujourd'hui un choix majeur à faire et un équilibre vital à trouver entre le désintéressement et le soutien aux zones géographiques les plus pauvres, et les intérêts à court terme des européens eux-mêmes. Le développement durable se trouve au cœur de l'intérêt de tout pays aujourd'hui. En 2002 lors du sommet de Johannesburg pour le développement durable, les Nations Unies ont entériné la déclaration d' « assumer ... notre responsabilité les uns envers les autres, envers tous les êtres vivants et envers les générations futures ». En relevant les défis de la protection des sociétés, de l'économie et de l'environnement les Etats auraient tout à gagner dans le phénomène de mondialisation.

Les organisations citoyennes

La force des grandes entreprises et des investisseurs des marchés financiers internationaux ont pris une ampleur telle que les Etats ont peine à y faire face. Les citoyens des Etats ont un pouvoir de négociation quasi-nul face aux multinationales. Les contrôles démocratiques qui donnent aux citoyens un droit de regard et de contrôle sur les politiques menées par les Etats n'ont pas lieu d'être pour les entreprises, si bien que lorsque celles-ci font pression sur les collectivités afin d'obtenir telle ou telle décision en leur faveur, l'ordre démocratique n'est plus respecté. Ces nouveaux acteurs échappent en général aux juridictions et réglementations nationales et de ce fait se trouvent hors de contrôle des Etats. Afin de contrer le pouvoir de ces entreprises internationales, les individus de différents pays se sont

²⁹ Voir plus amples informations en annexe 5

³⁰ Etats-Unis d'Amérique

regroupés en organisations diverses, pour la défense des consommateurs, de l'environnement, de la santé publique... etc. L'une des plus médiatisée est l'organisation « Greenpeace » ou encore Ralph Nader (US), ces organisations sont souples et réactives, capables d'organiser des actions ponctuelles fortement déstabilisantes pour les entreprises (boycott, campagne de presse.) L'une d'entre elle est particulièrement structurée, il s'agit d'Attac, l'Association pour la Taxation des Transactions pour l'Aide aux Citoyens, fondée en 1998 elle « promeut et mène des actions en vue de la reconquête, par les citoyens, du pouvoir que la sphère financière exerce sur tous les aspects de la vie politique, économique, sociale et culturelle dans l'ensemble du monde »³¹. Fin 2004, Attac est présente dans une cinquantaine de pays les membres sont des personnes morales ou des comités locaux. Il existe une coordination d'élus Attac à l'Assemblée Nationale, au Sénat et au Parlement Européen. Ces organisations agissent la plus part du temps de façon tout à fait anonyme et ont la possibilité de représenter un contre pouvoir important face aux très grandes firmes. Leur crédibilité est malheureusement fortement remise en question fréquemment, les dérives étant trop importantes et la discipline trop absente de ce type d'organisation. Cependant, si elles adoptaient des stratégies et des comportements plus rigoureux, elles représenteraient des entités importantes et actives pour le développement durable.

1.2.3 Financière

C'est toutefois dans le secteur financier que la globalisation de l'économie a été le plus loin. Trois points-clés ont marqué la globalisation financière et monétaire:

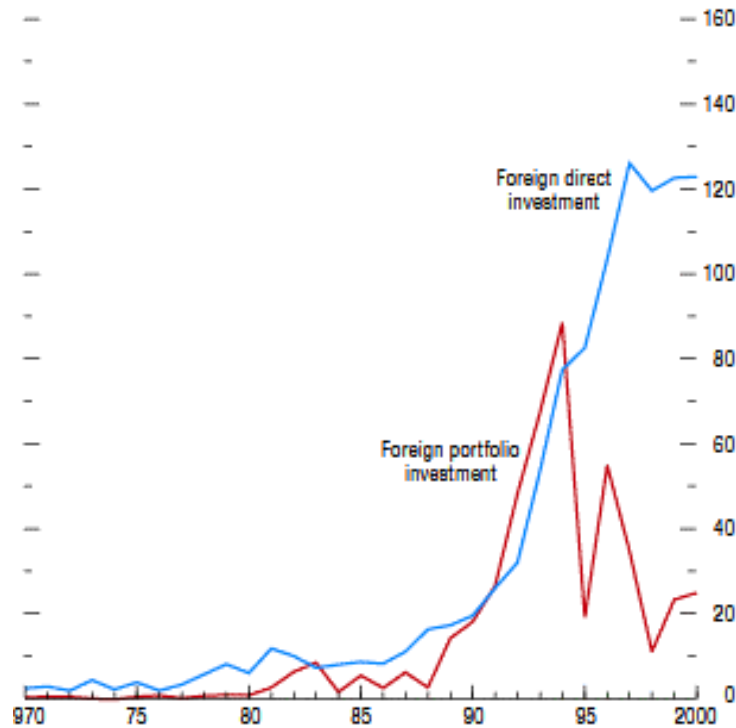
- *La dérégulation*

La dérégulation amorcée aux Etats-Unis fin 70, s'est poursuivie avec le Japon en 83/84, et l'Europe, qui en 1990 a créé un marché de capitaux (capital market) unique. Qu'est-ce que la dérégulation? La dérégulation signifie la libéralisation monétaire et financière. Cela se fait par le démantèlement progressif des divers règlements qui régissent les mouvements financiers et monétaires (contrôle de prix des services bancaires et des échanges de devises ainsi que le contrôle des intérêts à long terme) Cette dérégulation profite aux PME comme aux autres entreprises. En effet, les transferts financiers sont simplifiés et ne demandent plus un savoir-faire compliqué et des tâches administratives coûteuses.

Le secteur le plus bouleversé par la mondialisation se trouve être celui des marchés financiers. En effet, c'est dans ce dernier, que les plus grandes modifications ont été imposées.

³¹ www.attac.org/indexfr/, site Internet consulté le lundi 11 avril 2005

Flux d'investissements financiers directs et indirects de 1970 à 2000



Source : FMI ³²

Depuis 1980, les flux d'investissement vers les pays en voie de développement se sont généralisés. Par ailleurs les investissements directs ont connu une croissance moins volatile que celle des investissements indirects.

- *L'élimination des intermédiaires*

Les opérateurs internationaux n'ayant plus besoin de passer par des institutions, telles les banques, pour effectuer les transactions, ils ont un accès direct aux différents marchés financiers et boursiers.

- *L'ouverture des marchés financiers nationaux*

L'élimination des intermédiaires, institutions bancaires, a ouvert les différents marchés financiers nationaux et les a amenés une plus grande interpénétration.

³² Archives du Fonds Monétaire International, année 2000

1.2.4 Commerciale

La globalisation commerciale est fondamentalement le processus par lequel les barrières commerciales entre Etats sont démantelées tendant à faire du globe un unique marché où biens et services circulent librement. Dans ce processus, il y a eu deux étapes importantes: le GATT et l'OMC.

- *Le GATT, (GATT - General Agreement on Tariffs and Trade)*

Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce est un ensemble d'accords visant à l'élimination graduelle des barrières douanières et commerciales. Le premier GATT a été signé en 1947 (entré en vigueur en 1948) et celui de 1994 à Marrakech a institué l'OMC. Ces accords sont basés sur la reconnaissance de la suprématie des forces du marché et des prix dans le commerce international. Ils couvrent différents domaines commerciaux à travers des dispositifs spécifiques tels le GATS (General Agreement on Trade in Services) pour le secteur des services, le TRIP (Trade-Related Intellectual Property rights Agreement) sur la propriété intellectuelle, le TRIM (Trade-Related Investment Measures) sur la protection des investissements, l'AMI (l'Accord Multilatéral sur l'Investissement). Cette diminution des barrières profite pleinement aux PME, en effet, l'internationalisation est simplifiée et moins coûteuse.

- *OMC - Organisation Mondiale du Commerce*

L'OMC, institué par les Accords de Marrakech, est entrée en opération au début de 1995. Elle est chargée de la programmation de la mise en oeuvre de ces accords. Elle veille à leur mise en application et est habilitée à prendre des sanctions contre les Etats contrevenants. Elle est aussi l'instance où sont réglés les litiges entre pays signataires.

1.2.5 La dimension Technologique où les fondements de la globalisation

On peut dire que la globalisation technologique, soit la diffusion accélérée et généralisée du progrès technologique, est l'une des composantes essentielles du processus de globalisation. Comme vu précédemment, à chaque période d'essor technologique, la mondialisation a connu des phases de développement importantes.

L'amélioration des transports physiques a joué un rôle déterminant dans le développement de la mondialisation. Les flux physiques ont été fortement améliorés, ils deviennent de plus

en plus efficaces et rapides. Ces flux concernent l'accès aux matières premières, l'exportation de produits agricoles et de biens manufacturés, l'émigration/ immigration de la main d'œuvre, le tourisme ... De l'optimisation des transports découle un phénomène fort controversé de la mondialisation : les délocalisations.

Mais le poids de ces avancées technologiques se fait plus particulièrement sentir dans le domaine de la communication (téléphonie, informatique, autoroutes de l'information et Internet) Les parties du globe tendent à être ramenées en un unique réseau de communication qui ignore les frontières nationales et où l'information circule très vite - en temps réel. L'ère de l'information, nous y sommes déjà, et les conséquences sur les évolutions de nos sociétés sont irrésistibles. La numérisation de l'information et son caractère instantané et universel, les outils de recherche et traitement des données de plus en plus intelligents, bouleversent les relations entre les hommes et les habitudes des sociétés. Les hiérarchies sont de même fortement transformées. Chacun a accès aux mêmes informations ce qui modifie la nature des liens hiérarchiques, les modalités de celles-ci doivent, par conséquent, s'adapter à ces changements.

La société de l'information est structurée autour de réseaux internationaux où l'information et la communication se font en temps réels. Les Etats ne peuvent désormais plus se retirer de ces réseaux d'informations, les risques pour ceux-ci seraient en effet trop importants. L'accès aux informations est devenu l'une des sources principales de création de richesse dans les sociétés post industrielles. L'une des causes de ce phénomène est l'importance de l'investissement immatériel depuis ces dix dernières années, l'investissement matériel ayant été relégué au second rang. Il est devenu impossible de priver une société ou une catégorie de personnes de l'accès à l'information, la diffusion de celle ci étant devenue mondiale. Les frontières sont bousculées et les cultures mises en contacts permanents.

Le transfert de technologies, autres que celle de la communication, se fait aussi par le biais des délocalisations d'entreprises. Cette mondialisation technologique présente également un intérêt majeur pour les PME, en effet, du fait de leur petite taille et de ressources financières limitées, les PME ne disposent pas de qualités exceptionnelles dans le domaine de la recherche et de l'innovation. De par la diffusion mondiale des technologies, les PME ont une chance plus importante d'y accéder. Cela se fait souvent par le biais de partenariats internationaux. Les bénéfices sont grands pour la PME qui seule n'aurait pu accéder à des technologies élevées.

1.2.6 Socioculturelle

Le développement d'un système économique au niveau planétaire ne peut pas ne pas avoir de retombées sociales et culturelles. Une homogénéisation est aussi en train de s'opérer chez l'individu dans trois domaines clés de son identité:

- Son rôle de producteur

Les techniques et conditions de travail ainsi que les produits fabriqués tendent à être presque les mêmes dans tous les coins du globe. Du point de vue de la PME, cela signifie une adaptation nécessaire aux techniques et modes de productions les plus courants dans le monde afin d'être en corrélation avec différents producteurs.

- Son rôle de consommateur

Avec l'émergence des firmes globales, les produits disponibles sur les marchés du monde entier tendent à être les mêmes - jeans Levis, baladeurs Sony, etc. - ce qui influe sur les pratiques culturelles des populations. On parle de plus en plus du consommateur global. Cette tendance étant souvent remise en question au profit d'un consommateur individuel qui a des goûts différenciés et qui est rattaché à un mode de consommation individuel. Les deux possibilités ont des conséquences différenciées sur les PME. Si on considère le consommateur global, la PME devra alors unifier ses produits de façon à rentrer dans la grande tendance de consommation mondiale. Alors qu'en partant du principe de consommateurs tous différents, la PME devra cultiver une image différente et produire des biens ou services adaptés à la clientèle ciblée. Selon le secteur dans lequel travaille la PME, elle sera plutôt dans l'un ou dans l'autre des cas. On observe dans l'automobile une homogénéisation relativement importante des produits, il en est de même pour le secteur de la mode qui tend à avoir des produits similaires sur tous les continents. Cependant, les secteurs alimentaire ou tertiaire ne sont pas réellement uniformisés en terme de consommateur. Les traditions nationales voire régionales subsistent fortement aujourd'hui et le panier de la ménagère américaine n'est pas encore tout à fait semblable à celui de la ménagère française. C'est donc selon son secteur d'activité que la PME devra s'adapter.

- Son rôle d'information et la naissance de la société de la connaissance

Avec les nouvelles technologies de communication et l'émergence de gigantesques groupes mondiaux de presse exerçant au niveau planétaire, les informations reçues aux quatre coins du monde sont les mêmes (CNN, MTV, etc.) Ainsi, avec le transfert de modèle technologique, c'est aussi un transfert de modèle culturel qui s'est opéré. Le

décloisonnement exacerbé des espaces nationaux encore inégalement ouverts sur l'extérieur offre la possibilité d'un enrichissement mutuel des sociétés et d'un accroissement des libertés de création. Les moyens de communication planétaire, tels que nous les connaissons aujourd'hui, échappent de plus en plus au contrôle des autorités, ainsi disparaissent peu à peu les rêves de modèles sociaux autarciques conservés par certains régimes autoritaires. On peut faire ici référence au rôle joué par la télévision lors des révolutions de l'Europe de l'Est. Parmi les conséquences de la société de l'information liée à la mondialisation, la question de l'avenir des cultures se pose. On peut prendre l'exemple de la francophonie, les importants moyens d'informations peuvent servir à établir de nouveaux liens entre les pays francophones qui se trouvaient plutôt isolés les uns des autres³³.

Les répercussions au niveau des PME seront internes. Si on considère que les pays se rapprochent culturellement, l'entreprise belge pourra alors embaucher un cadre américain dans sa société sans qu'aucun problème d'ordre culturel ne se pose. Une culture mondiale permet aux entreprises de simplifier leurs relations à l'international.

Au niveau plus social et politique, nous constatons aussi une diminution du rôle et de la souveraineté des Etats, qui sont dépassés par les grands groupes financiers et par l'OMC qui a annexé de vastes portions de légitimité nationale.

Il est cependant usuel de dénoncer la mondialisation culturelle et l'effet porteur qu'elle joue pour la culture américaine. Cette dénonciation est devenue rituelle et accompagne bien souvent une résistance inexistante de la part des agents mécontents. Les industries de l'image ou de l'Internet en sont la preuve flagrante, rien n'empêche les pays d'Europe de disputer le marché aux américains. Le progrès technologique permet aujourd'hui de se placer en position de compétiteur dans l'audiovisuel, position qui demande certes plus de dynamisme. Il serait aujourd'hui impossible de fermer les frontières virtuelles de même que de maintenir des formes de production ou d'entreprises culturelles archaïques. Il est désormais indispensable de se confronter à la concurrence intellectuelle du reste du monde. Les politiques d'exception culturelles seront optimisées lorsqu'elle seront confrontées aux autres cultures, des échanges sont indispensables et ne sont encore que très rares pour la plupart des cultures (non pas américaine bien entendu, mais africaine ou asiatique par exemple).

³³ Consulter les réseaux et la mondialisation en annexe 6

Synthèse des apports du chapitre premier

En conclusion de ce chapitre, il convient d'éclaircir l'éventail des politiques économiques décrites au cours des pages précédentes. Le néo-libéralisme a laissé place au libéralisme et à une régulation des marchés qui doit permettre aux pays d'avoir le temps de s'adapter à l'économie monde. On pense par exemple, aux accords bilatéraux indispensables à certains pays en voie de développement tel que l'Ukraine qui achète à la Russie un pétrole à cinquante dollars la tonne au lieu de deux cent trente dollars la tonne, au prix mondial. L'alter mondialisme présente aujourd'hui un intérêt grandissant. Il se trouve à l'opposé du néo-libéralisme et est porteur d'une vision plus individualiste. Malgré les controverses, il convient de souligner que le phénomène de mondialisation présente des bénéfices incontestables, consistant en une logique de spécialisation internationale, permettant une division avantageuse des tâches. Le contrat récemment signé par Airbus illustre cette tendance en offrant l'opportunité d'un transfert de technologie vers la Chine et d'un maintien d'emplois en France. Le phénomène se présente alors comme un facteur inéluctable dans une optique de bien être de la nation. La mondialisation c'est aussi une permanente réorganisation des systèmes provoquant une mouvance de l'environnement de la PME.

Au cours de ce chapitre, les effets des différentes dimensions du phénomène sur la PME ont été détaillés. La dimension économique renvoie à une délocalisation significative des créneaux de production à forte main d'œuvre déqualifiée et permet à l'entreprise une réduction des coûts par la délocalisation. Cette dernière entraîne un durcissement de la concurrence sur les coûts. La dimension politique, liée à une nouvelle donne géopolitique, entraîne des transformations de fonds en terme d'opportunités ; on pense par exemple au développement de pays dont la taille et la population sont immenses (Chine...) Le phénomène de mondialisation est vecteur de la transmission à l'échelle mondiale, des chocs nationaux, tels que les chocs pétroliers ou monétaires. Cette caractéristique implique une nécessité d'adaptation rapide de la part des entreprises et une flexibilité accrue. La dimension commerciale de la mondialisation renvoie à une diminution massive des barrières commerciales permettant une réduction des coûts de transferts de biens et services. La technologie se trouve au cœur du phénomène de mondialisation. C'est son moteur principal. Les TIC³⁴ permettent une transmission de l'information en temps réel, vital à l'internationalisation de l'entreprise. Enfin, la dimension socioculturelle, liée à une homogénéisation des consommations, permet un élargissement de la cible des PME. A la lumière de ces constatations, il paraît important de préciser la position de la PME au sein du commerce international.

³⁴ Technologies de l'information et de la communication

Chapitre 2

Eléments du commerce international

Le phénomène de mondialisation a de multiples conséquences sur les économies nationales, l'une des principale est l'accroissement des échanges. Cette tendance a de multiples effets sur les PME. Nous nous livrerons donc, au cours de ce second chapitre, à un rappel des principales théories du commerce international, de Ricardo³⁵ à HOS³⁶ pour les théories classiques puis Krugman³⁷ pour la nouvelle théorie. Il convient cependant d'insister sur le fait que ces théories sont liées au phénomène de mondialisation économique. La mondialisation étant un phénomène complexe et multidimensionnel, il relève de plusieurs disciplines qui peuvent êtres d'ordre culturel, social, politique, technologique ... cependant, les théories du commerce international se concentrent sur les échanges de biens ou services entre les Etats. En aucun cas sur les échanges culturels ou sociaux à travers le monde. Il ne s'agit donc pas de se livrer à une analyse globale de la mondialisation mais à l'une de ses composantes économiques : les échanges internationaux. Par ailleurs, certains modèles économiques qui ont pour objectif l'étude des échanges entre Etats prennent des variables sociales ou culturelles en compte (telle que la langue ou les liens coloniaux ...) mais l'objectif final est toujours de déterminer les capacités à échanger des biens ou services. Nous ne nous situons pas dans un contexte global mais précis relevant d'un domaine tout aussi défini : l'économie. Ce chapitre a pour objectif de clarifier les effets du commerce international sur le devenir des PME. L'observation théorique permettant de qualifier les différentes influences.

Les productions de biens et services dans le monde varient de façon conséquente qualitativement et l'on distingue à la lumière de la mondialisation plusieurs tendances qui se renforcent. Ainsi, la répartition de la production mondiale tend vers une structure relativement claire et rigide. Alors qu'elle est en augmentation permanente dans les pays en voie de développement (sur le continent asiatique par exemple), elle évolue à l'inverse depuis les années 70 dans les pays occidentaux (en Europe par exemple). Par ailleurs, les activités à forte valeur ajoutée (tels que le consulting) ont tendance à rester concentrées dans les pays les plus développés. Cette structure semble s'accroître graduellement.

A la suite de difficultés dues à la compétition internationale, certains Etats pourraient être tentés de se réfugier dans un protectionnisme dangereux pour le commerce national. Comme constaté par le passé, le protectionnisme comporte des risques majeurs et des conséquences économiques néfastes pour l'économie. Alors quelles sont les solutions à apporter afin de neutraliser ou tout au moins réduire les effets dangereux de la mondialisation ? Les Etats sont responsables et se doivent d'accompagner les individus

³⁵ RICARDO D., *The works and correspondence of David Ricardo Volume II : notes on Malthus's principles of political economy*, Cambridge : University press, 1966

³⁶ MESSERLIN P., *Commerce international*, Paris : PUF, 1998

³⁷ KRUGMAN P., *International economics: Theory and policy*, 2nd edition, New-York : HarperCollins, 1991

dans le phénomène complexe qu'est la mondialisation. L'annulation du phénomène est impossible ou reviendrait à se soustraire de l'économie mondiale. Cette solution n'étant pas acceptable, il devient nécessaire aux Etats de réguler ou gérer de manière progressive le phénomène. Il est important de s'adapter aux nouvelles conditions des marchés non de s'y soustraire en se tournant vers le passé. La mondialisation crée de multiples tensions sociales dans tous les pays et ces tensions seront de plus en plus fortes si les Etats ne les apaisent pas. La démarche à avoir est donc accompagnatrice et a pour outil la gestion du temps et le contrôle du rythme des changements.

2.1 Le commerce international et sa participation dans la mondialisation

Afin de mener une étude plus réaliste de la mondialisation, il convient d'observer le commerce international. En effet, bien que n'étant pas le seul moteur de la mondialisation, il y contribue fortement. L'approche théorique traditionnelle du commerce international repose sur deux principes de base qui sont l'analyse développée en 1817 par David Ricardo et la théorie HOS (Heckscher-Ohlin-Samuelson) de 1919. Ces théories classiques ont longtemps dominé les recherches en matière de commerce international, notamment le modèle HOS. La nouvelle théorie du commerce international se veut différente de par l'abandon de l'hypothèse de concurrence parfaite³⁸. En effet, l'hypothèse retenue est celle de la concurrence imparfaite et par conséquent de l'existence des économies d'échelle. Ces deux hypothèses paraissent aujourd'hui indispensables à l'analyse des marchés internationaux. Les rendements croissants sont à la source de nombreux phénomènes observables au sein même de la mondialisation. En effet, leur recherche constante par les entreprises peut permettre d'expliquer en partie les phénomènes de basculement des produits et de délocalisation, ces délocalisations qui posent des difficultés majeures aujourd'hui et qui pèsent de plus en plus sur les Etats. En réponse à ces stratégies d'entreprises, les Etats doivent réagir et tenter de conserver une économie nationale saine. Le protectionnisme semble apporter la réponse la plus simple aux problèmes de délocalisation, mais est-ce la meilleure sur le long terme? Nous connaissons déjà les dangers d'un protectionnisme exacerbé et ses conséquences catastrophiques à long terme. A quel niveau se trouve donc aujourd'hui la responsabilité des Etats et quelles sont leurs possibilités d'intervention ?

2.1.1 Approche théorique

2.1.1.3 Economies d'échelle et commerce international

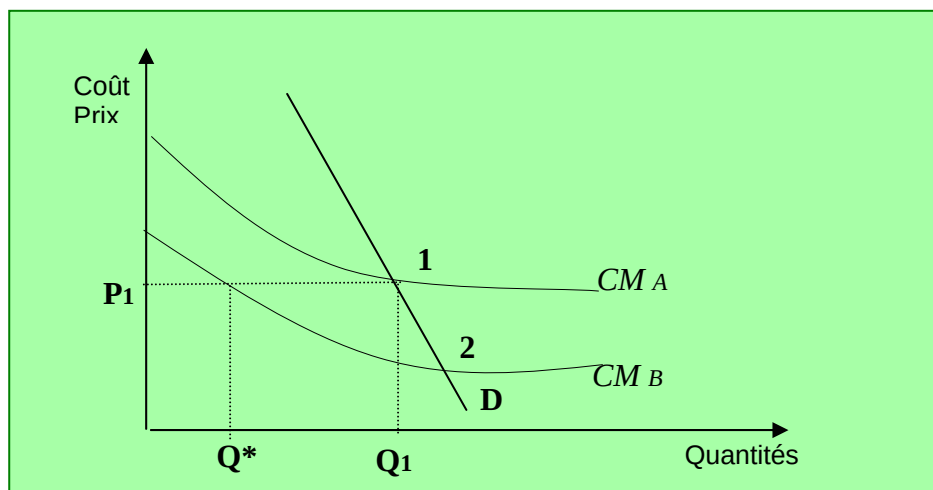
Selon les analyses traditionnelles, les économies d'échelle au sein d'une entreprise peuvent provenir d'économies réalisées sur l'organisation interne de la firme ou encore de l'existence de coûts fixes. Pour Marshall, les économies d'échelle, ne peuvent véritablement exister, quel que soit le niveau de production. La firme rencontre dans son développement trois

³⁸ Consulter en annexe 7 quelques éléments de la théorie classique et des nouvelles théories du commerce international.

phases de rendements d'échelle internes (croissants, constants, décroissants) qui expliquent la forme en U des courbes de coûts utilisées pour l'analyse micro-économique. En revanche les économies d'échelle externes à la firme mais internes au secteur sont possibles, mais elles sont dépendantes du développement général du secteur auquel appartient la firme. Lorsque de telles économies existent, toutes les firmes du secteur voient leurs coûts diminuer alors que les quantités globales produites augmentent. Le coût unitaire de la firme dépend de la taille du secteur, mais pas de celle d'une firme spécifique. Krugman³⁹ en tire l'argument que pour développer chaque entreprise individuellement il faut créer un environnement favorable pour tout le secteur, soit en le protégeant par des barrières tarifaires, soit en mettant à sa disposition des infrastructures efficaces. Il cite l'exemple du secteur des semi-conducteurs dans la Silicon Valley. Afin de mieux comprendre l'effet des économies d'échelles sur le commerce international, un rappel théorique s'impose.

Economies d'échelle et commerce international : quelques éléments théoriques

■ Economies d'échelle externes



Source: Krugman et Obstfeld

En partant du principe des économies d'échelle, les nations produisant en des volumes importants sont donc fortement favorisées par rapport aux autres.

Soit deux pays A et B à coûts salariaux très différents (A plus élevé que B) A étant entré en premier dans la production, l'hypothèse étant un grand nombre de petites firmes en concurrence parfaite.

- CM B est la courbe du coût moyen du pays B
- CM A est la courbe du coût moyen du pays A
- D est la demande mondiale

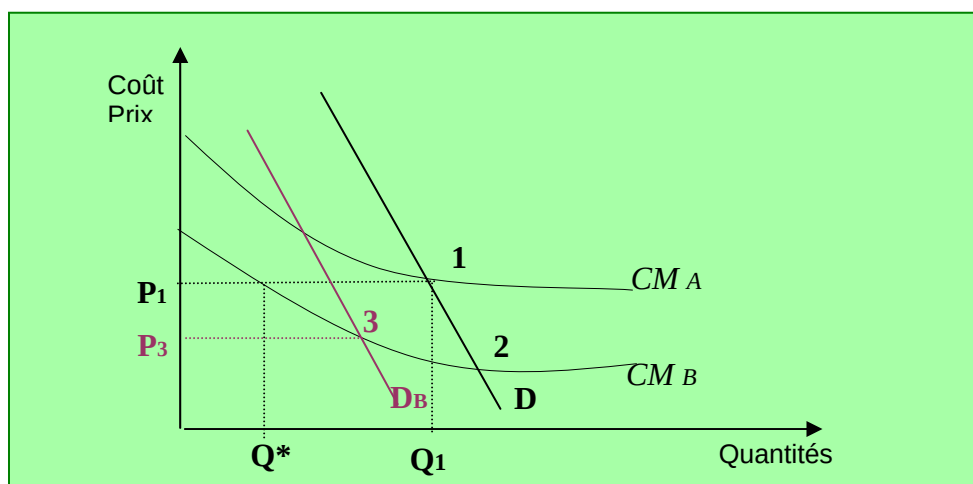
³⁹ Krugman P., Obstfeld M., *Economie internationale : 2ème édition française*, Bruxelles : De Boeck Université, 1995

- Q_1 est le nombre d'unités vendues au prix P_1 au point d'intersection 1

Selon le graphique, B pourrait approvisionner le marché mondial à de meilleures conditions que la firme A, l'équilibre se situerait alors au point 2 qui présente des quantités plus importantes et un prix inférieur. Cependant, son entrée sur le marché mondial est impossible car une production en B d'une quantité inférieure à Q^* se fait toujours à un coût supérieur à celui atteint par A en raison des économies d'échelle externes.

Cette notion d'économies d'échelle externes, introduit la possibilité d'une influence négative du commerce mondial sur le bien-être d'un pays. Reprenons le graphique ci dessus avec l'introduction de la courbe de la demande du pays B en autarcie. Si ce pays se ferme au commerce mondial, la demande nationale coupe la courbe du coût moyen au point 3 et le prix est par conséquent P_3 .

COMMERCE INTERNATIONAL ET ECONOMIES D'ECHELLE EXTERNES⁴⁰



Source: Krugman et Obstfeld, 1995

Cependant, si ce pays s'ouvre au marché mondial, le pays B ne peut entrer dans la production. Le bien est donc uniquement produit par le pays A et est donc à un prix P_1 qui est supérieur au prix P_3 . Cette théorie souligne donc le fondement de l'intervention de droits de douane durant une période de temps limitée et dans certaines conditions où le commerce international se révélerait source de perte pour un pays.

■ Economies d'échelle internes

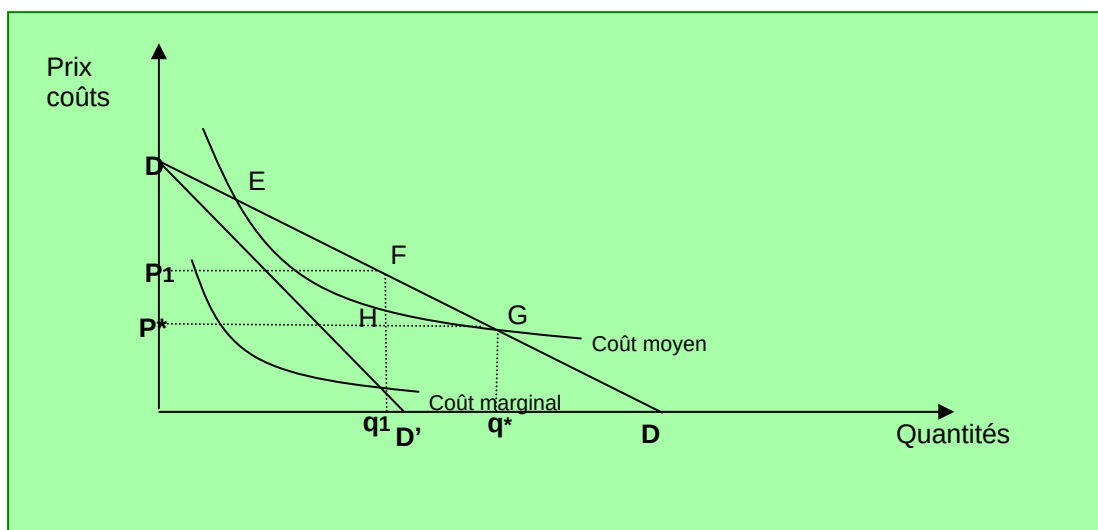
Les économies d'échelle donnent de l'importance à l'analyse du comportement des firmes. Il convient de déterminer s'il existe une coopération ou des stratégies communes en terme de

⁴⁰ Krugman P., Obstfeld M., *Economie internationale : 2ème édition française*, Bruxelles : De Boeck Université, 1995

prix. Par exemple, Helpman et Krugman présentent deux formes de marchés lorsque le produit est homogène : le monopole contestable ou l'oligopole de Cournot⁴¹.

Le monopole contestable consiste en une vision du marché où il existe des concurrents potentiels qui peuvent entrer sans délai dans le marché, en effet, il n'existe pas d'avantages pour les firmes déjà implantées (pas de barrières à l'entrée du marché). Par conséquent, les prix pratiqués par les firmes sont au même niveau que le coût moyen de production.

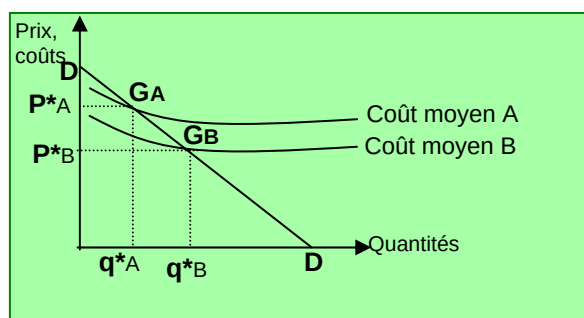
L'EQUILIBRE DE MONOPOLE SUR UN MARCHE CONTESTABLE



Source : Guillochon⁴²

Afin de faire entrer dans ce modèle le commerce international, on prend l'hypothèse que la fonction de demande DD est identique dans les deux pays (A et B) considérés. Les coûts moyens de production diffèrent, eux, en raison de différents inputs utilisés pour produire le bien. Le marché est contestable, il n'y a donc qu'une seule et unique firme par pays. On peut représenter de la manière suivante l'équilibre des deux marchés :

L'EQUILIBRE DE MONOPOLE SUR DEUX MARCHES CONTESTABLES



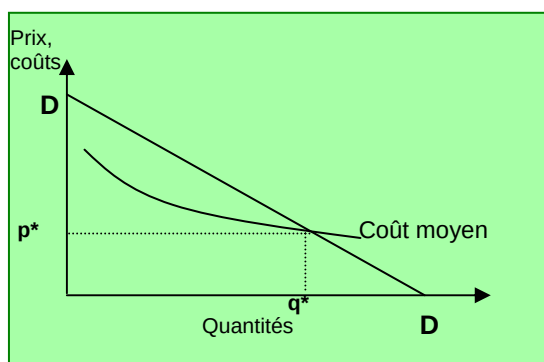
Source : Guillochon⁴³

⁴¹ HELPMAN E., KRUGMAN P., *Trade policy and market structure*, 4ème ed., Cambridge : The MIT Press, 1994

⁴² GUILLOCHON B., *Economie internationale*, Dunod, coll.Module, Paris, 1993

Le pays A est en autarcie et GA désigne le point d'équilibre sur le marché A. GB est le point d'équilibre du marché du pays B. Les coûts de production étant très inférieurs sur le pays B, l'équilibre qui figure en GA n'est pas soutenable dans le cadre de frontières ouvertes et de marché commun. Dans ces conditions, la firme du pays B alimente seule les deux pays, ceci est dû à ces économies d'échelle internes, le prix d'équilibre s'effectue alors au point P*B. Le marché mondial est composé par les deux marchés nationaux, le pays B est en situation de monopole. Le marché mondial peut alors être décrit de la manière suivante :

L'EQUILIBRE MONDIAL D'UN MONOPOLE CONTESTABLE



Source : Guillochon, 1993

Le prix s'établit alors au niveau de p^* qui est inférieur au prix d'équilibre du pays en autarcie. A travers ce modèle la spécialisation est poussée à l'extrême, pour tout bien il existe un monopole contestable et par conséquent on ne trouve qu'un producteur sur le marché. Les consommateurs des deux pays sont gagnants à l'ouverture des frontières: le prix est moins élevé et les quantités consommées plus importantes.

2.1.1.4 Libre concurrence et économie de marché ouverte

La concurrence régie l'essentiel de l'économie mondiale. Afin de rester compétitives et d'accroître ou conserver leurs parts de marchés, les entreprises doivent limiter au maximum leurs coûts et améliorer constamment leur organisation. L'une des possibilités afin d'optimiser la production et de la rentabiliser au maximum est la localisation géographique. En effet, en fonction du processus de production d'un bien et de la localisation de la demande pour ce même bien, il est possible de trouver une implantation géographique idéale pour l'entreprise en terme de coûts. Jusqu'alors, les Etats jouaient un rôle de régisseur de la concurrence, c'est à dire qu'ils veillaient à son respect et à offrir un jeu loyal afin de contenter tous les acteurs du marché. Aujourd'hui la concurrence existe à plusieurs niveaux et il est devenu très complexe d'agir sur son évolution. Les conditions de son

⁴³ GUILLOCHON B., *Economie internationale*, Dunod, coll.Module, Paris, 1993

application se sont, de plus, grandement élargies puisqu'elles sont passées d'un niveau national à un niveau mondial. L'exercice de la concurrence a été profondément bouleversé par ces modifications.

On a assisté à une augmentation considérable du nombre d'acteurs, cet élargissement du champ concurrentiel a garanti aux entreprises déjà implantées de nouveaux débouchés, mais il les a également exposées à une concurrence agressive et difficilement supportable. La concurrence est, en effet, un phénomène qui oblige les entreprises à rester en mouvement permanent et à lutter à chaque instant.

2.1.2 Basculement des produits et délocalisation

2.1.2.1 Basculement de la production mondiale

■ Facteurs explicatifs

Le phénomène de délocalisation est basé sur les mécanismes de l'échange. Des produits provenant de pays du sud et produits à moindre coût de main d'œuvre sont importés dans les pays industrialisés⁴⁴. Afin d'expliquer plus clairement les fondements de ces échanges il convient de revenir de façon plus détaillée sur la spécialisation internationale et les intérêts à l'échange entre Etats.⁴⁵

Productivité et facteurs de production

Si à travail égal, affecté à une production, la productivité du travail d'un pays peut être supérieure à celle d'un autre pays. Prenons l'exemple du Japon et de l'Europe dans la construction automobile. Si un Japonais produit 75 voitures par an alors qu'un Européen n'en produit que 50, la productivité de l'ouvrier japonais est supérieure à celle de l'ouvrier européen, le prix de la voiture japonaise sera donc inférieur à celui de la voiture européenne. Les raisons de cette productivité supérieure sont diverses, l'organisation du travail peut être meilleure ou la quantité de travail annuel peut être supérieure chez l'ouvrier japonais.

Qualité et abondance des facteurs

Lorsqu'un pays dispose d'une grande abondance en facteurs travail, la main d'œuvre sera alors moins coûteuse, c'est ce qui se passe par exemple en Malaisie, l'abondance de la main d'œuvre entraîne un coût du travail moins important. En France, la main d'œuvre étant relativement plus limitée, son coût est aussi plus élevé. Ainsi, le coût de fabrication d'une chemise représentant deux heures de travail non qualifié sera plus important en France qu'en Malaisie.

Etats et échanges internationaux

Selon Adam Smith⁴⁶, l'avantage absolu est la possibilité pour un pays de produire un plus grand nombre de biens avec autant d'inputs que dans tout le reste du monde ou encore de produire autant de bien avec moins d'inputs (travail). En théorie tous les autres pays auront

⁴⁴ Répartition de la production mondiale en annexe 8

⁴⁵ Sujets déjà abordé dans la partie précédente

⁴⁶ SMITH A., *Adam Smith. Richesse des nations*, Petite bibliothèque économique française et étrangère, Paris : Guillaumin

alors intérêt à alimenter le marché national auprès du pays disposant de l'avantage absolu. Par exemple, l'Asie dispose d'un avantage absolu dans le textile si sa production annuelle à input égal est supérieure à la production de tous les autres pays du monde. Seulement cette théorie exclut du commerce mondial tous les pays qui ne disposent pas d'avantages absolus... Afin de pallier ce vide, la théorie de l'avantage comparatif apporte de précieuses précisions. L'avantage comparatif est déterminé en comparant les différences de productivité entre deux pays. Si un pays ne dispose pas d'avantage absolu, il dispose cependant toujours d'un avantage comparatif, il s'agit de son plus petit désavantage absolu. Conservons l'exemple de l'Asie et de l'Europe, si l'Asie dispose d'un avantage absolu dans le textile, qu'en est-il du marché automobile ? Il convient de calculer les différences de productivité entre les deux pays, ainsi, nous obtiendrons, par exemple une productivité de l'Asie trois fois plus importante dans le textile et seulement deux fois plus importante dans l'automobile. L'Europe aura donc un avantage comparatif dans le secteur automobile. Selon Bernard Lassudrie-Duchêne, « là où tout se révèle semblable, il est inutile de rien échanger »⁴⁷.

La chaîne des avantages comparatifs⁴⁸

Tant que le rapport des avantages comparatifs perdurera, il sera plus intéressant de produire en Asie. Et inversement si le rapport est changé, la production deviendra plus intéressante en Europe. Cette analyse appliquée à deux zones géographiques peut s'appliquer à de nombreux pays. Ainsi, on aboutira à une hiérarchisation des avantages comparatifs où les pays ayant un coût relatif inférieur se spécialisent en premier lieu dans le bien le plus banalisé et les moins coûteux, puis en second lieu dans le second bien le plus banalisé et le moins coûteux... Cette hiérarchie n'est pas fixe de même que les avantages comparatifs qui peuvent disparaître ou apparaître.

La division de la production

Un produit qui présente des caractéristiques de production complexes a tendance à être produit de façon divisée. En effet, plus le produit se compose de nombreux sous-ensembles ou de composants divers, plus sa fabrication aura lieu dans des lieux variés. Les

⁴⁷ LASSUDRIE-DUCHENE B., *La demande de différence et l'échange international*, Economies et sociétés, juin, 1971

⁴⁸ Si l'on considère plusieurs biens entre deux pays on peut avoir une chaîne de productivité.

Soit les biens 1, 2 et 3, on obtient la chaîne suivante : $Pa1/Pe1 > Pa2/Pe2 > Pa3/Pe3$

Le partage des spécialisations va également dépendre de la comparaison des taux de salaires et de la productivité dans les deux pays. Ainsi, en restant sur l'exemple de l'Asie et de l'Europe, si le salaire relatif dans les pays d'Europe est supérieur à la productivité relative de ces mêmes pays pour le produit 1, il sera plus avantageux de faire produire 1 en Asie.

Soit W le salaire, e l'Europe, a l'Asie, P la productivité, et 1 un bien quelconque : $We/Wa > Pe1/Pa1$

composants sont par la suite réunis en sous-ensembles et assemblés finalement lorsque le produit final est réalisé.

Les pays où les pièces seront produites dépendent des avantages comparatifs. Les biens seront produits dans le monde entier d'où le nom de décomposition internationale du processus de production. L'assemblage final des biens est réalisé avant la vente. Ce phénomène entraîne la création d'un commerce international de pièces détachées et intensifie les échanges mondiaux. Ce commerce a lieu essentiellement entre filiales d'un même groupe ou dans le cadre de réseaux de sous-traitance. On constate une augmentation importante du commerce de perfectionnement passif, c'est à dire que les firmes exportent des pièces détachées vers les pays à bas salaires où les biens seront montés et renvoyés dans les firmes d'origines, une fois assemblés.

Cette fragmentation des processus de production conduit à une spécialisation non par produit mais par stade du processus de production au sein même d'une industrie. Cette fragmentation se poursuit et s'est accélérée depuis les années 1980. Par exemple, une firme peut aujourd'hui réaliser sa conception et sa création en Europe, sa production en Chine et son service clientèle en Inde. Le groupe DELL en est un parfait exemple. La division internationale du travail peut ainsi prendre la forme d'une spécialisation verticale par pays sur chaque stade du processus productif. Les avantages comparatifs s'étendent désormais sur des segments du cycle de production et la structure de la demande peut peser de façon importante sur la localisation des entreprises.

■ Echanges Nord-Sud

La division internationale du travail :

La division internationale du travail ou D.I.T., désigne le fait que les pays se sont spécialisés: ils ne fabriquent pas tous la même chose et, de ce fait, échangent entre eux leur production.⁴⁹

La D.I.T. traditionnelle attribue aux pays développés la fabrication des biens manufacturés et des services et aux pays pauvres, souvent les pays du sud, la fourniture des produits primaires en général (produits agricoles, matières premières). Cependant au fur et à mesure du développement des techniques mais aussi des pays, la division internationale du travail se transforme. Ainsi certains pays du sud se sont mis à fabriquer les produits manufacturés courants (textiles, par exemple). On parle parfois de « nouvelle division internationale du travail » pour désigner la spécialisation actuelle des pays : les nouveaux pays industrialisés, produisent aujourd'hui des produits manufacturés, y compris des produits haut de gamme.

⁴⁹ LACHARRIERE G., *La Nouvelle division internationale du travail*, Paris : Droz, 1969

Les pays développés fabriquent surtout les produits technologiques et les services dont la production nécessite de hautes qualifications. Les pays les plus pauvres restent cantonnés dans les produits primaires à faible valeur ajoutée. Grâce à cette spécialisation, les produits sont plus abondants et moins chers grâce aux économies d'échelle.⁵⁰

La façon de se diviser le travail entre les pays de la planète a des enjeux : on peut penser que certaines productions sont plus intéressantes pour le pays, pour sa croissance et son développement, que d'autres. Les pays qui fabriqueront ces produits disposeront de davantage de revenus et de pouvoir. Le pays qui maîtrise la recherche et la technologie a plus de pouvoir que celui qui est obligé d'acheter les brevets. Il en tirera aussi davantage de revenus. Cette répartition repose sur les avantages comparatifs des différents pays : celui qui a une main d'œuvre peu coûteuse va produire des produits contenant beaucoup de travail, celui qui a un climat propice va produire du coton, etc. Mais toutes les spécialisations ne donnent pas les mêmes avantages. Il est préférable pour un pays de se spécialiser dans des exportations de produits à haute valeur ajoutée et haute technologie, dont la demande mondiale croît rapidement, que dans des produits primaires (matières premières par exemple) dont la demande mondiale augmente peu.⁵¹

La D.I.T. se transforme au cours du temps et on distingue une DIT traditionnelle de complémentarité et une DIT plus récente de concurrence. Dans la DIT de complémentarité, jusqu'aux années 1970, les pays développés du Nord importent des produits de base des PED (du Sud) et exportent des produits manufacturés entre eux et vers le Sud. Depuis les années 1970, on assiste au développement d'une DIT de concurrence entre pays industrialisés qui exportent et échangent des produits manufacturés similaires, auxquels s'adjoignent les pays émergents (essentiellement les NPIA). Les échanges intra branches (des voitures contre d'autres voitures) se développent au détriment des échanges inter branches⁵². Les échanges de produits manufacturés ne se font plus exclusivement à partir des pays du Nord, les NPI prennent une part croissante dans ces exportations et concurrencent vivement les pays du Nord.

■ L'Asie - Océanie

Après la défaite de 1945 le Japon décida d'abandonner l'expansion militaire et, en reconstituant une puissance industrielle, prit le pas de s'orienter vers les marchés mondiaux. Au cours des périodes 1950 / 1960 le Japon parvint à atteindre le niveau des pays les plus

⁵⁰ Fontagné L, *Biens intermédiaires et division internationale du travail*, Paris : Economica, 1991

⁵¹ Détails de la production mondiale annexe 9

⁵² BRULHART M., HINE R., *Intra-industry trade and adjustment : The European experience*, London : Macmillan, 1999

avancés, une croissance de 10% par an a permis cet essor. Les chocs pétroliers des années soixante dix ont ralenti cette croissance qui a cependant perduré jusqu'au début des années quatre-vingt dix. De 1960 à 1991 la part du Japon dans le PIB mondial a presque doublée puisqu'elle est passée de 4,5% à 8,9%. On note cependant un léger ralentissement au cours de la dernière décennie. Cet essor remarquable s'explique par une combinaison de stratégies commerciales et industrielles réalisées entre l'Etat et les grands groupes. Les entreprises japonaises ont bénéficié à l'origine d'une main d'œuvre très bon marché, puis de nouveaux avantages ont été construits tels que l'innovation produit ou de processus. Les pays occidentaux ont favorisé cet essor. Le Japon a fortement bénéficié de l'ouverture commerciale de ces pays et a pu de ce fait réaliser des économies d'échelle importantes. Les nouveaux pays industriels ont bénéficié d'apports de capitaux et de transferts de technologies importants. En effet, les « dragons » ne disposant pas d'expérience industrielle suffisante, les Etats-Unis ont apporté leur soutien au développement de ces pays. Le relais a été pris ensuite par les entrepreneurs et les capitaux locaux. Au même moment le marché américain s'est ouvert aux produits de ces pays.

Ces nations ont toutes réalisé un effort d'éducation important. La diffusion internationale du savoir a joué un rôle majeur dans leur essor. La Corée du Sud, pays sous-développé, rejoignit les Nouveaux Pays Industriels. Jusqu'en 1997, elle se rapprocha des pays développés, sa part dans le PIB mondial est passée de 0,4% en 1960 à 1,8% en 2000. L'Indonésie fit l'objet d'un développement important, elle trancha de ce fait avec le sort des autres pays exportateurs d'hydrocarbures. La part de l'Asie 'maritime' dans le PIB mondial augmenta de façon considérable pour atteindre 5,4% en 2000.

A la suite des dragons, le Chine a alors manifesté un développement conséquent, les agitations de la révolution Maoïste passées, Deng Xiaoping lança la Chine dans la même direction que les dragons. Les obstacles politiques ne sont pas tous anéantis, cependant la Chine émerge. Hong Kong et Taiwan participent fortement à ce développement. Les atouts majeurs de la Chine sont sa main d'œuvre à bas prix et son immense potentiel dû à son marché intérieur. La Chine est le plus grand pays en développement du monde et celui dont la croissance a été la plus rapide au cours des dernières années. Des investissements de toute nature sont attirés dans ce pays. Taiwan reste politiquement autonome mais apporte la technologie industrielle. Hong Kong (rattachée à la Chine en 1997, disparition du rattachement à l'Angleterre) est un carrefour commercial et financier important dont l'influence envahit toute la Chine du Sud et, la plupart des exportations chinoises transitent par Hong Kong.

Jusqu'en 1980 la part de l'Inde dans le PIB mondial avait baissé, le sous-continent Indien était resté plutôt fermé et n'a commencé à se redresser qu'au cours de la dernière décennie.

En même temps, la part de l'Australie est restée plutôt stable et celle de la Nouvelle-Zélande a diminuée.

■ Europe et Afrique

Depuis deux décennies la croissance européenne semble insuffisante pour assurer le plein emploi, la communauté a vu sa part dans la production mondiale reculer. Cette baisse concerne l'ensemble des pays de l'UE sauf les moins développés. Les pays de la Méditerranée orientale tels que la Turquie ou encore Israël ont, au contraire, vu leurs parts dans la production mondiale augmenter depuis le début des années soixante. Les échanges avec la communauté ont largement influencé ce phénomène.

L'est du continent est la partie la plus durement touchée par la chute de la production, en effet, l'effondrement du communisme et un processus de transition difficile vers le marché ont entraîné la disparition de pans entiers de la production.⁵³ Les pays d'Europe centrale et Balkanique ont vu leurs parts dans la production mondiale régresser jusqu'en 1994, date à laquelle l'économie amorce un redressement dans ces mêmes pays.

L'Afrique et le Moyen Orient ont vu leurs parts progresser dans le PIB mondial jusqu'en 1980 (sous l'influence des chocs pétroliers) puis elles ont par la suite régressé. Les pays pétroliers du Golfe ont également suivi ce type d'évolution. En Afrique du Nord les pays ont vu leurs parts dans la production mondiale augmenter (exception faite de l'Algérie), de même qu'au Moyen Orient (à l'exception du Liban). En revanche, les pays au sud du Sahara et d'Afrique du Sud, ont vu leurs parts décliner, l'une des raisons de ce déclin était l'embargo appliqué durant la période d'Apartheid.

■ L'Amérique

Au sein de l'Amérique, les Etats-Unis frôlaient le quart du PIB mondial en 1960. Puis jusqu'en 1980 la tendance a été à une diminution conséquente de ce résultat. La part du Canada est restée plutôt stable alors que celle du Mexique a progressé jusqu'en 1980 pour diminuer dans la décennie suivante. En Amérique du Sud les difficultés ont été sensiblement les mêmes, leurs évolutions n'ayant pas été très favorables. Pour la plupart de ces pays, l'endettement massif a été un obstacle majeur au développement lors des années quatre-vingt. C'est le cas par exemple du Brésil qui avait fortement progressé jusqu'en 1980 pour décliner par la suite. Seuls le Chili et la Colombie ont finalement sensiblement développé leurs parts de PIB dans le total mondial.

⁵³ Magnin E., *Les transformations économiques en Europe de l'Est depuis 1989*, Paris : Dunod 1999

2.1.2.2 Le phénomène de délocalisation

Afin d'être compétitives et d'augmenter leurs parts de marché, les entreprises ont l'obligation d'optimiser leur organisation productive et de réduire leurs coûts. L'une des possibilités pour la réduction de ces coûts est l'optimisation de la localisation géographique des facteurs de production en fonction des processus productifs et de l'accès au marché. Ainsi, les entreprises les plus importantes de même que les petites et moyennes entreprises doivent adapter leurs organisations productives dans le marché mondial afin de s'adapter avec une profitabilité accrue aux marchés. Les délocalisations sont donc une expression de la mise en œuvre du principe de la concurrence au niveau mondial.

Délocalisation et emploi

Le lien entre délocalisation et emploi n'est pas si évident : si une entreprise supprime des emplois nationaux en délocalisant, elle supprimerait encore plus d'emplois en disparaissant. Ainsi, si la délocalisation permet à l'entreprise de ne pas fermer et de perdurer dans son activité, elle peut être bénéfique à l'emploi. En délocalisant, l'entreprise recherche un accroissement de ses parts de marché, si elle l'obtient, elle pourra recruter des salariés de nouveau sur des métiers différents (par exemple dans l'innovation) Les entreprises de La Chambre Française de l'Horlogerie et des Micro-techniques ont délocalisé la plupart de leurs activités, elles comptent cependant aujourd'hui plus d'employés qu'en 1982. Il en est de même pour l'entreprise *Salmon Arc-en-ciel*, PME qui malgré les délocalisations de la quasi-totalité de ses lignes de production à l'étranger n'a perdu que 10 emplois alors que ses concurrents n'ayant pas délocalisé ont aujourd'hui disparu.

Un phénomène de délocalisation courant mais néanmoins limité

En effet, une estimation de la DREE, indique que les délocalisations auraient représenté moins de 5% des investissements dans les PECO et le Maghreb entre 1999 et 2000. Pour les pays plus éloignés, les délocalisations ne représentent que moins de 1% de l'investissement total. Au cours de l'année 2002, la DREE a mené des opérations de comptage dans les PECO et a recensé à peu près 400 opérations d'investissements liées à une délocalisation. Ceci ne représente que 10% de l'ensemble des opérations françaises vers ces pays soit 2 milliards d'euros. Ces chiffres montrent donc la relativité des phénomènes de délocalisations et sont à comparer avec le montant global de la formation brute de capital fixe (investissement), qui pour la France s'élevait en 2002 à 300 milliards d'euros. Par ailleurs, pour la même année les IDE entrants en France s'élevaient à 54

milliards d'euros et les IDE sortants à plus de 66 milliards d'euros (notons que ceux-ci étaient en recul de 36% par rapport à 2001)

L'impact de ces IDE est au cœur de l'actualité, en effet, il est important d'évaluer le nombre de délocalisations mais il l'est encore plus de déterminer quantitativement les effets de ces délocalisations. L'emploi semble directement touché par ce phénomène mais dans quelle mesure ? Les investissements « Greenfield » sont au centre de ce débat ayant les impacts les plus importants sur l'emploi. On ne peut aujourd'hui évaluer avec exactitude ces effets cependant il est possible d'observer les grandes tendances. Les délocalisations ne provoquent pas aujourd'hui de bouleversements quant aux emplois de l'industrie française.

Quelques études ont été réalisées à ce propos :

- Les investissements allemands et autrichiens dans les PECO entre 1990 et 2001 auraient détruit 90 000 emplois en Allemagne⁵⁴
- Au Japon, pays où la délocalisation est fortement encouragée par la politique du pays, en 2001 le nombre d'emplois perdus aurait été de 62000 seulement⁵⁵
- Aux Etats-Unis, le nombre de licenciements de plus de 50 personnes dus à des délocalisations ou à une compétition étrangère entre 1998 et 2003 est évalué à 2% du total des licenciements

Ces trois études ne prennent pas en compte les possibilités de création d'emplois répercutées dans d'autres secteurs et les pertes d'emplois occasionnées si la délocalisation n'avait pas eu lieu ne sont pas non-plus estimées. Il est important de souligner que, dans le cas de la France, les pertes d'emplois occasionnées par les délocalisations ne représentent qu'une faible part des 10 000 emplois supprimés chaque jour.

De plus, les entreprises qui choisissent de suivre une stratégie d'internationalisation sont globalement source d'emplois et peuvent influencer positivement la balance commerciale d'un pays. D'après une étude de la DREE, les dix secteurs les plus investisseurs à l'étranger entre 1997 et 2000 (sauf chimie et raffinage) ont créé 100 000 emplois nationaux. Selon une étude du CEPPII, un investissement à l'étranger provoque une amélioration de la balance commerciale, ainsi, 1 euro investi à l'étranger engendrerait 0,59 euro d'exportation et 0,24 euro d'importation. Un excédent commercial de 0,35 euro serait donc dégagé, celui-ci aurait une influence positive sur l'emploi de manière certaine. De plus, l'accroissement du besoin en tâches de supervision et de liaison pourrait améliorer l'emploi, car cela provoquerait une augmentation de la demande de personnel qualifié. Au vu de ces conclusions, les IDE seraient donc bénéfiques à l'économie en renforçant les capacités exportatrices.

⁵⁴ MARIN D, *A nation of Poets and Thinkers-Less so with Eastern Enlargement? Austria and Germany*, Centre for Economic Policy Research-CEPR Discussion Paper 4358, 2004

⁵⁵ RIETI, *«Les IDE Japonais et la désindustrialisation»*, 2001

En conclusion, les délocalisations ont un impact négatif faible sur la dynamique économique et l'emploi au plan macro-économique.

La tendance expansionniste du phénomène de délocalisation

Malgré l'impact limité des délocalisations en termes macro-économiques, le phénomène existe bien et est vécu de différente manière selon les enjeux. En effet, localement, les enjeux sont grands et par conséquent la délocalisation est un phénomène parfois lourd de conséquences. Lorsque localement un bassin industriel tend à disparaître et être délocalisé, des milliers d'hommes perdent alors leur emploi et des familles entières peuvent être exclues de la compétition mondiale.

Ce traumatisme engendré par la disparition de bassins entiers provoque une polémique importante autour des délocalisations, la quantité réelle d'emplois concernés n'étant pas la source de ces discussions. Ainsi, un décalage important apparaît entre l'entreprise et le territoire. La délocalisation étant essentielle voire vitale à la survie de l'entreprise et à sa compétitivité est fortement problématique pour la région. En effet des régions entières peuvent être sinistrées lors de la disparition de l'industrie majoritaire en terme d'emploi.

Le mouvement de délocalisation est donc une tendance lourde, qui de plus, est appelé à s'accélérer fortement dans les années à venir. Ainsi, la masse salariale américaine délocalisée était de 4 milliards de dollars en 2000 et est estimée à 24 milliards en 2005 puis 65 milliards de dollars en 2010. L'Europe a un retard conséquent par rapport aux Etats-Unis concernant les phénomènes de délocalisation, en effet, en comparant par exemple la répartition des budgets informatiques on constate ce décalage. Lors de l'année 2003, 20% des budgets informatiques américains étaient délocalisés alors que seulement 5% des budgets européens l'étaient. Les délocalisations sont donc un phénomène important à garder sous surveillance.

Les mises en garde principales se situent au niveau de l'emploi et de l'activité des régions, les délocalisations ayant fait naître des craintes concernant le chômage. La présence des entreprises multinationales sur le sol national fait naître des espoirs d'embauches en même temps qu'elle fait craindre les licenciements dus aux variations de conjoncture.

Les IDE⁵⁶

L'investissement direct étranger est une forme d'internationalisation de plus en plus commune⁵⁷. Une entreprise devient multinationale en créant ou en rachetant des filiales de production à l'étranger.

- Recherche d'avantages comparatifs notamment dans les pays en développement (coût de la main d'œuvre amoindri)

Lorsque l'IDE résulte d'une absence de ressources suffisantes dans le pays d'origine, il entraîne des flux d'exportation. Si l'IDE est dû à la recherche de débouchés ou d'avantages comparatifs les flux de commerce international seront modifiés. Les échanges s'intensifient alors entre la filiale et la maison mère dans les deux sens. Le commerce international est transformé dans son contenu comme dans sa densité. A l'origine, les IDE étaient plutôt dus à une recherche de nouvelles matières premières ainsi qu'à la recherche de nouveaux débouchés de marché. C'était la logique stratégique du gouvernement américain. Les pays en développement accueillaient ces IDE avec beaucoup de suspicion. Puis les grandes multinationales américaines s'orientèrent vers les pays d'Europe afin d'accéder à la demande locale. Depuis les années 1990, les IDE se sont intensifiés et diversifiés, tout particulièrement dans les pays en voie de développement où l'accès aux matières premières ne constitue plus la motivation d'implantation principale. Les avantages comparatifs étant la principale source d'IDE aujourd'hui. Les firmes bénéficient alors d'avantages macro-économiques dans leurs nouveaux pays d'implantation cumulés avec leurs propres avantages micro-économiques. Pour les activités à fort contenu de main d'œuvre, on enregistre donc un mouvement important d'investissements directs de la part d'entreprises européennes, japonaises et américaines. L'entreprise, par conséquent, crée des emplois dans les pays d'accueil en même temps qu'elle se détache de plus en plus de son pays d'origine.

Les délocalisations et la position de la France

La France est l'un des premiers pays investisseurs au monde et se trouve également parmi les premiers pays d'accueil. Il est donc important d'accepter les délocalisations des grands

⁵⁶ Ce type d'investissements peut répondre à diverses motivations :

- besoin de produire en plus grandes quantités (absence de ressources naturelles suffisantes dans le pays d'origine)
- recherche de débouchés supplémentaires en terme de marché pour des produits dont la cible est nationale est trop réduite
- recherche de marchés plus grands à satisfaire dans les biens de consommation courante

⁵⁷ LEE B. H., *L'IDE des pays en développement: un vecteur d'échanges et de croissance*, Paris : OCDE, 2002

groupes français au même titre que l'on accepte l'installation des entreprises étrangères sur le sol français. Ainsi, l'installation de Sony à Colmar et la création de 1600 emplois ou encore l'implantation de TOYOTA à Valenciennes ont été bien reçues. Mais lorsque le processus inverse se produit, il est fort mal accueilli par les régions touchées. Une surtaxe des implantations françaises à l'étranger entraînerait une surtaxe des entreprises étrangères par leurs gouvernements dans le cadre d'investissements vers la France. Les relations entre les entreprises des autres pays et la France seraient de plus très mal perçues. Il en va de même avec une interdiction pour les entreprises étrangères de racheter des firmes françaises, les conséquences seraient importantes pour les sociétés françaises car elles seraient fortement défavorisées concernant leurs rachats ou installations à l'étranger. Une surtaxe des importations concernant les zones telles que l'Asie du Sud Est serait également fâcheuse car elles seraient alors très probablement fermées aux entreprises françaises. Ces zones offrent des débouchés non négligeables en terme de marché. Les récessions économiques ont bien souvent entraîné des poussées protectionnistes qui ont eu des conséquences désastreuses, notamment au lendemain de la crise de 1929. En effet, si les pays importent, ils exportent également et la baisse de ces exportations représente un danger économique important.

2.1.2.3 Schumpeter et la théorie de destruction créatrice

Joseph Schumpeter a concentré ses recherches sur la notion de déséquilibre créateur, de ce fait, l'analyse économique traditionnelle consacrée aux structures de marché et à la formation des prix dans une économie de circuit a été enrichie⁵⁸. L'étude du commerce international peut alors être abordée sous un angle différent.

Schumpeter a identifié l'innovation comme le facteur déséquilibrant et créateur. En effet, l'innovation vient rompre l'économie de circuit dans laquelle le profit a tendance à s'amenuiser. Théoriquement, le profit attire de nombreux compétiteurs sur le marché, ce qui provoque une augmentation de l'offre et une diminution des prix. Les prix se rapprochent donc de plus en plus des coûts de revient et le profit s'appauvrit. A terme, on devrait constater un profit nul⁵⁹. Le « cycle productif » est une théorie qui indique les raisons du

⁵⁸ Mc KEE D., *Schumpeter and the political economy of change*, New-York : Praeger, 1991

⁵⁹ Selon Schumpeter ce phénomène ne se produit dans aucune économie de marché grâce à l'innovation. Cinq formes d'innovations sont mises en évidences :

- ✗ la fabrication de biens nouveaux
- ✗ l'application de nouvelles méthodes de production
- ✗ l'utilisation de nouvelles matières premières
- ✗ l'ouverture de nouveaux débouchés
- ✗ la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail

transfert du processus de production des pays industrialisés vers les pays à bas salaires pour les produits dits « matures » ou « banalisés »⁶⁰ D'après ces types de théories, et leurs développements au cadre mondial et plus particulièrement à la mondialisation, les délocalisations, symptômes de crises sectorielles et de l'abandon de segments de production devenus 'obsolètes', sont des phénomènes tout à fait naturels sur le plan économique et intrinsèques aux économies dynamiques. Les conséquences sur l'emploi sont inéluctables mais pas forcément négatives, en effet, la destruction inévitable de certains emplois entraînés par l'augmentation des échanges entre pays riches et pays à bas salaires, ne provoque pas nécessairement une hausse du chômage. Selon S. Cordellier et B. Didiot « En dynamique, tout dépend des rythmes relatifs de destruction d'emplois et de création d'emplois compétitifs. » Ainsi, les délocalisations n'ont pas une seule et unique conséquence prévisible à l'avance, mais sont les étapes d'un processus engagé depuis longtemps et qui s'inscrit dans le long terme.

Les PME ont un besoin vital de participer à ces délocalisations, en effet, qu'elles soient liées à des coûts ou à un besoin d'innovation, elles sont des facteurs de pérennisation et de développement de l'entreprise, les délocalisation peuvent permettre un maintien où une croissance de la PME sur son marché. Les pertes d'emplois induites par les délocalisations de PME sont compensées par un accroissement de l'activité de ces dernières qui peut se traduire par la création de nouveaux emplois portant par exemple sur la gestion de l'interface entre la PME et ses filiales.

2.1.3 Analyse du protectionnisme

Le protectionnisme a longtemps été considéré par les économistes « traditionnels » spécialisés dans le commerce international comme simplement nuisible et dangereux. Les exemples de son échec affluent et les conséquences de la mise en place de barrières protectionnistes importantes ont été catastrophiques sur le long terme. Par exemple, l'URSS qui a tenté un développement de son économie en autarcie totale du reste du monde a vu

Ces innovations interviennent de manières irrégulières et principalement groupées, autrement dit « en grappe » Elle sont à l'origine du processus de croissance et peuvent également être la cause de la dépression. D'après Schumpeter « la seule cause de la dépression est l'essor », en effet en créant de nouveaux produits, techniques et marchés, l'innovation détruit les produits, techniques et marchés déjà implantés en les rendant obsolètes. Le mouvement est continu, les investissements dans les branches novatrices sont stimulés par des anticipations de profits élevés, l'accroissement de la production provoque à nouveau une baisse de la rentabilité et la croissance est alors freinée jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle grappe d'innovation. Cette théorie économique justifie les restructurations de l'économie par la rupture due à l'innovation, ces ruptures sont par ailleurs indispensables à la croissance et sa continuité. Les crises économiques sont présentées comme nécessaires puisque c'est d'elles qu'un nouvel essor peut arriver. La destruction est alors créatrice.

Dans le milieu des années soixante, Raymond Vernon (économiste américain) avait également soutenu cette théorie.

⁶⁰ Vernon R., *Storm over the multinationals, the real issues* ... , Cambridge-Mass. : Harvard University, 1977

son économie s'ébranler et sa population payer un lourd tribut à cette politique économique. Cependant, la nouvelle théorie du commerce international a mis en avant certaines circonstances pouvant parfois justifier un protectionnisme partiel et ponctuel. Ainsi, en 1983 James Brander et Barbara Spencer⁶¹ ont publié un article qui a révolutionné les théories du protectionnisme. En effet, ces deux auteurs ont avancé une théorie selon laquelle une politique commerciale ou industrielle (barrières ou subventions internes) peut influencer positivement l'économie de la nation. Les pouvoirs publics peuvent donc jouer le rôle de protecteur en évinçant un concurrent étranger ou encore en améliorant la position des firmes nationales.

On constate grâce au modèle de Brander et Spencer que la difficulté est majeure et les risques multiples de faire des erreurs concernant l'application de politiques stratégiques des gouvernements, en effet, la modification d'une hypothèse peut conduire à un diagnostic totalement différent et à des politiques extrêmement variables aux conséquences multiples. Les variables de quantité produite et de prix peuvent être utilisées mais aussi celles de différenciation des produits. Ainsi, il apparaît alors comme indispensable de procéder à un diagnostic très précis du domaine d'intervention avant toute mise en place de politique des pouvoirs publics. Si ce diagnostic porte des défaillances, les résultats de la politique mise en place pourraient aller à l'encontre des objectifs de départ.

Rappel du modèle BRANDER et SPENCER

Le modèle présente deux firmes, la firme 1 qui est une multinationale, entre en concurrence avec la firme 2 dans un marché où il n'existe pas de producteurs nationaux. Il s'agit donc d'un marché en duopole où la concurrence se fait à la Cournot⁶², sur les quantités.

⁶¹ Spencer B. J. et Brander J.A., *International R&D Rivalry and Industrial Strategy*, Review of Economic Study, vol.50, 1983

⁶² FRAYSSE J., *Equilibres de Cournot dans les grands marchés*, Paris : Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1986

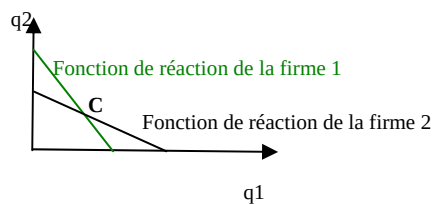
Equilibre de Cournot

Antoine Cournot a établi en 1838 un modèle d'analyse du comportement des firmes sur le marché. Les hypothèses avancées par Cournot sont représentatives de l'oligopole non coopératif.

Hypothèses du modèle pour le duopole :

- la concurrence des entreprises est basée sur les quantités (biens homogènes)
- les entreprises maximisent leur profit
- les firmes basent leur offre sur l'anticipation de l'offre du concurrent, l'entreprise se base sur une invariabilité de la production de son concurrent, l'offre de l'autre est donc indépendante de sa propre offre, c'est l'hypothèse de variation conjecturale nulle

Les dérivées premières des fonctions de profit sont la base de la construction des fonctions de Cournot pour les deux firmes (ensemble des couples quantité produite qui maximisent leur profit en fonction du choix de l'autre). Selon les hypothèses habituelles pour les fonctions de demande et de coûts les droites sont les suivantes :



L'équilibre de Cournot se situe au point d'intersection des deux fonctions : C. En C, les deux firmes maximisent leurs profits simultanément, compte tenu du choix de l'autre.

Dans une première étape, les pouvoirs publics du pays d'origine de la firme 1 interviennent en subventionnant ses dépenses en Recherche et Développement. De ce fait le coût unitaire de production est amoindri en comparaison avec la firme 2. Lors de la seconde étape, les firmes font jouer leurs quantités de production, rien ne change pour la firme 2 alors que la firme 1 varie positivement grâce à l'intervention des pouvoirs publics. La fonction de réaction de la firme 1 ne bouge pas, celle de la firme 2 se déplace.

➤ La résolution du modèle se fait en déterminant les quantités produites par les firmes dans un premier temps ce qui résulte de la maximisation simultanée des fonctions de profit des deux firmes :

$$(1) \pi_i(q_1, q_2) = R_i(q_1, q_2) - c_i(q_i, x_i) - v_i(x_i), i = 1, 2$$

Ici, q_i représente la production de la firme i et x_i les dépenses en recherche et développement. Les coûts de production des firmes sont influencés à la baisse par le montant de R et D en même temps que la recette est amenuisée.

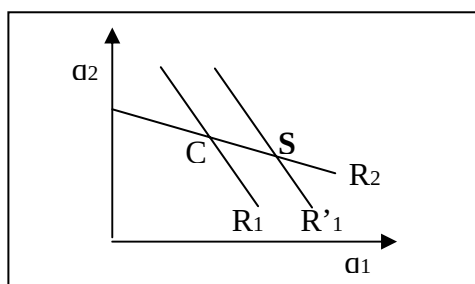
➤ Dans un second temps, la fonction de profit est maximisée par rapport à x_i en tenant compte des équilibres en quantité. Pour la firme 1 :

$$(2) P_1(x_1, x_2) = R_1[q_1(x_1, x_2), q_2(x_1, x_2)] - c_1[q_1(x_1, x_2), x_1] - v_1 x_1$$

On observe dans la relation ci dessus les fonctions de réaction par rapport aux dépenses de Recherche et Développement. Celles-ci ayant une influence sur les coûts et les quantités produites par les deux firmes.

➤ Afin de résoudre ce modèle, on utilise la fonction de demande. Ci-dessous, une représentation graphique des fonctions de réaction (les fonctions de demande étant supposées être linéaires)

Equilibre de Cournot sur un marché avec intervention publique



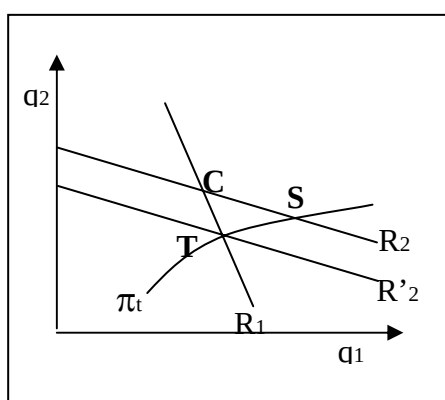
L'intervention de l'Etat modifie la concurrence et ses conditions entre les deux firmes. Avant l'intervention des pouvoirs publics, le point d'équilibre se situe en C, c'est celui de Cournot. Après l'intervention de l'Etat en faveur de sa firme nationale : l'entreprise 1, l'équilibre atteint est au point S. Cette intervention a en effet déplacé la fonction de réaction de R_1 à R'_1 . Ce point d'équilibre S est nommé équilibre de Stackelberg, c'est le point de profit le plus élevé pour la firme 1 car elle se trouve dans la position de leader de Stackelberg⁶³ Le modèle Brander et Spencer souligne l'irremplaçabilité de l'intervention des pouvoirs publics. Le point

⁶³ Heinrich von Stackelberg a fait paraître un ouvrage en 1934 dans lequel il apporte une modification au modèle de Cournot. En effet, dans son marché de duopole, coexistent un meneur, qui connaît la fonction de réaction du second, qui est donc un suiveur. Le meneur choisit la quantité qui lui assure le meilleur profit par rapport à la fonction de réaction du suiveur. La difficulté réside dans la répartition des rôles, en effet, celle-ci n'est pas connue à priori tandis que le modèle Brander et Spencer ne subit pas de difficultés à ce niveau puisque c'est l'Etat qui transforme la firme 1 en meneur.

de Stackelberg est hors d'atteinte de la firme 1: sans l'intervention de l'Etat, S se trouve en dehors de la fonction de réaction R_1 . Les deux firmes ayant un comportement de Cournot, le point C est le seul équilibre possible. Selon le modèle Brander et Spencer, l'intervention de l'Etat peut prendre différents aspects et avoir un résultat identique. Nous avons vu précédemment les conséquences d'un soutien financier à la recherche et au développement de l'entreprise, observons maintenant celles qui touchent à l'instauration d'une taxe sur les importations.

Deux firmes sont en concurrence sur un marché domestique et une taxe d'importation est instaurée.

Equilibre sur le marché domestique avec intervention de l'Etat (Equilibre de Cournot)



La fonction de réaction de la firme 2 se déplace alors de R_2 en R'_2 et le nouveau point d'équilibre est T. Les droits de douane peuvent être calculés en fonction de la courbe d'isoprofit π_1 qui passe par le point d'équilibre de Stackelberg.

Le profit obtenu par la firme 1 après la taxation douanière est le même que celui issu de la subvention en recherche et développement. Ce profit est équivalent à celui de la firme 1, leader de Stackelberg, les quantités produites sont en revanche plus faibles. De plus, le bénéfice supplémentaire allant à la firme nationale est toujours réalisé au détriment de la firme étrangère. Une partie du profit de la firme 2 est capté par la firme 1, il s'agit de *profit shifting*. Le bien être de l'économie nationale est alors positivement influencé de façon évidente mais celui de l'économie globale est moins facile à déterminer.

Le modèle Brander Spencer présente cependant des limites puisque les hypothèses concernant le comportement des firmes ne peuvent pas toujours se vérifier et si la concurrence est basée sur autre chose que les quantités produites, le modèle n'a plus de sens. Ainsi l'analyse est donc légèrement réduite à un type de concurrence particulier.

Ainsi, en modifiant une seule hypothèse comme par exemple une concurrence basée sur les prix selon l'hypothèse de Bertrand⁶⁴, et non plus sur les quantités produites on abouti a des

⁶⁴ Consulter Equilibre sur le marché tiers avec un comportement de Bertrand en annexe 10

résultats très variables. En 1986 Eaton et Grossman⁶⁵ reprennent le modèle Brander et Spencer en appliquant l'hypothèse ci-dessus.

Politiques commerciales de dissuasion à l'entrée

Les secteurs riches en recherche et développement sont souvent sujets à ce type de protectionnisme, en effet dans ce type de concurrence, l'entreprise leader en innovation peut aller jusqu'au monopole. Ces secteurs occupent le devant de la scène internationale et sont sujets à de nombreuses polémiques, les grandes nations industrielles telles que les Etats-Unis, l'Union Européenne et le Japon se disputent âprement ces secteurs et le caractère loyal de la concurrence y est bien souvent remis en question. Afin d'illustrer cette situation il suffit d'observer l'industrie de l'aéronautique et la concurrence entre l'américain Boeing et l'Européen Airbus. Grâce à des subventions européennes, Airbus est venu concurrencer Boeing qui était déjà installé sur le marché. Ainsi, les entreprises nécessitent parfois de bénéficier de certains supports considérés comme des mesures protectionnistes ponctuelles, celles-ci sont indispensables à la survie et au développement de firmes. Une subvention de la recherche ou encore une aide financière à l'internationalisation viennent modifier la libre concurrence internationale et peuvent être perçues comme des freins au commerce, cependant elles sont vitales à la sauvegarde des entreprises les plus vulnérables. Aussi, le modèle Brander et Spencer souligne l'irremplaçabilité des pouvoirs publics dans la sauvegarde de certaines PME.

Laussel et Montet⁶⁶ en 1989 décrivent les liens entre politiques industrielles et politiques commerciales. Dans cet ouvrage sont représentées les effets de l'intervention des pouvoirs publics comme barrières à l'entrée de certains marchés.

Trois étapes sont mises en évidence :

- ☞ Choix des modes d'intervention des pouvoirs publics (subventions ou encore taxes)
- ☞ Décision des firmes d'entrer ou non sur le marché
- ☞ Les firmes installées produisent

Afin de déterminer l'efficacité de ces formes de protectionnisme pour la nation, il est essentiel de mettre en évidence l'impact de ses politiques sur le bien être de la nation. Il s'agit alors de comparer les montants entre les subventions versées et les résultats obtenus. Le gain obtenu est quantifiable par le surplus de production engendré par la politique appliquée. Afin d'avoir un gain net, ce surplus doit être supérieur au montant de la subvention engagée. Le surplus du consommateur sera lui diminué de façon certaine dans la

⁶⁵ EATON J. GROSSMAN G.M., *Optimal Trade and Industrial Policy under Oligopoly*, Quarterly Journal of Economics, vol. 101, n°2, 1986

⁶⁶ LAUSSEL D. et MONTET C., *Les liens entre politique industrielle et politique commerciale (principes fondamentaux et développement récents)*, Revue d'économie industrielle, n°55, 1^{er} trimestres, 1991

mesure où l'Etat maintiendra une firme en position de monopole ou de leader du marché. Le jeu de la concurrence ne pourra donc s'effectuer de façon absolue. Afin d'obtenir un réel surplus de bien être de la nation, il faut que le surplus enregistré par les producteurs soit supérieur à la perte de surplus du consommateur.

Mais avant tout, les politiques commerciales doivent être réalisables, ainsi, les subventions aux exportations sont totalement prohibées par les règles du GATT reprises par l'OMC. Ainsi, les intérêts de la nation seraient très certainement fortement remis en cause dans le cadre d'une condamnation par l'OMC. Les subventions ne sont pas entièrement interdites, cependant elles sont fortement limitées dès lors qu'elles entraînent une concurrence internationale déloyale.

La concurrence n'est pas le seul facteur à prendre en compte lors de l'élaboration de politiques stratégiques, en effet, les syndicats et le marché du travail jouent un rôle clé. Ainsi, afin de ne pas aller à contre sens des effets recherchés, il est important de prendre en compte les grandes caractéristiques du marché du travail de la nation. Les politiques stratégiques peuvent également jouer sur la création d'alliances internationales qui offrent un avantage stratégique par rapport aux concurrents. L'existence d'asymétrie entre les entreprises dans leur comportement d'investissement est une difficulté majeure afin de déterminer la politique industrielle adaptée. La politique industrielle ne peut donc être la seule et unique base de décision concernant les politiques stratégiques. Le comportement des firmes est une donnée variable et difficile à évaluer de façon générale, chacune réagit de façon différente et appréhender ces réactions est toujours un peu lié à des généralités qui s'éloignent de la réalité. Une variable essentielle concerne également les représailles des nations étrangères, en effet si un pays met en place des politiques protectionnistes, il faut s'attendre à une fermeture des autres pays à l'égard de ce dernier. Les conséquences, bien que difficiles à évaluer, peuvent alors être très lourdes.

Ainsi les politiques stratégiques ont une influence importante sur le devenir des entreprises et des secteurs. Par exemple, le secteur de l'aéronautique a été bouleversé par la politique stratégique européenne d'aide à la société Airbus. Des subventions concernant les investissements ont été accordées, la capacité de production n'est donc pas affectée mais l'entreprise a la possibilité de ne pas quitter le marché, même si elle n'est pas rentable à court terme. Les profits ont été au rendez-vous pour Boeing comme pour Airbus mais cette dernière avait accumulé de tels déficits précédemment qu'au global elle se trouvait toujours déficitaire. Sans l'aide européenne, le marché aurait été un monopole au profit de Boeing, le surplus du consommateur aurait donc été amenuisé par des coûts plus élevés. Cependant le producteur aurait réalisé un profit beaucoup plus important dû aux effets d'apprentissage et

aux économies d'échelle. D'après Klepper⁶⁷ l'impact global au niveau mondial de l'aide à Airbus est nettement négatif alors que l'effet global au niveau européen est positif.

Une des justifications essentielles des politiques stratégiques est le résultat global et l'apport d'effets positifs plus importants que d'effets néfastes. Les dangers de politiques protectionnistes ont été expérimentés à grande échelle par l'URSS, les effets à long terme se sont révélés désastreux et terriblement destructeurs. Cependant le libre échange a ses limites et sans protection aucune, des secteurs entiers de nos économies sont mis en péril. Il est très délicat d'opter pour des mesures de protections telles que les subventions ou les droits de douane, cependant lorsque ces outils commerciaux sont utilisés ponctuellement et de façon modérée, ils peuvent être un instrument de gestion de l'ouverture du pays et un bouclier indispensable à la survie de nos entreprises. Le libre échange total ou le protectionnisme absolu ne sont en aucun cas des solutions envisageables cependant un libre échange géré par quelques politiques protectionnistes adaptées et utilisées à court terme peut se révéler bénéfique à l'économie. Dans le domaine de la théorie, de grandes tendances se dégagent, elles sont plutôt pour un protectionnisme modéré ou un libéralisme accru. Les deux politiques possèdent leurs atouts et leurs faiblesses et ne se suffisent pas à elles-mêmes. C'est la combinaison des deux qui peut apporter des solutions réalistes et adaptées à nos questions actuelles en conservant toujours une optique de libre échange et en favorisant celui-ci. La formation des politiques commerciales reste un domaine central aujourd'hui, il est difficile de déterminer les différentes politiques commerciales à appliquer et leur formation semble liée à des phénomènes de plus en plus politisés. Des groupes de pression importants font parfois appui sur les partis politiques afin d'obtenir une politique favorable à leur activité, ce qui n'est pas sans danger dans la mesure où l'intérêt commun est perdu de vue et n'occupe plus le cœur de décision. La responsabilité des Etats est donc plus que jamais essentielle à une action équitable et efficace sur les politiques stratégiques. Celles ci déterminent les grandes lignes du commerce international d'un pays et sont de nos jours un déterminant majeur de l'action d'un Etat dans la mondialisation.

Tout en maintenant un libre échange, l'Etat doit savoir soulager lorsque cela est indispensable les acteurs économiques nationaux qui se trouvent dans des situations insoutenables.

⁶⁷ Klepper G., *Industrial Policy in the Transport Aircraft Industry*, in Krugman P. et Smith A., *Empirical Studies of strategic Trade Policy*, The University of Chicago Press, Chicago, 1994

2.1.4 Responsabilité des Etats

Selon Max Weber⁶⁸, l'Etat est :

« ... une entreprise politique de caractère institutionnel lorsque et tant que sa direction administrative revendique avec succès, dans l'application des règlements, le monopole de la contrainte physique légitime. »

L'Etat est donc l'agent chargé de faire respecter les règles de concurrence, l'équilibre budgétaire, la diffusion des informations utiles aux agents du corps social, d'assurer des relations sociales paisibles et conformes à l'intérêt général et de représenter les intérêts de la nation à l'extérieur. L'état se doit également d'assurer le respect et l'intégrité du territoire et enfin de protéger les biens et les personnes. Ainsi, c'est un « arbitre » qui protège l'intérêt général face aux particuliers.

Selon Keynes⁶⁹, l'Etat joue le rôle d'un régulateur en favorisant le plein emploi, en limitant les inégalités par une redistribution et en veillant à contenir l'inflation par des politiques de revenus. On parle d'Etat providence pour désigner ce comportement de l'Etat qui recherche à la fois le plein emploi, la croissance et la justice sociale.

Selon ces multiples définitions, de grandes tendances se dégagent. L'Etat apparaît comme un organe protecteur tant au niveau national que face à la communauté internationale. Dans le cadre de la mondialisation, l'Etat voit son rôle mis en péril car il n'est plus le seul garant de l'autorité, il doit donc concilier avec l'ensemble des acteurs et décideurs internationaux afin de conserver le bien être dans son territoire. Les unions telles que l'Union Européenne ont pris le pas dans bien des domaines concernant les prérogatives de l'Etat. C'est donc avec ses organes supra nationaux que l'Etat doit composer afin de mener ses différents rôles à bien.

Parmi ses grandes missions qui ont, aujourd'hui, une grande importance, l'Etat doit de façon permanente adapter le cadre général de l'activité économique dans le but de favoriser celle-ci par rapport à l'environnement international. Il doit également veiller à ce que les bénéfices de la croissance soient équitables et répartis de façon égale entre les différents territoires et individus, l'objectif étant donc de mettre en balance le gain que le consommateur obtient du libre échange et le préjudice que subit le citoyen ou encore le producteur en raison de la

⁶⁸ WEBER M., *The theory of Social and Economic Organizations*, trad. T. Parsons, Glencoe, Free Press, 1947

⁶⁹ VICARELLI F., *Keynes: the instability of capitalism*, London : Macmillan Press, 1984

vitalité manquante de son territoire. Ce soutien est vital aux adaptations territoriales et sociales ; il doit donc être assuré en liaison parfaite avec les collectivités territoriales.

Les Etats et leurs capacités d'actions

Les Etats du monde sont marqués par de profondes disparités : leurs natures institutionnelles ou encore leur degré de cohésion interne étant fortement disparates. Les niveaux de puissance ne font pas l'objet d'exception dans ce monde hétérogène où la taille des territoires, le volume de population, le poids économique ou encore les capacités d'innovations sont extrêmement diversifiés. La Russie, les Etats-Unis, le Brésil, la Chine et le Canada dépassent la dizaine de millions de Km² alors qu'une quarantaine de pays ne dépassent pas 10 000 Km². Près de 40% de la population mondiale est concentrée dans deux pays : Etats-Unis et Chine. Plus de 50% du PNB mondial est concentré dans trois Etats : l'Allemagne, le Japon et les Etats-Unis. 44% des chercheurs engagés dans la recherche et le développement des pays membres de l'OCDE sont regroupés aux Etats-Unis. En raison de ces multiples disparités, tous les Etats n'ont pas la même capacité d'action au niveau mondial. Les Etats-Unis, par exemple, se distinguent par leur dynamisme et leur large action au sein de la mondialisation. Ainsi, l'arrivée de R. Reagan au pouvoir à accéléré la diffusion du néo-libéralisme, la déréglementation du marché aérien américain en 1978 a augmenté le trafic mondial et les recherches qui ont abouti à Internet ont révolutionné la circulation mondiale de l'information.

Ainsi chacun participe à la mondialisation d'une certaine façon. On trouve par exemple :

- ☞ Les stratégies de *coopération* régionale afin d'accroître le poids politique et économique d'une zone
- ☞ Les pays *ateliers* tels les nouveaux pays industrialisés et la Chine
- ☞ Les pays *parasites* qui s'intègrent aux réseaux mondiaux en misant sur les circuits rémunérateurs : paradis fiscaux, pavillons de complaisance, commerce illicite et trafics de narcotiques
- ☞ Les pays *missionnaires* tels que l'Europe au XIX^e siècle, qui cultivent une aspiration universelle

L'augmentation du besoin de coopération entre les Etats

Afin de gérer des problèmes communs, les Etats ont dû procéder à des rapprochements, ainsi les organisations internationales (OI) ont vu le jour. Les relations se sont, de ce fait, densifiées au-delà des frontières. Les premières OI sont créées au XIX^e siècle afin de venir

en aide à la diplomatie classique qui était dépassée. Dès 1815, des commissions fluviales internationales sont créées puis dans la seconde moitié du XIXe des unions administratives dans le domaine de la communication⁷⁰ et de la coopération scientifique. Après la première guerre mondiale, la Société des Nations voit le jour afin de créer une coopération politique pour éviter les conflits. Au lendemain de la seconde guerre mondiale est créée l'ONU⁷¹ afin de poursuivre la tâche de l'ancienne SDN. L'ONU est la première organisation universelle chargée de veiller à la paix, l'économie et la technologie grâce à une quinzaine d'institutions spécialisées dont l'Organisation du Travail, l'Organisation de la Santé... On compte aujourd'hui plus de 300 OI alors qu'en 1909 il n'y en avait que 37. Ces organisations demeurent largement contrôlées par leurs fondateurs en raison de leurs contributions financières. L'Union Européenne est différente de par sa vocation d'intégration et pas seulement de coopération. Ces OI soulignent l'arrivée d'une nouvelle forme de politique adaptée à un monde où les interdépendances s'accroissent.

Le nouveau rôle des Etats

Les Etats apparaissent souvent comme victimes ou encore adversaires de la mondialisation. Cette interprétation est erronée, en effet, l'Etat doit simplement reformuler son rôle et l'adapter au contexte d'internationalisation actuel. Les Etats sont bien des acteurs de la mondialisation et se doivent de gérer et réguler le processus au niveau de leurs territoires.

Les Etats voient leur autonomie se modifier notamment à plusieurs niveaux :

- ☞ La mobilité accrue des grandes entreprises qui profitent de ce fait d'une capacité importante à éviter les réglementations nationales
- ☞ La part de plus en plus importante des échanges extérieurs dans la croissance nationale
- ☞ Le désengagement de l'Etat dans la vie économique dans la mesure où sa contribution est considérée comme un obstacle à la libre concurrence (EDF, France Télécom ...)
- ☞ L'endettement grandissant des Etats auprès des marchés financiers qui peuvent de ce fait sanctionner des politiques déplaisantes

L'Etat perd donc de ses facultés politiques, les individus ont la capacité de s'émanciper par rapport aux Etats mais ils perdent une partie de leurs droits par la même occasion. En effet, lors de consultations électorales, les choix réalisés n'ont plus la même importance dans la

⁷⁰ Unions télégraphiques, Union postale universelle et Union des Chemins de Fer

⁷¹ Organisation des Nations Unies

mesure où les décisions à prendre concernant les problèmes dépasseront le cadre des Etats. La mondialisation comporterait-elle donc un risque de diminution de la démocratie ?

Non, l'Etat continue aujourd'hui à accumuler les ressources administratives, fiscales et symboliques sans commune mesure avec les autres OI. Les firmes multinationales ne souhaitent pas s'allier afin de faire un contrepoids et se considèrent bien souvent comme les partenaires des Etats et non comme leurs ennemis. Ces firmes tirent de ce patchwork international des avantages stratégiques majeurs, elles font jouer les disparités des Etats afin d'être plus compétitives. Ainsi, loin d'être réellement en péril, le rôle de l'Etat est en 'restructuration'. L'Etat demeure donc aujourd'hui l'acteur le plus en mesure de réguler la mondialisation et ses imperfections. Le rôle d'accompagnateur du marché, quand bien même celui-ci serait mondialisé, revient à l'Etat.

Selon Roche⁷² l'Etat dispose de six grandes fonctions dans le contexte actuel :

- ☞ *Financière* : l'Etat prête en dernier ressort par l'intermédiaire d'organisations internationales comme le FMI
- ☞ *Sociale* : L'Etat doit gérer les problèmes sociaux liés aux chômages ou aux phénomènes d'exclusions engendrés par la mondialisation
- ☞ *Garant de la loi* : L'Etat doit garantir à ses concitoyens un climat de confiance et le droit de propriété
- ☞ *Prestataire de services* : L'Etat doit garantir un certain niveau de services notamment dans le domaine de l'éducation, des transports et de la communication
- ☞ *Juridique* : les règles de concurrence ainsi que les standards de production sont la responsabilité des Etats
- ☞ *Stratège* : l'Etat est le garant de l'orientation des entreprises vers les secteurs les plus dynamiques et la préparation de celles ci à la concurrence

Ainsi, on assiste au passage d'un Etat interventionniste à un Etat régulateur et accompagnateur soucieux de l'intérêt particulier et prêt à la conciliation. Il n'est pas évident de mettre en avant quelque lien que ce soit entre ce phénomène et celui de la mondialisation. La souveraineté des Etats est également modifiée, son exercice a évolué et elle passe dorénavant par la capacité d'un Etat à collaborer avec ses voisins et à attirer vers lui des activités diverses d'origines multiples. La souveraineté réside donc dans une capacité accrue d'un pays à poursuivre ses objectifs en dépit des fluctuations liées à la mondialisation.

⁷² Roche J.J, *Relations Internationales*, LGDJ, Paris, 1999

Relations entre Etats et géants internationaux

Etats et IDE (Investissements Directs Etrangers)

La réglementation des IDE relève des Etats, qui étaient gérés par des lois et codes dont les clauses les plus fréquentes étaient les suivantes :

- ☞ Une liste des secteurs d'activités ouverts ou fermés aux investissements étrangers.
- ☞ Des modalités de transfert de capitaux strictes, un rapatriement des profits soumis à des limitations calculées en proportion du capital avancé, un blocage de transfert des capitaux durant une certaine période en raison de pénurie de devises de la banque centrale.
- ☞ Des contraintes de performances⁷³ plus connues sous le nom de TRIMs⁷⁴. L'investisseur garanti la compensation totale ou en partie des importations réalisées par ses filiales. Les filiales ont une obligation d'acheter aux entreprises locales et de former la main d'œuvre locale, de procéder à des transferts de technologies, en clair, de cumuler les mesures d'intégration.
- ☞ Des règles rigides concernant la nomination du personnel dirigeant, P-DG, directeurs de filiales ou encore membres des conseils d'administrations devaient être des acteurs locaux.
- ☞ La détention du capital social limité à 49% des parts pour l'entreprise étrangère, le reste devant être détenu par des firmes locales ; la modalité de joint venture s'imposait donc comme obligatoire.

La multiplication des examens et des avis à donner par différentes administrations engendre un cheminement bureaucratique qui offre la possibilité aux représentants locaux de multiplier leurs interventions. Les Nations Unies ont créé une commission sur les sociétés transnationales afin de rédiger un code de conduite en 1974. Ce code a pour objectif de réduire l'ingérence des entreprises investisseuses dans la vie politique du pays d'accueil.

⁷³ Terminologie du GATT ou encore de l'OMC

⁷⁴ Trade related investment measures

Afin d'attirer des IDE, un grand nombre de pays du Sud ont choisi de développer des zones franches industrielles d'exportation copiant le modèle des quatre dragons du Sud-Est asiatique au début des années 60. Les seules conditions étant d'exporter la quasi-totalité de la production et de payer une taxe forfaitaire d'établissement. Les Etats hôtes acceptent ainsi de renoncer à une partie de leur souveraineté afin de créer des emplois dans l'immédiat et de provoquer des effets positifs dans la région à long terme. Les salariés acquièrent alors un savoir-faire qu'ils peuvent par la suite reproduire et la sous-traitance se développe dans toute la zone environnante. Des alliances se sont ainsi créées entre les Etats et les multinationales. Le cas de la France ne faisant pas exception, à l'époque gaullienne (dans les années 60) la constitution des grands groupes avait été favorisée. La loi Debré⁷⁵ avait également encouragé les regroupements entre entreprises, la formule de l'époque était par ailleurs le reflet de ces tendances : « big is beautiful ». Ainsi, l'Etat soulignait le caractère essentiel de la présence des entreprises françaises dans le monde, il paraissait indispensable de faire partie des meilleures entreprises mondiales et surtout dans des secteurs différenciés de l'économie. La compétitivité de l'économie ne reposerait désormais jamais plus sur une base nationale, mais sur l'ensemble des économies mondiales. Les grandes firmes à cette époque, étaient en grande majorité des entreprises publiques dirigées par des hauts fonctionnaires de l'Etat. Ainsi, l'économie s'internationalisait par le biais et sous le contrôle total de l'Etat. Aujourd'hui les grandes firmes ne sont pas nécessairement publiques et ne sont pas dirigées par les mêmes hauts fonctionnaires de l'Etat. Les géants créés à l'origine par l'Etat prennent le pas sur celui-ci et s'émancipent pour avoir un champ de décision totalement indépendant.

L'Etat possède cependant toujours de nombreux pouvoirs, et bien que les barrières douanières soient fortement restreintes, elles sont cependant toujours à l'ordre du jour, en effet, les barrières non tarifaires n'ayant jamais autant fait parler d'elles, l'Etat a donc toujours le pouvoir de protéger ses industries et ne s'en prive pas. Ainsi, l'Allemagne, afin de protéger l'industrie de la bière a remis au goût du jour un édit du XVI^e siècle fixant les modalités de la fabrication de la bière pour interdire les importations de bières françaises en non-conformité avec cet édit. Le Japon de son côté a interdit les ventes de skis Rossignol en raison de leur non adaptation à la neige « particulière » du Japon...

Les Etats ont donc une influence non négligeable sur les échanges mondiaux de toute sorte, les grandes entreprises voient leur influence s'accroître et leur collaboration avec les Etats est de plus en plus intense. Cependant l'Etat conserve sa capacité décisionnelle et ne semble pas mis en péril par un accroissement des relations qu'il entretient avec les grands groupes français ou encore étrangers.

⁷⁵ 1965 / 1966

*Résultats des politiques d'attraction des pays*⁷⁶

Ces résultats sont difficiles à mesurer, en effet, les campagnes de promotion abondent et elles sont de plus en plus virulentes, cependant quel est l'effet véritable de celles-ci ? La difficulté d'évaluation des effets relève d'une part du fait que des déterminants majeurs motivent les décisions d'implantation des industriels puisque, outre une image « dorée » du pays, l'investisseur réclame un emplacement géographique adapté à sa stratégie, un marché abondant pour son produit, des coûts de productions infimes... bref l'image ne suffit pas et sa part dans le choix est probablement infime. De plus, chaque pays et région utilisent aujourd'hui ces mêmes techniques, les résultats dépendent tous des techniques et de l'efficacité des territoires concurrents. Ainsi, on aboutit parfois à de véritables surenchères promotionnelles. Chacun se renvoie la parole à coup de publicités monumentales dans les journaux tels que *The Economist*. Cette concurrence n'a cependant aucun caractère égalitaire dans la mesure où les motivations profondes des investisseurs concernant leurs implantations à l'étranger résident dans des critères d'ordre géographiques, démographiques, fiscaux ou encore économiques. Il s'agit donc de domaines où l'égalité entre pays n'est pas imaginable. Les campagnes promotionnelles sont de plus en plus décentralisées et menées de façon entièrement autonome par les agences de développement régionales ou locales. Ainsi, l'image est gérée par différents acteurs et différentes agences qui sans se concerter aboutissent parfois à un climat de cafouillage au niveau de leurs résultats.

Les dépenses réalisées dans le domaine de la communication concernant la promotion du territoire sont monumentales, et les résultats difficilement appréciables. Il serait pourtant indispensable de déterminer la « rentabilité » réelle de ces opérations et leurs retombées sur l'activité du pays. Les agences procèdent très rarement à l'évaluation de leurs campagnes, quelques-unes furent tout de même contrôlées par des cabinets indépendants.

Ainsi, nous observerons à titre d'exemple l'étude qui a été réalisée concernant une campagne d'image mise en œuvre par l'Irlande de 1983 à 1986⁷⁷. La campagne portait sur la « jeunesse » de ce pays et son dynamisme. En 1982, une première enquête de Louis Harris avait révélé une image de l'Irlande plutôt négative avec une main d'œuvre non qualifiée mais bon marché. A la suite de la campagne d'image, en 1986, Louis Harris réalisa une enquête en contactant par téléphone les décideurs de 150 grandes entreprises. L'enquête était basée sur la détermination de l'image de la qualité de la main d'œuvre en Europe.

⁷⁶ Consulter en annexe libéralisation et attraction des IDE des Etats 11

⁷⁷ Ce contrôle a été effectué par la société Louis Harris & Associates pour le compte de l'agence de développement irlandais.

Les questions concernaient ces domaines :

- ☞ Le taux de visualisation général de campagne de promotion d'un pays ou d'une région.
- ☞ L'impact des campagnes d'image en terme de taux de notoriété spontanée concernant le pays.
- ☞ Le taux de mémorisation des axes de communication exploités par les pays dans leurs campagnes d'image.
- ☞ L'impact de la campagne en terme de perception du pays européen « jeune », riche en main d'œuvre qualifiée et à la population possédant un niveau d'éducation élevé.

**Résultats de l'enquête Louis Harris sur l'efficacité de
la campagne d'image menée par l'agence de
développement irlandaise**

Pays	Premier mentionné (%)	Deuxième mentionné (%)
Irlande	39	8
Irlande du Nord	22	16
Angleterre	16	13
Pays-Bas	3	12
France	3	1
Allemagne	3	5
Espagne	3	12
Ecosse	3	13
Autre	3	4
Aucun	2	11
Incertain	5	11

Source : Louis & Harris Associates⁷⁸

⁷⁸ Louis & Harris Associates, Inc., European Locations Survey, 1986

A la suite de cette enquête, l'agence de développement d'Irlande s'est révélée être tout à fait satisfaite des résultats obtenus par la campagne d'image mais a prévu de prolonger cette campagne, l'image du pays en terme de qualifications étant toujours aussi insuffisante. La campagne a cependant été qualifiée d'efficace puisqu'elle a atteint en partie son objectif en terme de notoriété. Ainsi même si les résultats sont difficiles à évaluer avec précision, les principaux effets des campagnes sont déterminables à l'aide d'enquêtes. Les Etats cherchent à se rapprocher et à se vendre auprès des grandes entreprises et cette tendance s'accroît de façon importante.

Les réformes nécessaires de l'Etat

L'étouffement des richesses est un risque majeur lors de la mise en place de diverses réglementations. Ainsi l'Etat a donc pour obligation d'éviter ce phénomène et de mettre en place des politiques structurelles efficaces. Il est essentiel aujourd'hui de se tourner vers l'innovation, une croissance accrue de la recherche, une incitation forte à la coopération inter entreprises aussi bien au niveau national qu'au niveau international, une amélioration des travaux d'infrastructure, une élévation du niveau d'éducation et surtout une formation adaptée de la population. L'industrie constitue un moteur de croissance essentiel, cependant il est clair qu'à long terme les emplois liés à une main d'œuvre non qualifiée tendent à s'amenuiser de façon conséquente. Il sera nécessaire d'accroître la flexibilité du travail afin de créer des emplois et de maintenir une croissance qui s'amenuise progressivement. Les transformations profondes dues à la mondialisation obligent les Etats à réagir en se tournant vers des réformes structurelles majeures mais progressives, il devient essentiel de compenser la baisse de certaines dépenses de l'Etat avec la hausse d'autres postes afin d'apaiser le déficit public. La priorité doit être mise sur la croissance afin de ne pas payer un trop lourd tribut à la mondialisation. Afin de dynamiser cette croissance vitale à notre société, l'Etat doit participer de manière active au renforcement des organisations régionales, en dépit des apparences, ces organisations ne portent pas préjudice à la coopération mondiale, bien au contraire, c'est leur développement qui peut permettre une régulation plus cohérente de l'économie mondiale.

Ainsi, le rôle de l'Etat ayant été modifié sous l'effet de diverses influences, ses politiques doivent l'être également afin de former un ensemble plus cohérent et mieux armé face aux nouvelles opportunités et menaces de la mondialisation. Chaque pays étant fortement différent, ils devront apprendre à utiliser leurs atouts individuels comme forces. La tendance à une compétition exacerbée entre les pays comme lieu d'accueil des IDE doit laisser place à une coopération et une concurrence raisonnable qui n'offre pas tous les pouvoirs aux entreprises multinationales. Les firmes mondiales prennent une importance grandissante, il

est donc indispensable de tisser des réseaux relationnels ainsi que d'établir des terrains de négociation et d'entente entre les Etats et ces acteurs économiques de plus en plus forts.

Dans chaque secteur les opérateurs nationaux seront mis en concurrence, ils devront moderniser leurs structures et parfois même licencier du personnel, c'est absolument inévitable. L'Etat peut adoucir et gérer les transitions, mais en aucun cas les éviter.

2.2 Les Chiffres du commerce international

Afin de mieux comprendre le phénomène de mondialisation, il convient d'observer les tendances du commerce international. L'apport théorique fournit un moyen d'analyse de celui-ci, mais il convient de replacer cette analyse dans un contexte plus concret. Ainsi, quelques données chiffrées concernant le commerce international permettent de se faire une idée plus précise des conditions dans lesquels les échanges internationaux se font. La population mondiale, sa densité et surtout sa répartition joue un rôle important dans le processus de mondialisation. Les revenus mondiaux ainsi que leurs proportions par zone géographique influencent les degrés d'intégration des pays dans la communauté internationale. Et enfin les échanges courants mondiaux mettent en évidence l'hétérogénéité des pays face à la globalisation.

2.2.1 La population mondiale

De 1960 à 2000, la population mondiale a doublé en passant de 3 à plus de 6 milliards d'habitants. Sa répartition a également évolué entre ces deux périodes, les graphiques présentés en annexe, nous informent du poids respectif des pays et des grandes zones géographiques dans la population mondiale. Ces deux graphiques montrent que les modifications de 1960 à 2000 sont restées modestes : si la part de l'Amérique est restée stable, l'Eurafrrique a légèrement fléchi et l'Asie Océanie a conforté sa première place⁷⁹.

L'ASIE OCEANIE

Dans cette zone, les évolutions sont fortement diversifiées, alors que certains pays prennent le contrôle de leur démographie, d'autres en sont toujours victimes. En effet, la maîtrise de la croissance démographique est nécessaire au développement économique.

● Le Japon a connu un léger recul, c'est le pays le plus développé de sa région, cependant son faible poids en terme de population l'empêche de jouer le rôle politique à la hauteur de sa puissance économique

⁷⁹ Voir détails géographiques de la population mondiale (en % du total mondial) en annexe 12

- La Grande Chine, composée de la Chine continentale, Hong Kong et Taïwan connaît une problématique opposée à celle du Japon, en effet, sa forte proportion de population lui confère un certain pouvoir, cependant son développement encore insuffisamment avancé l'empêche d'obtenir un rôle à sa hauteur sur la scène internationale. La croissance démographique est contrôlée par les autorités dans cette zone.
- La zone Autre Asie et Océanie est composée de l'Australie et la Nouvelle Zélande. Ces deux territoires ont un poids faible et stable dans la population mondiale. L'Inde participe également à cette zone, son poids est conséquent puisque ce pays figure au second rang mondial. De plus, ce pays poursuit sa croissance démographique selon un rythme relativement soutenu. L'Asie nda (non désignée ailleurs) comprenant le Pakistan, le Bangladesh, l'Indochine (Vietnam...) participe activement à la zone Asie Océanie, en effet, ces pays dont la démographie est déjà très alourdie poursuivent leurs évolutions sans contrôle démographique efficace.
- La zone Asie Maritime comprend les nouveaux pays industrialisés de première vague (Corée du Sud, Singapour..) et de seconde vague (Malaisie, Philippines, Thaïlande) de même que l'Indonésie. La croissance démographique est sur la voie du contrôle dans cette zone.

L'EURAFRIQUE

- L'Union Européenne comportait moins de membres qu'aujourd'hui, cependant on remarque, dans chaque pays de l'Union, une tendance lourde au déclin démographique. Seule l'Allemagne, à l'occasion de la réunification, avait vu sa population croître de façon ponctuelle.
- Les autres pays d'Europe sont dans la même situation que les participants à l'Union, leur déclin démographique étant permanent. Les pays de l'AELE (Suisse, Norvège et Islande) subissent le même sort et voient leur population diminuer. L'ensemble des pays de l'ex-URSS et d'Asie Centrale voient également un déclin de leur population. La seule zone à progresser en terme de population dans cette région est la Méditerranée orientale, à la frontière de l'Europe, composée de la Turquie et d'Israël. L'affaiblissement démographique de l'Europe est un défi capital, en effet, dans l'ensemble de l'Europe, les générations ne sont plus remplacées qu'aux trois quarts. L'ensemble du continent est menacé d'implosion démographique ce qui représente un danger majeur pour l'avenir.
- L'Afrique et le Moyen Orient connaissent une évolution diamétralement opposée à celle de l'Europe. C'est la zone avec la plus forte poussée démographique au cours des dernières décennies. L'Arabie Méditerranéenne comprend l'Afrique du Nord et les pays Arabes du Moyen Orient, ces régions ayant toutes subi une croissance démographique forte. L'Afrique du Sud, en revanche, voit son poids dans la population mondiale stagner. Les

Autres pays d'Afrique subissent une progression très forte de leur population, les structures sanitaires sont débordées et s'avèrent impuissantes face à des épidémies de masse telle que le SIDA.

LES PAYS D'AMERIQUE

- Les Etats-Unis ont vu leur part dans la population mondiale décroître puisque celle-ci est passée de 6% en 1960 à 5% en 2000.
- Les autres pays de l'Aléna sont composés du Canada et du Mexique. Cette zone est fortement mitigée puisque le Canada perd de sa densité de population tandis que le Mexique progresse en terme de population.
- L'Amérique du Sud englobe les Autres pays d'Amérique latine⁸⁰. Cette zone occupe une place prédominante et poursuit sa progression démographique.

2.2.2 Répartition du revenu mondial

Le partage du revenu mondial est observable en combinant pour chaque pays les deux composantes de son PIB : à savoir le volume et le prix. On obtient des données de PIB en valeur internationale aux prix nationaux et aux taux de change courants. (Consulter tableau ci-dessous). Les PIB obtenus correspondent à l'approche usuelle en dollars courants.

Répartition géographique du revenu mondial
(en % du total mondial)

	1960	1980	2000
Etats-Unis	36,8	24,0	31,1
Autres pays de l'ALENA	3,9	4,1	4,0
Amérique du Sud	4,5	6,0	4,6
Union Européenne	22,5	29,4	24,8
Autres pays d'Europe	14,6	11,3	5,5
Afrique et Moyen Orient	3,6	6,9	3,5
...dont Golfe	0,7	3,5	1,7
Japon	3,1	9,2	15,0
Asie Maritime	1,4	2,1	3,1
Grande Chine	4,5	3,2	4,9
Autres Asie et Océanie	5,0	3,8	3,4
MONDE	100,0	100,0	100,0

Source : Base CHELEM-PIB

De façon générale, le poids des pays développés est plus élevé dans le revenu mondial que dans la production mondiale. Les pays les moins développés subissent le phénomène

⁸⁰ Autres pays d'Amérique Latine : Caraïbes, Amérique Centrale

inverse. Sur de longues périodes, sans prendre en compte les fluctuations dues à la conjoncture du moment, la part d'une économie nationale reflète son degré d'intégration à l'espace mondial ainsi que sa marge de manœuvre dans celui-ci. Lorsque cette part subit des variations, elles peuvent être d'ordre positif ou négatif et elles marquent un enrichissement ou un appauvrissement selon le sens de la variation.

2.2.3 Echanges courants mondiaux

L'accroissement en valeur de l'ensemble des échanges courants est conséquent dans la mesure où ils ont été multipliés par 33 entre 1967 et 2000. Pour chacun des pays, la part des échanges courants dans le PIB en valeur international est le reflet de son degré d'ouverture. Ainsi, les pays de petite taille doivent être très ouverts, ils ont en effet un besoin plus accru du commerce international. A l'inverse, les grands pays sont beaucoup moins ouverts. Au niveau mondial, la part des échanges courants dans le PIB est passé de 11,9% en 1967 à 29,6% en 2000. Il a donc plus que doublé. Cette progression est cependant irrégulière, en effet, l'intensification des échanges est variable selon les périodes et les postes observés.

Le poste le plus important dans le commerce international est celui du secteur secondaire⁸¹ : il représente plus de la moitié des échanges courants et augmente régulièrement par rapport au PIB mondial. Le commerce international du secteur primaire⁸² est fortement influencé par la succession des chocs pétroliers et subit donc des variations contradictoires fortes. Le secteur tertiaire⁸³ occupe une place paradoxale, car, alors que les services présentent une part grandissante de la production et des emplois dans les pays les plus développés, ils restent à une place dérisoire en terme d'échanges internationaux. Le commerce international de service représente moins de 5% du PIB mondial, soit quatre fois moins que le commerce international de marchandises. Ceci est dû à la nature même des services et à leur simultanéité en matière de production et de consommation. Ils ne sont donc pas stockables. Les services peuvent faire l'objet de commerce international dans seulement quatre cas :

- ☞ déplacement du consommateur (tourisme)
- ☞ déplacement du producteur par mission (consulting) ou par fonction (transport)
- ☞ enregistrement du service sur un support matériel (produits audiovisuels...)
- ☞ fourniture à distance (télécommunication ...)

⁸¹ Secteur secondaire : ensemble des produits manufacturés, à tous les stades de marchandises situées en aval des produits primaires.

⁸² Secteur primaire : produits agricoles et produits des industries extractives.

⁸³ Secteur tertiaire : services

La libéralisation des services passe donc plus par la liberté d'établissement que par la libre prestation de services entre les territoires. Par exemple dans le domaine des banques, de nombreuses activités sont gérées à l'étranger mais pour cela, les sociétés ont créé des établissements dans les pays d'accueil. Parmi les autres postes courants du commerce international, on trouve les transferts, dont les recettes sont perçues directement par les Etats (Aide au développement...), ce poste est en croissance mais demeure faible quant à sa part dans le PIB mondial (1,5% en 2000). Le poste des revenus internationaux des capitaux est celui qui a le plus augmenté en passant à 4,8% en 2000. Celui-ci reflète la montée de l'endettement international et l'évolution des taux d'intérêts (élevés dans les années 80) Les mouvements de capitaux sont la manifestation la plus importante de la mondialisation, les marchés financiers restant, à l'échelle mondiale, ouverts 24 heures sur 24. Les flux mondiaux de capitaux réalisés par les banques et les services de trésorerie des grandes entreprises sont aujourd'hui soixante fois plus élevés que les flux de transactions courantes.

Outre les flux mondiaux de capitaux, les investissements directs ont également fortement participé aux échanges courants mondiaux. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix, ces investissements ne représentaient qu'une partie infime des mouvements de capitaux. Après cette date, les investissements directs ont explosé et projeté leur part dans le PIB mondial à 4,5% en 2000.

Dans les pays émergents, ces investissements directs correspondent le plus souvent à des créations d'activités permettant de financer des activités de production. Cet apport en capital est bien souvent accompagné de transferts de technologies. Voici quelques cumuls des soldes annuels d'investissements directs pour les zones les plus actives en 2000 :

- ☛ Amérique du Sud : 293 milliards de dollars constants
- ☛ Chine : 285 milliards de dollars constants
- ☛ Europe Centrale et Balkanique: 100 milliards de dollars constants

Dans les pays développés, les investissements directs se rencontrent sous la forme de flux croisés et correspondent souvent à des stratégies de recomposition du capital d'entreprise, ces opérations n'ont pas d'impact sur la production.

Synthèse des apports du second chapitre

Ce chapitre clarifie l'influence du commerce international à la lumière de certaines théories. Les théories classiques d'Adam Smith, David Ricardo, Heckscher, Ohlin, Samuelson... ; ayant notamment pour hypothèses la concurrence parfaite et les rendements d'échelle constants, renvoient à une compétition sur les dotations en facteurs de production en terme de : coûts, travail, capital et progrès technique. Ainsi, la spécialisation est l'évidence, la PME est bien intégrée au commerce international, elle participe aux deux activités : les importations et les exportations. Cependant, en changeant les hypothèses de base, les résultats diffèrent. Un exemple intéressant peut être développé, il s'agit de la théorie de Paul Krugman. Cette dernière présente pour hypothèses : la concurrence imparfaite, des biens différenciés, et des rendements d'échelle croissants... Ainsi, la compétition se fait par les coûts et la différenciation horizontale et verticale. Il est donc absolument nécessaire d'échapper à ce type de compétition par le biais de la différenciation. La réflexion stratégique, au sein de l'entreprise, devient alors incontournable. L'intégration aux échanges internationaux est moins évidente, la PME est éloignée de l'une des formes du commerce international. En effet, les IDE⁸⁴ répondent bien souvent à une logique de réduction des coûts.

Le rôle de l'Etat en tant que soutien aux entreprises nationales est indispensable. Bien que ses fonctions aient évolué sous l'effet de la mondialisation, ce dernier se doit d'être présent afin d'apaiser les effets vifs et périlleux du commerce international sur les petits acteurs économiques. A l'heure de la spécialisation, une aide de proximité permet un appui adapté à chaque zone géographique ou secteur d'activité relevant de problématiques différentes. Le nouveau défi que l'Etat doit relever dans ce contexte de mondialisation consiste donc en un rapprochement avec ses acteurs. Différents travaux soulignent, en effet, les effets bénéfiques d'un proche environnement internationalisé pour les PME (Maillat...) Le dynamisme régional doit donc faire l'objet d'une attention particulière de l'Etat.

⁸⁴ Investissements Directs Etrangers

Conclusion : La Petite et Moyenne Entreprise en situation de faiblesse

La mondialisation est un processus qui prend ses racines dans l'histoire de l'humanité, sa progression se fait de manière irrégulière et comporte des phases successives d'accélération et de ralentissement. Les dimensions de ce phénomène sont multiples et forment un système complexe. On ne peut, ni ne doit, réduire la mondialisation à des enjeux purement économiques, en effet, les dimensions politiques, financières, commerciales, technologiques et surtout sociales occupent également une place importante au sein de ce système. L'ensemble de ces facteurs représente une mise en danger permanente pour la PME, d'une nature plutôt conservatrice, la petite entreprise se referme trop souvent sur elle-même et de ce fait prend parfois du retard quant aux évolutions de son environnement.

En déterminant un processus de la mondialisation, il est devenu possible d'observer pour chacune des étapes les interactions entre la mondialisation et la petite et moyenne entreprise.

Synthèse des interactions entre mondialisation et PME

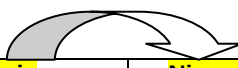
Processus de mondialisation	Interaction avec les PME
Augmentation de la masse critique des connaissances Accroissement de la recherche scientifique et technique.	Augmentation de la concurrence innovatrice. Accroissement du besoin en recherche et développement des entreprises
Augmentation du besoin d'automatisation du traitement de la mémorisation de l'information	Accroissement du besoin en TIC en entreprise et en techniques de management de la connaissance
Augmentation du besoin de qualifications de la main d'œuvre et accroissement de la productivité	Augmentation du besoin d'expertise en entreprise
Augmentation de la production	Besoin de nouveaux débouchés
Mondialisation des marchés	Internationalisation de la concurrence des PME
Accroissement des délocalisations en vue de la maximisation des profits	Nécessité de s'internationaliser (délocaliser)

La mondialisation économique et l'internationalisation des économies nationales occupent très souvent un rôle prédominant dans les appréhensions internationales. Les avancées du commerce international sont fortement liées à la mondialisation dans son ensemble et ont des effets majeurs sur nos sociétés. Les enjeux sont devenus vitaux pour les entreprises qui sont de plus en plus poussées vers une croissance mondiale de l'économie.

Les raisons de ce développement significatif ont fait l'objet de multiples théories en évolution permanente. Selon les théories classiques, la première explication du commerce international est due à Adam Smith qui fonde les échanges internationaux sur des avantages absolus de coûts. David Ricardo a apporté une nuance en parlant d'avantages comparatifs où deux pays ont un intérêt à échanger en se spécialisant dans la production du bien pour lequel ils ont le meilleur avantage en terme de coûts. Au début du XXe siècle, l'apport théorique d'Eli Hecksher et Bertil Ohlin puis de Paul Samuelson, (qui a constitué le modèle HOS) permet d'identifier les différences de dotation en facteurs de production, sources d'avantages comparatifs. Selon ces derniers, les échanges internationaux découleraient de la dotation des pays en facteurs de production. Puis des théories plus « modernes » sont venues compléter les théories classiques, de nouveaux critères d'analyses sont alors entrés en jeu tels que les rendements croissants et la différenciation des produits. Le commerce international fait l'objet de mouvements permanents qui aboutissent à un basculement des produits selon des zones géographiques délimitées et des délocalisations de plus en plus courantes. A la lumière des théories du commerce international, il est possible de clarifier les évolutions de la position des entreprises au sein de ce commerce et notamment la place de la PME et son niveau d'intégration. Le tableau suivant présente les quatre étapes majeures dans la théorie du commerce international, pour chacune de ces étapes, la PME est positionnée.

Théories du commerce international et stratégie de la PME

Compétitivité de la nation= compétitivité
de l'ensemble des entreprises



Théorie du Commerce International	Hypothèses	Théorie	Niveau d'intégration de la PME
Adam Smith	Concurrence parfaite ¹	Avantages Absolus / Dotations facteurs de production, Production la moins chère de toutes	Nécessiter de se spécialiser selon les dotations en facteurs de production L'intégration de la PME est réelle, elle participe aux deux activités induites par le commerce international : Importation/ Exportation
David Ricardo	Rendements d'échelle constants (immobilité des facteurs de production)	Avantages Comparatifs / Dotations facteurs de production (coût, capital, travail) différentes entre deux pays Intérêt des nations à se spécialiser	
Eli Hecksher, Bertil Ohlin, Paul Samuelson (HOS) (début XXè)		Avantages comparatifs/ qualification du travail et capital (progrès technique)	

Paul Krugman	Concurrence imparfaite Biens différenciés Rendements d'échelles croissants (Mobilité capitaux : humains, financiers et techniques)	Produits différenciés, répartition horizontale (Goûts) et verticale (Qualité) du CI Economies d'échelle poussent les firmes à grandir afin d'atteindre la masse critique et donc à chercher des débouchés à l'étranger	Echapper aux problématiques liées à la masse critique PME peut exporter ses produits où composantes et importer ses matériaux Tendance forte à la concentration des secteurs du fait des économies d'échelles, la PME doit donc commencer à se spécialiser et à accroître sa compétitivité. L'intégration est plutôt moins bonne, en effet, les PME participent toujours aux activités suivantes : Importation/ Exportation Cependant le grand développement d'une nouvelle forme de commerce international laisse les PME en arrière: Développement des investissements directs étrangers.

- 1 Nombreux acheteurs et vendeurs, entrée libre, produits homogènes, marchés transparents, mobilité des facteurs.

SMITH A., *An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*, Trad. de la 3e ed. **1784**, Oxford : Clarendon Press, 1976

RICARDO D., *Principes de l'économie politique et de l'impôt* (**1817**), Cambridge : University press, 1966

KRUGMAN P., *International economics: Theory and policy*, 2nd edition, New-York : HarperCollins, **1991**

La problématique posée à la PME par rapport au phénomène de mondialisation n'est pas un cas isolé, en effet, les mouvements alter mondialistes trouvent des occasions multiples de s'élever contre le développement actuel du phénomène. Des risques multiples pèsent sur l'emploi, l'environnement et la libre concurrence. Aussi, afin de combattre « le démon mondialisation », le protectionnisme est souvent mis en avant et peut être utilisé de façon ponctuelle et limitée afin de gérer les crises liées à la pression concurrentielle. Les responsabilités des Etats ont cependant changé et leurs rôles ont évolués. L'Etat dispose toujours de la capacité d'intervenir sur le phénomène de mondialisation, ses prérogatives sont parfois disputées par les multinationales qui disposent d'un pouvoir grandissant, cependant des organismes internationaux apportent des solutions concernant la gestion nationale des difficultés. Seule une concertation et un rapprochement des Etats peuvent aboutir à des ententes afin de rendre le phénomène de mondialisation moins porteur de marginalisation.

Effets directs de la mondialisation sur la PME

Atouts de la mondialisation

L'internationalisation des échanges de produits et de services et la mobilité des facteurs de production se sont fortement accrues. Depuis la fin des années cinquante et jusqu'à aujourd'hui, les droits de douanes des pays industrialisés ont sensiblement diminué. Ils sont

passés en moyenne de 40% à 4%. Les PME peuvent bénéficier de cette opportunité, puisque la diminution des droits de douane permet aux petites entreprises d'accéder à des marchés étrangers à moindre coût. L'investissement est alors réalisable même pour une entreprise qui n'a pas de ressources financières très développées. En même temps, les échanges mondiaux ont été multipliés par dix-sept, et le revenu mondial par habitant par deux. Les PME comprises dans cette croissance peuvent en bénéficier. Cette augmentation des échanges mondiaux a engendré un degré d'ouverture des marchés nationaux plus important.

Degré d'ouverture des pays

Années	Pays en développement	Pays développés
1985	22,8%	16,6%
1997	38%	24,1%

Source : OMC⁸⁵

De cette ouverture bénéficie pleinement la PME, les débouchés en terme de marchés sont plus importants et les possibilités de croissance de l'entreprise nettement améliorées. Face à un marché plus diversifié et plus grand, l'entreprise dispose d'opportunités plus nombreuses. De plus, la souplesse de fonctionnement des PME qui sont formées de structures de petites tailles et donc plus flexibles lui permet de saisir de façon dynamique les opportunités de marché ainsi que les débouchés créés par la mondialisation.

Cette accélération du commerce mondial s'est naturellement accompagnée d'une plus grande ouverture des marchés nationaux. Mesuré par le ratio entre le commerce extérieur et le PIB, le degré d'ouverture des pays développés est passé de 16,6 % à 24,1 % entre 1985 et 1997 et de 22,8 à 38 % dans les pays en développement sur la même période.

Le commerce des biens est le premier concerné par la mondialisation des échanges, mais le poids des services s'accroît rapidement. Le commerce des services a augmenté près de deux fois plus vite dans les pays industrialisés que le commerce des marchandises entre 1980 et 1995 ; il représente aujourd'hui le quart du commerce mondial.

Cette intensification des relations commerciales profite pleinement aux PME qui se lancent dans l'internationalisation de leur activité. On comprend alors quels sont les enjeux financiers et de croissance pour les petites et moyennes entreprises.

L'accumulation de ces facteurs a rendu l'accès aux marchés mondiaux plus simple et moins cher aux PME. Elles ont aujourd'hui de nombreuses possibilités de développement et peuvent choisir plus librement de s'internationaliser.

⁸⁵ Rapport annuel de l'OMC, 1997

Dangers de la mondialisation

La mondialisation et la compétition exigent des entreprises la qualité à tous points de vue, le dépassement constant des normes et une productivité accrue. Pour faire face à ces demandes, les dirigeants adoptent sans cesse de nouveaux styles de gestion, ce qui suppose un renouvellement constant des tâches de travail des employés. Ainsi, la PME doit faire face à des marchés en concurrence de plus en plus féroce, pour cela elle doit se rendre experte dans toutes les fonctions de son organisation (logistique, production...) C'est cette expertise qui fait bien souvent défaut aux petites entreprises qui ne disposent pas toujours des moyens humains ou financiers nécessaires pour se la procurer. La mondialisation représente alors un danger majeur concernant la survie de la PME. Si celle-ci ne parvient pas à suivre les exigences de plus en plus strictes et complexes du marché, elle aura alors toutes les chances de perdre ses parts de marchés et de disparaître rapidement de celui-ci.

Les conclusions, résumées ci-dessus, conduisent à une nécessité pour l'entreprise d'une prise de conscience concernant son environnement vaste et hautement compétitif. Comme nous avons pu le constater, la mondialisation est un phénomène porteur de nouvelles problématiques, tant en terme d'opportunités que de menaces. Aussi, afin de bénéficier des atouts offerts par la mondialisation ou encore de pallier ces menaces, la PME doit s'engager dans une réflexion stratégique incluant l'internationalisation.

DEUXIEME PARTIE: Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, enquête sur les enjeux et obstacles à l'internationalisation

C'est lors des dernières décennies que la scène économique mondiale et européenne a dû subir le plus grand nombre de modifications importantes. En effet, aujourd'hui, les PME à vocation exportatrice sont évidemment touchées par ces transformations environnementales, mais aussi les PME qui n'avaient à l'origine qu'une vocation nationale⁸⁶. Les mécanismes de l'internationalisation des entreprises ont diverses origines; ils peuvent provenir des modifications technologiques de l'environnement, des évolutions politiques ou encore des transformations économiques⁸⁷.

La technologie a amélioré de manière conséquente les possibilités d'accès à l'information de la PME. La communication intra et inter-entreprise a également été fortement modifiée et la gestion des productions décentralisées simplifiée. Les conditions commerciales ont été bouleversées par ces révolutions technologiques. Les moyens de transport ont également eu une influence majeure sur l'internationalisation de la PME. Ceux-ci ont subi des améliorations permanentes et conséquentes, ainsi, les PME qui n'avaient pas les moyens d'exporter ont bénéficié de ces changements afin d'accéder à la capacité financière et logistique d'internationalisation de leurs ventes.

De manière générale, les PME évoluent dans des marchés de plus en plus libéralisés et dans des environnements où le commerce international prend une place croissante⁸⁸. L'action des unions régionales telles que l'Union Européenne ne fait que renforcer ces tendances, des intégrations resserrées et des élargissements permanents des marchés communs ainsi qu'une diminution massive des freins au commerce international rendent la concurrence internationale de plus en plus présente sur les territoires nationaux. Aussi, à la lumière des conclusions de la première partie de thèse, la réflexion concernant l'internationalisation apparaît alors comme une étape inévitable de la vie d'une PME.

Les stratégies d'internationalisation des PME ont déjà subi des évolutions dans leur riposte à la mondialisation⁸⁹. L'exportation comme porte d'accès aux marchés étrangers reste importante, cependant lors des dix dernières années, l'activité d'internationalisation des PME est devenue plus diversifiée. Une recherche de Fletcher en 2001 a démontré que les entreprises ne se lancent plus uniquement sur des bases d'activités sortantes telles que l'exportation, mais aussi sur des activités entrantes telles que l'importation de matières

⁸⁶ DESGARDINS B., *Développement international de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1997

⁸⁷ DONCKELS R., AERTS R., *Les PME et l'internationalisation*, Small Business Research Institute, Bruxelles, 1992

⁸⁸ REICH R., *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1997

⁸⁹ WERNER D., *Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierungsstrategien- Befunde einer unternehmensbefragung*, IW-Trends n°4/ 2002

premières ou de compétences techniques. La mondialisation a alors des conséquences profondes sur la structure de la PME et sur son fonctionnement.

Cependant, malgré de nombreux supports apportés aux PME afin d'acquérir et de consolider leur place sur les marchés internationaux, elles ne sont pas souvent les mieux armées pour gagner la compétition mondiale. Ainsi, les obstacles sont nombreux mais les atouts de cette petite structure flexible qu'est la PME et les encouragements de divers types d'organismes en font parfois une grande gagnante de la mondialisation⁹⁰.

Cette seconde partie sera illustrée par une enquête réalisée au sein de l'ENSR (European Network for SME Research). L'importance avérée des PME dans la création d'emploi et une confrontation croissante entre ces dernières et les processus d'internationalisations entraînent un besoin prépondérant en terme de connaissances. C'est pour cela qu'a été établi, en 1990, l'ENSR. Il s'agit d'un réseau d'Instituts et de Laboratoires spécialisés dans la recherche sur les petites et moyennes entreprises. L'ensemble des pays de l'Union Européenne sont couverts en plus de la Suisse. L'ENSR mène, en ce moment, 81 projets de recherche sur les PME d'Europe ; ces projets sont d'ordre quantitatif mais aussi qualitatif ; ils étudient des problématiques macro ou micro-économique. Plus de 600 chercheurs hautement qualifiés, constituent la force de travail de l'organisme ; chaque partenaire est indépendant et dispose d'une expérience internationale des PME dans le domaine de la recherche scientifique. L'analyse des conclusions d'une étude menée en 2003 servira de base à une réflexion plus poussée quant aux forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à l'internationalisation. Nous nous concentrerons sur l'analyse des données chiffrées concernant l'internationalisation des PME. Ces dernières peuvent être exploitées afin de mettre en lumière les principales problématiques des petites et moyennes entreprises face à la mondialisation et plus particulièrement les principaux facteurs de blocage ou au contraire de facilitation de l'internationalisation de la PME.

Un modèle à variables qualitatives sera également exploité afin de vérifier les hypothèses émises concernant les facteurs favorables à l'internationalisation. Une base de données de 253 PME, construite selon la méthode des quotas et réunissant quatorze critères sera analysée à l'aide du logiciel STATA. Deux questionnaires, réalisés sur l'échantillon seront étudiés. L'objectif de ce modèle étant de préciser les facteurs les plus influents sur l'internationalisation de l'entreprise. Une détermination précise de ces derniers constituerait, en effet, une base de décision solide en vue de mesures d'intégrations des PME plus efficaces.

⁹⁰ KAILARANTA J., *Points forts et besoins en développement des PME qui s'internationalisent*, Ministère du travail, ESF Publication, Helsinki, 1998

Chapitre 3

L'internationalisation comme moyen de survie de la PME dans la mondialisation

Ce chapitre fait l'objet, dans un premier temps, d'une présentation des petites et moyennes entreprises, servant de base de référence à la réflexion qui suit. Le jeu des PME au sein de la mondialisation sera également développé. Les échanges entre pays ont toujours existé, cependant, ils n'ont pas toujours concerné le secteur privé et les petites entreprises dans leur ensemble. Si certains secteurs sont depuis longtemps considérés comme globaux, aujourd'hui, c'est l'ensemble des secteurs qui se situe dans un contexte mondial. Les effets de la mondialisation sont palpables dans la vie de tous les jours d'un nombre de plus en plus conséquent d'agents, Etats, étudiants ou employés, les entreprises ne sont pas non plus épargnées par ce phénomène. Les chapitres précédents ont fait état de l'urgence, dans laquelle se trouve la PME, de prendre conscience de son environnement élargi sous les effets de la concurrence internationale, la problématique de l'internationalisation s'impose donc de plus en plus aux PME. Les conséquences d'une telle stratégie sont variables selon la taille de l'entreprise, en effet, il apparaît de façon nette que les entreprises de taille moyenne subissent de manière plus aisée les transformations liées à la globalisation. Par ailleurs, toutes les PME ne choisissent pas de suivre cette internationalisation, certaines d'entre elles se contentent de concentrer leurs activités dans le cadre national. Les PME qui décident d'élargir leur champ d'activité à l'échelle mondiale attendent des retombées positives en terme de compétitivité. La riposte des petites et moyennes entreprises face à la mondialisation peut prendre des formes de plus en plus diversifiées et suivre des étapes qui l'entraînent dans une internationalisation à profondeur croissante. Afin d'éclaircir les enjeux de l'internationalisation pour la PME, une enquête de l'ENSR est exploitée. Il convient de souligner que les analyses tirées de cette enquête serviront de base à une réflexion plus conséquente développée au cours des chapitres suivants.

L'enquête de l'ENSR exploitée dans cette partie présentait l'échantillon suivant :

- ▶ 19 pays Européens (18 Etats membres+ Suisse)
- ▶ Répartition proportionnelle au nombre d'habitants
- ▶ Entretiens téléphoniques assistés par ordinateur de 52 questions
- ▶ Entretiens sur 7 750 PME dont:
 - 4264 micro-entreprises
 - 1821 petites entreprises
 - 1665 entreprises moyennes

La modélisation est réalisée avec l'échantillon suivant :

- 253 PME françaises

- 132 micro- entreprises
- 55 petites entreprises
- 21 entreprises moyennes
 - Les facteurs suivants : âge, secteur, milieu internationalisant, site Internet (présence, vente en ligne et accès personnalisé), effectif, cadre commercial ou international, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, chiffre d'affaires export, dirigeant (langues étrangères parlées, dynamisme, ouverture à l'international, expérience à l'étranger, formation), rentabilité, salaire et traitement, marché, bénéfice, niveau technologique global de la PME.
 - Provenant des bases de données ASTREE et DIANE

3.1 Conséquences de la mondialisation sur les PME

Les anciennes théories économiques prenaient essentiellement en considération les nations en n'accordant pas suffisamment d'importance aux entreprises. Or celles-ci sont le moteur de la plupart des relations économiques. Aujourd'hui, ces mêmes entreprises sont les principaux vecteurs de la mondialisation en la favorisant à travers les échanges courants, les transferts technologiques et les diffusions du savoir-faire. Il existe donc une interaction bien réelle entre ce phénomène complexe appelé mondialisation et ses différents acteurs. On fait bien souvent appel aux grands groupes multinationaux afin de définir les liens existants entre mondialisation et entreprise. Cependant la multitude de PME qui peuplent nos économies et les font vivre, joue également un rôle majeur dans ce phénomène.

3.1.1 La petite et moyenne entreprise : quelques précisions

Voici les chiffres définissant la nouvelle PME⁹¹ :

Définition	Effectif	Chiffres d'affaires	Bilan
<i>Micro-entreprise</i>	1 à 9 employés	2 millions d'euros	2 millions d'euros
<i>Petite entreprise</i>	10 à 49 employés	10 millions d'euros	10 millions d'euros
<i>Entreprise moyenne</i>	50 à 250 employés	50 millions d'euros	43 millions d'euros

A la lumière de ces chiffres, on peut s'imaginer de façon plus précise la position des PME face à la mondialisation. En effet, dans ces marchés mondiaux, les concurrents de toute taille s'affrontent et l'enjeu est bien souvent la survie de l'entreprise. L'investissement est un facteur crucial dans la lutte des entreprises pour leur pérennité, et celui-ci est bien souvent limité selon la taille de celles-ci.

La PME est une entreprise de petite taille avec des moyens par conséquent limités, dont la personnalisation est très forte et la gestion centralisée. En effet, le dirigeant de la PME est celui qui va lui donner son « caractère ». L'entreprise est très souvent imprégnée des méthodes de travail et de la personnalité de son créateur. Il joue donc un rôle déterminant quant aux réactions de l'entreprise face à son environnement. La spécialisation du travail des PME existe à un degré faible, en effet, l'entreprise dans son ensemble est flexible et adaptable à plusieurs types de travaux. Ceci est un atout majeur dans un environnement

⁹¹ La Commission Européenne a adopté une nouvelle définition des micro-, petites et moyennes entreprises qui entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2005. Cette décision visant à promouvoir investissement, croissance et simplification administrative, les seuils concernant les effectifs, le chiffre d'affaires des entreprises et le bilan ont été modifiés par rapport à l'ancienne définition qui datait de 1996.

mouvant et incertain. Le système d'information des PME est, en revanche, rarement un de ces atouts puisqu'il est souvent peu complexe ou peu organisé. La maîtrise de l'information étant la clé de voûte de la réussite des entreprises dans des marchés mondialisés, les PME paient souvent cher les lacunes de leur système d'information. Le système d'information interne n'est pas toujours suffisamment organisé et optimisé pour accueillir des acteurs éloignés. Et le système d'information externe est trop simplifié du fait d'un marché proche géographiquement ou psychologiquement.

Les PME ne sont donc pas les mieux armées structurellement pour assimiler la mondialisation des marchés ; cependant leur flexibilité leur concède bien des avantages qui leur permettent de réagir et de s'adapter suffisamment rapidement afin de gommer les obstacles à leur internationalisation.

Les PME aujourd'hui

Si les PME contribuent à environ 50% de la valeur ajoutée et 60% des emplois dans la plupart des économies nationales et locales, elles n'apportent qu'environ 30% des exportations et 10% de l'IDE⁹². Le secteur privé dans l'Union européenne se compose de 20 millions d'entreprises, dont 99% sont des PME. Au total, 122 millions de personnes sont employées dans le privé, dont les deux tiers dans des PME. Un tiers des salariés, soit plus de 40 millions, se trouvent dans des entreprises de moins de dix personnes. Par rapport au Japon et aux Etats-Unis, la place des "petits" dans l'économie est plus importante. La taille moyenne d'une entreprise est de 6 personnes en Europe, pour 10 au Japon et 19 aux USA. Les PME de l'Union européenne représentent 66 % de l'emploi privé, contre 46 % aux Etats-Unis et 33 % au Japon. Parmi les petites entreprises, beaucoup deviennent grandes. Les PME de plus de dix ans d'âge sont 59 % dans la catégorie des moins de dix personnes, et 81 % dans la catégorie des dix à cinquante personnes (88 % de cinquante à deux cent cinquante). Le marché unique s'impose comme une réalité : 25 % des PME disaient avoir des contacts d'affaires internationaux en 1999⁹³. Deux ans plus tard, la proportion est passée à 33 % (de 28 à 37 % en Belgique) : une progression rapide. En ce qui concerne l'évolution de l'emploi, en 1999 et 2000, elle est négative dans 10 % des PME et positive dans 16 % des cas. La Belgique fait mieux que la moyenne avec 17,5 % d'évolutions positives pour seulement 8 % de réductions d'emplois. Les Pays-Bas font un peu mieux mais l'Allemagne et la France (avec ses 35 heures...) ont des évolutions négatives. Les secteurs qui présentent les

⁹² Source: OCDE, Juin 2005,
http://www.oecd-istanbul.sme2004.org/oecd_fr/documents_fr/BS+recommandations+FR.pdf

⁹³ Selon l'enquête entreprise de l'ENSR

meilleurs chiffres sont ceux des transports et de la communication. Quant aux difficultés rencontrées, dans l'étude 2003 de l'ENSR la première citée, en progression rapide, est le manque de personnel qualifié. Même pour les entreprises de moins de dix personnes, c'est le problème numéro un (à 21 %), devant l'accès au financement (14 %, stable) et les charges administratives (10 %, en légère diminution) Au Canada, des données révèlent que les PME représentent 50 % du produit intérieur brut et plus de 50 % de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne⁹⁴. Ainsi, les PME occupent une place essentielle dans nos économies au même titre que les grandes entreprises.

Les PME françaises

En France les PME en 2001 représentaient:

- La presque totalité du nombre d'entreprises : **99,6 %**
- les deux tiers des personnes occupées : **66 %**
- plus de la moitié du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée : **53 %**

En France on compte 2,4 millions de PME en activité. Seulement moins de 5% d'entre elles participent aux exportations de biens. Parmi les 116 000 opérations recensées par les douanes en l'an 2000, les flux étaient fortement concentrés sur un nombre très restreint d'intervenants. On observe encore un rôle limité des PME sur la scène des échanges mondiaux comparé aux grands groupes. Cependant les petites et moyennes entreprises sont présentes sur ces marchés. On note en 2000 que la part des exportations françaises réalisées par les PME représentait plus de 40% des exportations totales. Pour beaucoup d'entre elles un grand groupe fait office de soutien mais pour 21% l'exportation se fait de façon totalement indépendante. Les PME ont donc une place non négligeable dans le commerce mondial. De plus, on note que la progression de leurs exportations est plus rapide depuis quelques années que celle des grandes entreprises.

3.1.2 Interaction entre mondialisation et PME

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans la mondialisation, en effet, elles représentent l'essentiel des relations économiques entre les pays. Leurs échanges courants ainsi que les mouvements de leurs capitaux vont avoir une influence positive sur la mondialisation.

- Les PME locales et globales, ont-elles toujours une nationalité ?

⁹⁴ Données publiées en décembre 2000 par Statistique Canada

La mondialisation pourrait laisser croire à une séparation entre les PME et leurs pays d'origines, surtout dans le cadre de PME globale. Cependant les observations faites des PME montrent que celles-ci sont toujours bien ancrées dans leur pays même lorsque la majeure partie de leur chiffre d'affaires est réalisée à l'étranger. La PME reste attachée à son pays d'origine par son capital, sa culture et ses dirigeants. Le critère de nationalité continue de jouer un rôle important notamment en cas de crise mais aussi pour les décisions stratégiques. Des relations durables et de confiance sont souvent établies avec l'Etat et les entreprises de même nationalité dans le cadre de partenariats privilégiés nationaux, d'intelligence économique et d'intervention d'organisations professionnelles. Toutes ces relations sont souvent plus efficaces qu'un système régi uniquement par la rentabilité à court terme. Les échanges internationaux font donc communiquer les nations entre elles.

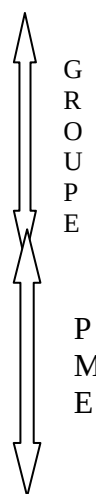
- La contribution des PME aux échanges extérieurs

L'exemple de la France et de l'exportation des PME :

Les PME en France sont 2,4 millions d'entreprises. La France se situait en 1999 au quatrième rang des exportateurs mondiaux de biens et troisième rang des exportateurs mondiaux de services, le solde commercial de la France était alors de 113 milliards d'euros. La position des PME françaises était alors propice aux stratégies d'internationalisation. En France les PME ont saisi les enjeux et participer activement aux échanges extérieurs puisqu'elles représentaient 40% des exportations en 2000.

Répartition des exportations selon le type d'entreprises en 2000

Type d'entreprises	Nombre	%	CA export (M euros)	%
Grandes entreprises indépendantes	525	0,43	5958096,80	1,86
Groupes publics	236	0,20	10656575,96	3,33
Groupes étrangers	2438	2,01	70721254,14	22,11
Groupes privés	4827	3,98	130296918,70	40,74
PME-PMI appartenant à un micro-groupe étranger	1705	1,41	14889173,68	4,66
PME-PMI appartenant à un micro-groupe public ou privé	5908	4,87	18266441,25	5,71
PME-PMI indépendante	100395	82,82	68334800,60	21,37
Non renseigné	5190	4,28	699989,33	0,22
Ensemble	121224	100	319823250,46	100



Source : DREE⁹⁵

⁹⁵ Direction de la Prévision, Direction du Trésor

On remarque dans ce tableau que plus de 82% des entreprises qui exportent sont des PME. Autant d'agents économiques qui ont une activité à l'étranger et qui procèdent à des échanges multiples de façon permanente. Elles ont donc un poids relativement important dans les échanges entre la France et ses partenaires commerciaux. Les PME indépendantes représentent plus de 21% des exportations totales de la France. Elles ont donc un poids important sur le commerce extérieur du pays.

L'union européenne était le premier marché d'exportation des entreprises françaises en l'an 2000 puisqu'il concentre 64% des exportations françaises. Les PME indépendantes y étaient particulièrement présentes et y réalisaient 69% de leurs exportations. Elles contribuaient ainsi à hauteur d'un quart aux exportations françaises vers cette zone. Hors UE, les PME indépendantes ont réalisé 7% de leurs exportations sur les marchés de l'Amérique du Nord en 2000, soit 20% des exportations françaises vers cette zone. L'Afrique, avec laquelle elles entretiennent traditionnellement de fortes relations, a reçu 6% de leurs exportations en 2000. Il est également important de préciser que 99% des 16 millions d'entreprises de l'Union Européenne sont des PME⁹⁶. Les petites et moyennes entreprises européennes emploient quant à elles les deux tiers de la main d'œuvre européenne et engendrent la même proportion de chiffre d'affaires. Les très petites entreprises pèsent quant à elles un quart de l'emploi total. Elles sont concentrées dans trois secteurs spécifiques : le commerce, les services aux entreprises et la restauration- hébergement.

Les PME ont donc un rôle important à jouer dans les échanges européens, ces exportations reflètent l'influence des PME sur les échanges mondiaux et de ce fait sur la partie économique de la mondialisation. On remarque par ailleurs que l'appareil exportateur américain présente une concentration tout à fait comparable à celle de la France. Ainsi, les PME représentent 94,4% des 231 420 entreprises exportatrices de marchandises en 1999 et les deux tiers des exportateurs étaient des très petites entreprises (moins de 20 salariés)

Les PME jouent donc un rôle non négligeable dans le processus de mondialisation puisqu'elles participent activement aux échanges et de ce fait entretiennent des contacts permanents avec diverses parties du monde. On note cependant que leur position privilégiée reste l'Europe et que, de ce fait, elles participent plus fortement à l'intégration de l'Union Européenne qu'à une mondialisation qui impliquerait l'ensemble de la planète. Lors de leurs échanges avec le monde, les petites et moyennes entreprises exportent des biens et services mais s'imprègnent également d'une culture mondiale et exportent aussi une partie de leur propre culture. Il en est de même pour leur technologie, en exportant, elles les communiquent à d'autres pays qui les utiliseront à leur tour. Elles participent donc à la mondialisation économique par leurs activités internationales non négligeables, à la

⁹⁶ Données Eurostat

mondialisation culturelle lors de ces échanges avec leurs partenaires étrangers, à la mondialisation technologique lors d'échanges de savoir-faire avec d'autres pays. C'est donc à tous les niveaux de la mondialisation que la PME joue un rôle, plus ou moins important selon son activité internationale.

3.2 L'internationalisation : une riposte de la PME à la mondialisation

Depuis les dernières décennies, presque tous les secteurs d'activité à travers le monde ont subi des restructurations de façon permanente. L'importance de la taille des entreprises a toujours joué un rôle dans sa capacité à s'adapter face à un nouveau phénomène. Ainsi, l'entreprise va subir les conséquences de façon diversifiée, soit elle va décider de suivre les tendances en se posant la question de l'internationalisation, soit elle va refuser cet élargissement géographique de son activité. La mondialisation a, dans les deux cas, une influence sur la compétitivité de la PME. Elle va offrir à celle-ci des opportunités en terme de débouchés de marché, cependant elle mettra parfois la survie de la PME en péril.

C'est au prix d'une attitude dynamique et flexible que la PME doit sa survie. La mondialisation a provoqué et provoque toujours de grands changements dans l'environnement des PME et celles-ci se doivent de trouver une parade à ces nouvelles règles du marché. En ignorant la transition, le changement serait voué à un échec certain.

3.2.1 Enjeux de l'internationalisation

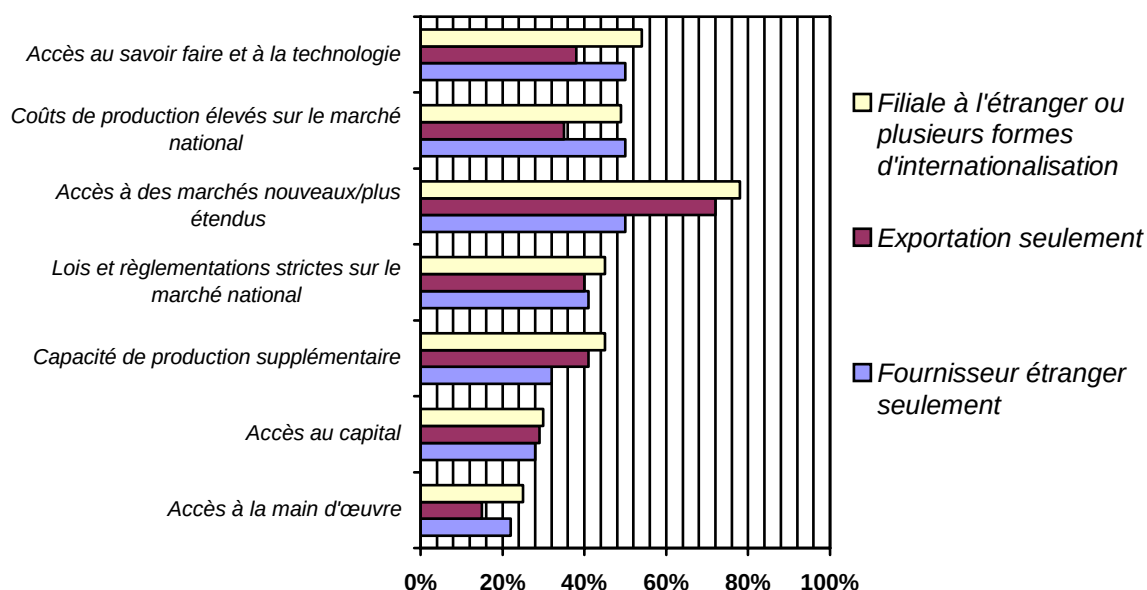
3.2.1.1 Motivations des PME

Les motivations des PME concernant leur internationalisation sont diverses. Elles démontrent une approche de la mondialisation diversifiée d'une entreprise à l'autre . Le graphique suivant propose une vue d'ensemble des différents degrés d'importance concernant les motivations des entreprises. Ces raisons sont classées en fonction des réponses données par les PME. Enquête de l'ENSR⁹⁷.

⁹⁷ Présentation de l'ENSR en annexe 14

Les motifs d'internationalisation des PME

Européennes



Source : ENSR⁹⁸.

La motivation la plus rencontrée pour lancer la PME dans un processus d'internationalisation est l'accès à des marchés nouveaux. Ce résultat est le reflet des possibilités pour la PME de trouver de nouveaux débouchés sur un marché ou bien encore d'élargir son marché existant. Il est parfois essentiel pour les PME d'élargir leur activité à l'étranger afin de fuir un marché national saturé par l'offre. Un élargissement de ce marché permettra de trouver de nouveaux clients et d'accroître l'activité de la PME.

Pour les PME qui exportent seulement, l'accès à de nouveaux marchés plus étendus et plus diversifiés n'est pas une réponse plus fréquente que celle concernant l'accès au savoir-faire ou à des technologies nouvelles. Cela indique que le fait d'exporter pour une PME ne constitue pas nécessairement une première étape d'internationalisation mais tout simplement un choix stratégique. Chacun des différents types d'internationalisation reflètera une stratégie différente adoptée par la PME.

Il est cependant intéressant de remarquer que la recherche de débouchés par l'accès à de nouveaux marchés est une motivation relativement commune pour les PME qui ont pour seule activité internationale l'export. Notons que la raison d'internationalisation évoquée par les PME peut être interprétée de deux manières. En effet, celle-ci peut renvoyer au désir des entreprises de démarcher de nouveaux clients pour leurs produits ou bien à la volonté de celles-ci de trouver de nouveaux fournisseurs pour l'achat des intrants. Pour une PME

⁹⁸ Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR

importatrice, les motivations sont également diverses. L'importation de produits ou services peut permettre à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché concernant ses produits sur un marché national, mais elle peut aussi importer des biens ou services afin d'optimiser sa production en accédant à des marchés d'intrants plus larges et souvent à moindre coût⁹⁹.

- Accès à un nouveau savoir-faire ou une technologie de pointe

Les entreprises uniquement exportatrices ont pour première motivation d'accéder au savoir-faire et à la technologie. C'est pour les PME à formes d'internationalisation plus complexe le second motif d'ouverture vers le monde. Ainsi, parmi les PME qui ont choisi le simple mode d'internationalisation qu'est l'exportation, plus d'un tiers d'entre elles le fait dans le but d'acquérir des connaissances. La décision d'internationalisation de l'activité de la PME ne réside donc pas toujours dans le fait d'élargir son marché mais aussi parfois dans un but d'élargissement des connaissances. L'augmentation des ventes ne constitue pas l'unique raison d'internationalisation, la PME cherche parfois à acquérir un savoir-faire ou à se rapprocher d'une nouvelle technologie qui lui sera peut-être vitale au cours de son avenir. La PME évoque alors des raisons plus stratégiques et qui ont toujours pour objectif la recherche de compétitivité.

Afin de mieux comprendre ces entreprises et leurs motifs, l'exemple de la PME Dromkeen Food Ingredients (DFI) sera développé. Cette société irlandaise constitue un exemple d'entreprise industrielle qui se tourne vers l'étranger afin d'acquérir de nouvelles opportunités technologiques.

Le directeur de DFI souhaitait étendre les compétences de sa PME en fabriquant plusieurs produits différents à base d'une levure de bière usagée¹⁰⁰. Cependant, ses moyens ne lui permettaient pas ce type de production, DFI avait donc un besoin technologique afin de se lancer dans ce type de fabrication. C'est un Centre Relais Innovation (CRI) d'« Entreprise Irlande » qui a envoyé une demande de technologie sur le réseau CRI et aidé DFI à évaluer cette technologie et à en négocier l'accord... C'est une entreprise basée en Belgique nommée Tas Consult qui a été identifiée comme disposant de la technologie en question. En effet, cette entreprise a élaboré un savoir-faire qui permet d'agrandir la gamme des produits fabriqués à partir de levure de bière. Un accord a donc été signé entre les deux entreprises, au final, DFI a acquis une nouvelle technologie et peut désormais fabriquer de nouveaux produits. Cette dernière a doublé ses ventes grâce à cette internationalisation technologique.

⁹⁹ Mise en place enquête 2003 en annexe 13

¹⁰⁰ La levure de bière peut-être utilisée dans toute une gamme de produits agroalimentaires, d'aliments diététiques et fonctionnels ainsi que de produits pharmaceutiques. L'Irlande possède une importante industrie de la bière qui produit une grande quantité de levure de bière usagée. L'Irlandais Dromkeen Food Ingredients (DFI) est une PME qui fabrique des produits pour l'industrie agroalimentaire à partir de levure usagée.

L'entreprise DFI n'avait aucune chance de trouver en national une technologie qui lui aurait permis de tels changements. Ainsi, c'est en se tournant vers l'international qu'elle a pu poursuivre sa croissance et optimiser ses résultats.

- Accès à de nouveaux marchés

Il apparaît parfois indispensable à une entreprise d'étendre son marché. Peuvent alors être évoquées deux raisons différentes à cet attrait des marchés étrangers. Les moteurs d'internationalisation peuvent être d'impulsion : push ou encore d'attraction : pull.

Le moteur d'impulsion consiste à un besoin de la firme de se rendre à l'étranger afin de pallier à un marché national trop limité en taille ou encore trop concurrentiel. Cela correspond souvent à des produits de niche ou hautement spécialisés. La PME va alors avoir l'impulsion de rechercher des débouchés en poussant les clients étrangers à acheter ses produits par le biais d'une arrivée dans leur marché.

Concernant le moteur d'attraction (pull), la PME va être tirée par une demande étrangère. Cela peut concerner une demande à laquelle le marché étranger ne répond pas, ainsi, la PME pourra saisir l'opportunité d'acquérir de nouveaux clients en répondant à cette demande. Un autre cas de figure se présente plus souvent, il s'agit de la PME suivant un important client existant. En effet, il arrive parfois que les PME dépendent d'un gros, voire, unique client. Dans ces conditions, si celui-ci s'internationalise, il sera souvent demandé à la PME d'en faire de même afin de faciliter la continuité des affaires. C'est même parfois une condition essentielle pour conserver le client. Ces deux types de moteurs sont fortement répandus dans presque toute l'Union Européenne. Des études sont réalisées dans plusieurs pays afin de déterminer quelle est la raison majeure d'internationalisation des PME entre les deux motifs précédemment évoqués. Concernant des pays tels que l'Irlande ou la Finlande, c'est plutôt la limite du marché national qui va entraîner un recours aux marchés internationaux. Dans l'industrie du logiciel en Irlande, c'est le moteur d'impulsion qui est principalement évoqué quant à l'internationalisation des PME¹⁰¹. Les PME Finlandaises s'internationalisent également plus pour une recherche de nouveaux débouchés¹⁰².

En revanche, la Belgique et le Luxembourg qui ont fait l'objet d'études similaires, laissent apparaître des résultats différents. En effet, la grande majorité des PME internationalisées de ces pays le sont grâce à une demande émanant d'un pays étranger. Il s'agit alors d'une

¹⁰¹ D'après une étude de O'Malley et O'Gorman concernant l'industrie Irlandaise du logiciel O'MALLEY et O'GORMAN, *Competitive Advantage in the Irish Indigenous Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment*, European Planning Studies, 2001

¹⁰² Etude de Basingstoke et Kailaranta sur les besoins de développement et atouts des PME internationalisées, menée en 2001 à Helsinki, celles-ci arrive aux même conclusions que celle de O'Malley et O'Gorman. BASINGSTOKE, KAILARANTA, *Atouts et besoins de développement des PME internationalisées*, Ministry of Labour, ESF Publications, Helsinki, 1998

action plus importante du moteur d'attraction, les PME saisissent une opportunité à l'étranger et s'internationalisent par ce biais. Donckels et Aerts ont par ailleurs fait une étude concernant l'internationalisation des PME Belges internationalisées, qui à 93% ont cité comme motif d'internationalisation une demande émanant de pays étrangers. Un résultat tout à fait semblable a été mis en évidence pour les PME du Luxembourg dans une étude menée par le Centre de Promotion et de Recherche Luxembourgeoise.

L'exemple de l'entreprise Mecaplan sera utilisé afin d'éclairer le concept de moteur d'attraction. En effet, cette PME a été entraînée dans l'exportation par ses clients.

Mecaplan est une PME française qui existe depuis plus de dix ans, elle emploie dix personnes, s'est spécialisée dans une niche d'activité : l'ingénierie mécanique pour l'industrie lourde. L'entreprise réalise elle-même des études et produit des éléments de ligne de production continue. Mecaplan a pour clients des grands groupes de l'industrie sidérurgique, du travail du béton, des centrales électriques, du verre... Ces groupes sont tous internationalisés et possèdent des centres de production à travers le monde entier. Mecaplan a donc dû s'internationaliser afin d'entretenir ses relations avec ses grands groupes clients. Mecaplan travaillait à l'origine pour des entreprises françaises et exportait par la suite les mêmes références/ produit dans les filiales étrangères du groupe client. Ainsi, la PME est parvenue à se créer une bonne crédibilité pays par pays. Les clients existants en France ont été utilisés afin de créer un réseau d'exportation efficace vers les pays étrangers. Aujourd'hui, les exportations de Mecaplan représentent 80% de son chiffre d'affaires.

Si l'on considère la chaîne de la valeur, ainsi que la croissante concurrence entre la production, la distribution et le commerce, il apparaît clairement que l'internationalisation d'une entreprise présente des implications plus larges. Les PME qui souhaitent optimiser leur chaîne de la valeur, leurs accès à l'information et rentabiliser au maximum leur distribution et leurs activités commerciales, mettent en place leurs propres réseaux de distribution. Cela permet de garder un contrôle absolu sur l'intégralité du processus de distribution, et de lier de façon cohérente l'activité de commercialisation à celle de distribution des produits. Cette stratégie se rencontre très fréquemment dans le secteur de la mode. En effet, nombreuses sont les PME de ce secteur qui ont à la fois un rôle de producteur et de vendeur au détail. Le secteur de l'électronique présente également souvent ce type de structure.

Les accords de coopération permettent aux PME d'établir des relations gagnant-gagnant entre elles. Des échanges sont possibles selon les motivations mutuelles des entreprises. Ainsi, il est possible d'imaginer un échange entre deux PME, l'une recherchant de nouveaux

débouchés commerciaux et l'autre une technologie plus appropriée à sa volonté de production.

Par ailleurs, les clients se voient impliqués dans la création de nouveaux produits et les sous-traitants ont accès à un réseau de distribution mondial pour la commercialisation de leurs produits.¹⁰³

- Optimisation de la production

La diminution des coûts de production est parfois la motivation première des PME pour s'internationaliser. En effet, un accès aux marchés étrangers permet de trouver des sous-traitants moins chers ou encore d'accroître la capacité de production et de réduire le coût de celle-ci. Cette internationalisation provient de la gestion de production et intervient régulièrement dans les industries ou encore les secteurs qui supportent des coûts de production trop élevés en national. La délocalisation peut également permettre d'obtenir une main d'œuvre bon marché, la disponibilité certaine des ressources et une maîtrise des approvisionnements. La PME peut alors disposer de ressources naturelles disponibles en permanence et à moindre coût. Les incitations financières et fiscales peuvent également conduire la PME à s'internationaliser dans certaines zones franches par exemples.

D'autre part, la baisse des coûts de production due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle¹⁰⁴ au niveau de la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

- Augmentation du pouvoir décisionnel

Le commerce de détail et ses activités importatrices constitue un cas particulier d'internationalisation. En effet, certaines micro-entreprises d'Europe ont fortement crû jusqu'à devenir de véritables entreprises globales. Ce constat existe dans de nombreux pays, Carrefour-Promodes en France a subi ce type de croissance et le néerlandais Royal Ahold également. Les conséquences sont alors doubles pour les PME, d'une part elles accroissent leur pouvoir de négociation face à leurs partenaires et d'autre part elles diminuent leurs coûts et augmentent donc leur compétitivité. Le renforcement du pouvoir de négociation donne à la PME plus de pouvoir décisionnel lors des négociations avec ses sous-traitants et lui permet de dicter les caractéristiques des produits, les conditions

¹⁰³ Enquête suédoise de Karlsson publiée en 2001 décrivant une coopération étroite entre acheteurs et sous-traitants de l'industrie du papier.

KARLSSON S., *More than a lot of paper! Innovation and development within Värmlands'ForrestIndustry Cluster*, Swedish Agency for Innovation Systems, 2001

¹⁰⁴ Diminution de coût de production unitaire obtenue grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production

logistiques ou encore les prix. Les PME à orientation locale se heurtent à une concurrence forte et de plus en plus importante, qui, au cours des dernières années a poussé un grand nombre de PME à s'internationaliser.

- Accès au capital

On constate que l'accès au capital n'est pas une raison évoquée massivement quant à l'internationalisation des PME. Cependant des secteurs où les besoins d'investissements sont très importants peuvent pousser la PME à se tourner vers l'étranger afin d'obtenir les fonds indisponibles en national nécessaires à son activité. Par exemple le secteur des biotechnologies pousse un grand nombre de PME à rechercher les financements indispensables à leur survie sur les marchés internationaux.

- Répartition des risques entre plusieurs pays

L'internationalisation permet à la PME de répartir les risques-pays, en effet, les variations de conjoncture économique du pays, de même que les variations monétaires dues aux taux de change flottants présentent des risques pour les entreprises. Un moyen de pallier ce risque est la présence de la PME dans plusieurs pays ; ainsi, si l'activité de l'entreprise d'un pays rencontre des difficultés, l'activité de l'autre pays compensera les pertes engendrées par le premier.

Les PME ont toujours un risque de dépendance pour l'écoulement de leurs produits ou leur approvisionnement. La présence dans plusieurs pays différents pallie ce risque. En cas de rupture dans un pays l'autre site de l'entreprise pourra compenser.

Un risque produit existe également. Le marché national ne comporte qu'un cycle, en ajoutant les cycles de vie du même produit des marchés étrangers, la PME peut rentabiliser son produit de façon plus importante et surtout sur une plus longue période.

3.2.1.2 Doutes des PME face à l'internationalisation

Après avoir passé en revue les motivations de la PME face à l'internationalisation, nous pouvons également nous demander la raison pour laquelle certaines PME ne sont pas internationalisées.

Ce fait peut avoir deux sources différentes, soit la PME souhaite s'internationaliser mais elle ne parvient pas à dépasser les obstacles ou difficultés qui lui font face. Soit la PME n'a jamais envisagé de s'internationaliser.

Les raisons de ce refus d'internationalisation peuvent être nombreuses, certaines PME pensent tout simplement que leur activité n'aurait pas d'avantages à être internationalisée. Pour d'autres PME, la demande nationale est suffisante et le restera dans l'avenir, le besoin

de débouché est inexistant. Pour la plupart de ces PME, le dénominateur commun est la volonté de stagnation concernant leur activité. En effet, ces PME ne souhaitent tout simplement pas s'agrandir au-delà d'une certaine taille. Différentes études nationales ont été réalisées et ont mis en évidence une croyance importante des PME concernant la suffisance de la taille du marché national pour la pérennisation de leurs activités présente et future¹⁰⁵. Certaines PME évoquent également la crainte de devenir dépendantes et de perdre une partie de leur contrôle. Ainsi, on constate que beaucoup de PME perçoivent leur petite taille comme un avantage et qu'elles souhaitent conserver celui-ci.

3.2.2 Le déroulement de l'internationalisation dans la PME

3.2.2.1 Processus d'internationalisation

On parle souvent de stratégie d'internationalisation, on entend par là une prise de décisions et une élaboration de plans tactiques dans l'optique d'un élargissement de l'activité de la firme en dehors de ses frontières nationales ; ces décisions sont prises en fonction des réactions attendues de la part des autres agents économiques constituant l'environnement de la firme. La stratégie consiste en une prise de décisions afin d'ajuster l'activité de la PME par rapport à son environnement, mais l'internationalisation relève-t-elle réellement d'un choix ? Une firme placée sur un marché global tel que celui de l'automobile a-t-elle vraiment la possibilité de limiter son activité à un territoire national ? En prenant une telle décision, les chances de survie de l'entreprise seraient nulles, la concurrence accrue des marchés mondiaux ne lui laisserait pas la moindre chance de subsister. Aussi, l'internationalisation se présente bien plus souvent comme une obligation vitale que comme un « choix » stratégique.

La démarche suivante présente les différentes phases de l'internationalisation :

La première tâche de la PME concernant son internationalisation consiste en une prise de conscience et une remise en question de la part des dirigeants par rapport aux transformations de l'environnement et aux conséquences attendues sur l'entreprise. Les vues à long terme devront être développées et un recul des décideurs devra être recherché pour toute décision stratégique.

¹⁰⁵ Une enquête luxembourgeoise a été réalisée par Le Centre de Promotion et de Recherche sur 959 petits artisans exportateurs, 42% des personnes interrogées ont évoqué comme raison de non-internationalisation la taille trop élevée du marché national.

1. Réalisation d'un diagnostic relatif à l'internationalisation :

Détermination du degré de dépendance de la PME face à la mondialisation et mise en évidence des fonctions de l'entreprise les plus touchées par des activités globalisées. (Par exemple : la fonction approvisionnement, commerciale, logistique...) Cette première étape regroupe un diagnostic interne mais aussi externe ainsi qu'une analyse sectorielle.

2. Analyse des résultats en vue d'une prise de position face à la mondialisation

L'analyse du diagnostic externe révélera le degré d'internationalisation de l'environnement de la firme en terme de technologie, d'économie mais aussi de culture. Le diagnostic interne révélera les capacités de la firme à faire face à une concurrence globale si celle-ci existe et étudiera la capacité de chacune des fonctions de l'entreprise à s'internationaliser. L'analyse sectorielle occupe une place prédominante, elle permettra de déterminer ou non si l'internationalisation est indispensable.

3. Décision négative quant à une internationalisation de la PME, le secteur est abrité et l'environnement est restreint au secteur national.

Fin du processus.

3. Décision positive quant à une internationalisation de la PME, le secteur est global, les facteurs clés de succès et la compétitivité trouvent leurs origines dans différents pays, l'internationalisation est nécessaire, les enjeux sont importants.

4. Détermination de la stratégie

Celle-ci devra être adaptée à la PME, à son environnement et à son secteur. Les outils nécessaires au processus d'internationalisation devront être mis en évidence, ils peuvent concerner les technologies de la communication nécessaires, la formation du personnel, le mode de veille informationnel choisi... C'est lors de cette étape que les modes d'internationalisations seront étudiés : exportation simple, franchise, IDE, importation...

5. Mise en place de la stratégie dans la PME

Détermination d'une organisation adaptée à la firme et son environnement de même que de la forme de management choisie.

6. Contrôle des premiers résultats et de l'application du processus

Évaluation de l'activité de la firme en termes qualitatif et quantitatif. Cette phase peut comporter par exemple une mise en place d'un Benchmarking. Observation des difficultés et des dysfonctionnements et comparaison avec les concurrents ayant réussi leur internationalisation. Développement de mesures correctives afin d'améliorer le processus, c'est-à-dire de diminuer les risques et d'accroître les retombées positives.

7. Mise en place des mesures correctives

À l'issue de l'étape 6, des modifications importantes seront à intégrer à la firme. Celles-ci doivent permettre une amélioration de l'internationalisation.

8. Contrôles réguliers et ajustements

Par le biais d'analyse des résultats commerciaux et financiers. Un diagnostic devra à nouveau être réalisé et analysé en interne.

L'internationalisation, si elle se révèle indispensable à l'issue de la seconde étape devra être réalisée de manière progressive. L'ensemble de la firme doit y participer. Il s'agit d'un processus permanent qui révolutionne l'organisation, la stratégie, et par conséquent la culture de l'entreprise.

3.2.2.2 Avancement de l'internationalisation

Les PME opèrent différemment concernant leur accès aux marchés mondiaux, plus ou moins avancées dans les degrés d'internationalisation de leurs activités, elles présentent des méthodes et des résultats souvent bien différents. Font-elles toutes appel à un processus d'internationalisation par étape similaire ou adoptent-elles des choix différents selon leur structure, leur volonté ou encore leur fonctionnement ? La théorie des étapes est une modélisation du processus d'internationalisation selon laquelle celle-ci se déroule par étapes progressives. D'après Gankema¹⁰⁶, la première étape présentant pour l'entreprise un risque faible et un engagement relativement limité et la dernière étape un risque élevé et un engagement important.

► **Etape 1** La PME procède à des exportations de manière sporadique pour accéder aux marchés étrangers, les contacts avec l'étranger ne sont pas réguliers mais plutôt ponctuels.

► **Etape 2** L'entreprise utilise des représentants indépendants afin de commercialiser ses produits ou services à l'étranger.

► **Etape 3** Des filiales dont le rôle est commercial sont créées à l'étranger, l'accès au marché est donc direct.

► **Etape 4** Des infrastructures de production sont implantées dans un ou plusieurs pays étrangers, la PME produit alors à l'étranger la totalité ou une fraction de ses biens ou services.

D'après ce modèle, les PME utiliseraient ces étapes afin de se protéger en minimisant les risques et en évitant des coûts trop élevés liés à l'internationalisation. En observant les

¹⁰⁶ GANKEMA H.G.J., *The Internationalisation Process of small and medium size Enterprises: An evaluation of the stage theory*, Donckels R. & Miettinen, Aldershot, 1997

entreprises, on constate que sauf facteur exceptionnel, elles commencent par exporter des produits en direction de pays peu éloignés géographiquement, puis les exportations se font de plus en plus éloignées ; la PME peut ainsi utiliser l'expérience qu'elle s'est forgée en exportant dans des zones peu éloignées. La prise de risque est alors limitée par l'expérience de l'entreprise.

D'après le modèle de processus d'internationalisation, les entreprises suivraient une série d'étapes consécutives au cours desquelles le niveau d'expérimentation de la PME augmenterait. Certaines entreprises passent, en revanche, directement de la première étape à la dernière, le suivi n'est donc pas un processus graduel. Ce modèle a été testé par une étude espagnole de Merino de Lucas¹⁰⁷ en 2001 qui a mis en évidence un processus d'internationalisation des PME par étapes de même qu'un accroissement de l'expérience de ces mêmes PME au cours de l'avancée du processus.

Cependant ce modèle semblait réaliste concernant les PME relativement anciennes qui décidaient de s'internationaliser. Or, depuis quelques années, certaines entreprises prennent naissance directement à l'échelle de plusieurs pays, elles naissent globales. (Les cas sont nombreux dans le secteur des nouvelles technologies de même que dans les pays en voie de développement) Pour ce type de PME le processus d'internationalisation débute donc dès la création. Ces PME étant de plus en plus nombreuses il est donc difficile de construire un modèle type correspondant à une majorité d'entreprises. Ainsi, une étude néerlandaise de Etemad et Wright datant de 2003 insiste sur l'augmentation du nombre de ces PME décrites comme « born local ». Ces PME dites nées globales établissent leurs activités en ayant pour cible le marché mondial ou encore une niche présentant un marché national extrêmement restreint. Ces entreprises commenceront à exporter en moyenne dans les cinq années suivant leur ouverture. Une étude finlandaise de Littunen et Hannu¹⁰⁸ de 1997 fait état d'un chiffre déjà très avancé concernant la création de PME globale. Dans les secteurs de la métallurgie et des services, une entreprise sur dix est née globale la survie de ces PME reposant sur leurs exportations.

Les secteurs à forte innovation technologique ou produit ont une place importante dans les marchés mondiaux et les entreprises appartenant à ces secteurs sont contraintes de progresser sur la scène internationale. Ces secteurs sont caractérisés comme « intensifs en savoir » et ont fait l'objet d'une étude de Saarenketo et Sundqvist¹⁰⁹ en 2002. D'après les conclusions de cette étude, les PME nées globales sont beaucoup plus présentes dans ces secteurs.

¹⁰⁷ MERINO DE LUCAS, *Le processus d'internationalisation des PME*, Economica, n°89-90 Madrid, 2001

¹⁰⁸ LITTUNEN, HANNU, *Le succès des nouvelles entreprises- partie 4 Etape de stabilisation*, Economic research center of Centrel Finland, Publication 140, Jyväskylä, 1997

¹⁰⁹ SAARENKETO S., SUNDQVIST S, *Comparison of born global and traditionally internal firms: effects of industry and managerial characteristics*, Acta universitas Lappeenrantaensis 145, Lappeenranta, 2002

Certains types d'entreprises s'internationalisent donc selon un processus d'apprentissage prudent et progressif alors que d'autres peuvent être nées globales, l'international faisant l'objet même de leur création.

La théorie des étapes et le modèle « nées globales » sont cependant parfois trop rigides pour correspondre à la réalité des entreprises. Les changements permanents concernant les marchés et la concurrence rendent également ces modèles moins pertinents d'années en années. La PME peut suivre un processus d'internationalisation correspondant à une combinaison des différents modèles. De même que certaines entreprises nées globales peuvent également suivre un processus d'internationalisation graduel. La progression peut alors être compacte et rapide ou encore lente et graduelle. Il arrive également que la stratégie d'une PME uniquement locale soit redéfinie et oriente l'entreprise dans une activité globale, c'est alors une renaissance globale. La distinction entre une internationalisation graduelle et un modèle « nées globales » n'est donc pas toujours appropriée. Ainsi, lorsque la PME s'internationalise afin d'acquérir un savoir-faire technologique, ou une main d'œuvre plus qualifiée, elle peut en même temps posséder une activité d'exportation ou encore recourir à des fournisseurs étrangers. Il apparaît donc important pour cette entreprise de combiner différentes formes d'internationalisation. Les étapes successives ne correspondent donc pas à l'internationalisation de cette entreprise qui les réalise en simultané.

Les activités d'internationalisation des PME s'orientent souvent autour de leurs stratégies plus qu'autour d'un processus graduel pré-défini. En effet, une coopération aura souvent un objectif stratégique différent d'un investissement direct étranger. Ainsi, dans certains secteurs tels que les services, les entreprises passent souvent par une collaboration commerciale de type alliance ou joint-venture plutôt que par un IDE. Ce choix peut se révéler plus pertinent par rapports aux objectifs de la PME. La recherche de savoir-faire ou de technologie au niveau international prend souvent la forme d'une joint-venture ou d'une collaboration.

Afin d'illustrer ce point, observons l'entreprise SUPAPOW, d'origine finlandaise et irlandaise, joint-venture ayant pour objectif une combinaison efficace de différentes compétences. La PME POWEX basée en Finlande conçoit et fabrique des équipements de surveillance et de contrôle pour les entreprises qui produisent et distribuent de l'énergie. L'objectif de POWEX était de mettre au point une technique qui permettrait de mesurer directement le courant électrique des lignes aériennes. L'idée et la théorie afin de mettre cette technologie au point existaient déjà dans l'entreprise, il s'agissait d'une technologie relevant d'ultrasons. Cependant POWEX n'ayant pas de qualifications spécifiques dans ce domaine, elle souhaitait faire intervenir une seconde entreprise qui pourrait apporter son expertise. SUPERULE Systems, PME irlandaise possédait une telle expertise. Elle disposait également

d'un réseau commercial international avec des positions commerciales en Amérique du Sud, en Asie et en Australie. De ces deux PME est née une joint-venture appelée SUPAPOW basée en Irlande, chargée de développer et fabriquer le nouveau produit, ce produit étant également destiné à la vente internationale.

A la lumière de cet exemple, on constate que la vision de l'internationalisation des PME doit être plus flexible. L'entreprise disposant de multiples possibilités différenciées et de plusieurs processus ou formes d'internationalisation possibles. Ainsi, c'est en connaissant les volontés de l'entreprise et en procédant à un examen stratégique minutieux qu'il sera possible de déterminer quelles sont les options idéales à un moment donné pour internationaliser la PME. Une étude allemande de Kokalj et Wolff¹¹⁰ menée en 2001 souligne également le fait que les différentes formes d'internationalisation peuvent être mises en place de façon indépendante les unes des autres. Les conclusions de cette étude avancent que les deux tiers des PME ayant une activité internationale ont un mode d'internationalisation unidimensionnel. Elles se concentrent donc seulement sur une forme d'activité internationale telles que l'exportation, l'importation ou encore le partenariat international. Un tiers des PME suit une stratégie d'internationalisation multidimensionnelle puisque 23% des PME interrogées possédaient deux modes d'internationalisations différents et 10,4% en avait trois. Il est donc difficile de retracer un processus précis d'internationalisation puisque les grandes tendances des chiffres ne montrent pas de comportements homogènes.

Cependant, les processus progressifs d'internationalisation des PME sont parfois pertinents, en effet, lorsque la PME est privée de moyens financiers importants ou de savoir-faire nécessaire à une internationalisation réussie, elle se contente de suivre des étapes progressives qui limitent les risques et augmente les chances de réussite de l'entreprise.

Afin d'explicitier cette situation, prenons l'exemple d'une PME « née globale », Blanco, mais qui a cependant choisi de suivre un processus d'internationalisation graduel de l'exportation à l'investissement direct. Blanco est une PME de services techniques, basée en Finlande, spécialisée dans la sécurité des données. L'activité principale de Blanco est la suppression de données. Cette entreprise a été créée en 1997 par deux étudiants universitaires, la PME est restée au départ dans une pépinière d'entreprises locales. En 2001 Blanco réalisait un chiffre d'affaires de 750 000 euros dont 40% réalisé à l'international et employait 13 personnes. Dès sa création, les deux entrepreneurs avaient pour objectif le marché mondial. Le premier logiciel est mis en vente en national en 1999. La PME prend très vite la tête du marché et devient leader des ventes en Finlande. Afin de profiter d'une croissance plus importante, les dirigeants décident de s'orienter en direction des marchés étrangers. Leur

¹¹⁰ KOKALJ L., WOLFF, *Die Internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlere Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik*, Institut für Mittelstandsfoeschung, IfM-Materialien, N°153, Bonn, 2001

activité de suppression de données, étant un domaine mondial émergent, et les concurrents n'étant encore que très peu nombreux.

Blanco¹¹¹ a pour cible en premier lieu les marchés qui présentent des similitudes avec le marché finlandais. La PME souhaite également adapter son produit à chaque pays, c'est à dire agir avec des produits, une distribution, une communication adaptés localement. Les clients cibles seront en premier lieu les organisations privées ou publiques qui ont pour obligation légale de protéger les données des clients. Blanco concentre aujourd'hui tous ces efforts afin de créer une marque reconnue.

3.2.3 Diversité d'internationalisation des PME

L'un des éléments le plus fréquemment invoqué quant à l'internationalisation des PME reste indubitablement leur taille. Néanmoins de nombreuses études ont démontré que la petite taille n'entrave pas l'internationalisation des PME mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer (Calof 1994) Il est cependant démontré qu'à partir d'une certaine dimension, la taille n'a plus aucune influence sur la propension à exporter. L'influence négative de la taille semblerait avoir une incidence sur les très petites entreprises uniquement. La taille de l'entreprise doit bien s'évaluer en terme de ressources et non en nombre d'employés afin de déterminer au mieux les limites de la capacité de l'entreprise à s'internationaliser. Le secteur d'activité de la PME joue également un rôle majeur dans son internationalisation, puisque l'on constate souvent que les PME travaillant dans des secteurs intensifs en recherche et développement auront plus tendance à exporter. La taille du pays d'origine étant un facteur influençant l'internationalisation, on constate que les plus petits pays auront une tendance plus importante à exporter.

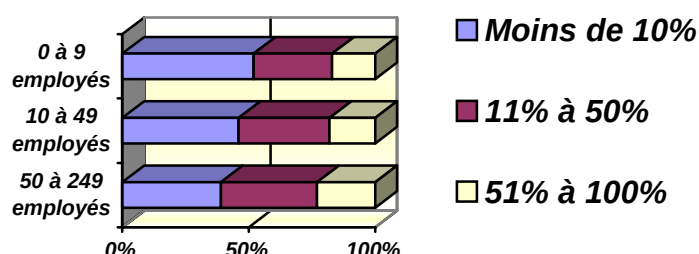
3.2.3.1 Taille de l'entreprise et son rôle dans l'internationalisation

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la mondialisation croissante oblige celle-ci à réaliser des changements dans son organisation, sa production, et sa structure dans son ensemble. En effet, la structure des marchés change et oblige la PME à prendre des décisions. A chaque fois même le meilleur des changements provoque une transition. Un constat est

¹¹¹ *Le processus d'internationalisation de Blanco* : 1. L'exportation, les premiers clients potentiels ont été contactés directement ou indirectement par l'utilisation d'un réseau de clients professionnels existant. Des réseaux de revendeurs ont par la suite été mis en place, le premier a été installé en Scandinavie, puis en Europe du Nord. Aujourd'hui ce réseau est étendu à plus de 20 pays et est présent sur quatre continents. 2. Les contrats de licence sont intervenus plus tard. Blanco a cédé à des distributeurs locaux la possibilité de vendre ses produits sous un autre nom. 3. La coopération, Blanco recherche en ce moment des partenaires à l'étranger, la PME dispose déjà de partenaires en Finlande mais elle souhaiterait étendre ses collaborations à l'international. 4. Les filiales commerciales étrangères ont été récemment créées sur les principaux marchés de l'entreprise.

inévitables, le monde dans lequel nous vivons évolue, de plus en plus rapidement. Les entreprises sont amenées à changer constamment à cause d'une concurrence plus âpre, et d'une mondialisation accrue. Pour ce faire, l'entreprise est obligée d'acquiescer une souplesse nouvelle. Celle-ci entraîne souvent des restructurations avec ses corollaires : réductions des coûts et des effectifs, délocalisations, l'amélioration de la qualité des produits et les recentrages sur les services clients. Ces changements sont naturellement destinés à dynamiser l'entreprise. Cependant ils ne représentent pas les mêmes difficultés pour toutes les PME. L'une des possibilités de la PME face à la globalisation est de participer elle aussi à cette tendance en élargissant géographiquement son activité. D'une façon générale, on observe que la micro-entreprise ou travaille 1 à 9 personnes est très peu internationalisée, en effet, seulement 36% d'entre elles présentent des activités ailleurs que dans leur pays d'origine. On constate cependant que 65% des entreprises de taille moyenne ont choisi de réagir à la mondialisation par une internationalisation de leur activité. La différence de taille est cependant plus marquée lorsque la PME choisit de recourir à une modification de son fonctionnement plus marqué et à une internationalisation qui va nécessiter de sa part des transformations structurelles plus importantes. C'est le cas pour les possessions de succursales à l'étranger ou la création de joint-venture... En effet, alors que la très petite entreprise va difficilement pouvoir combiner plusieurs formes d'internationalisation, la moyenne entreprise les assumera plus facilement¹¹². Il existe toutefois des différences importantes également lorsqu'il s'agit d'exportation simple, la part des micro-entreprises qui font le choix d'exporter n'est que de 17% alors que les petites entreprises exportent 38% de leurs produits ou services et les moyennes entreprises ont un pourcentage d'exportation de 51%.

Intensité des exportations des PME Européennes (exportations en % du chiffre d'affaires total par taille)



Source : ENSR.

¹¹² Consulter graphique de fréquence de l'internationalisation par taille de PME en annexe 15

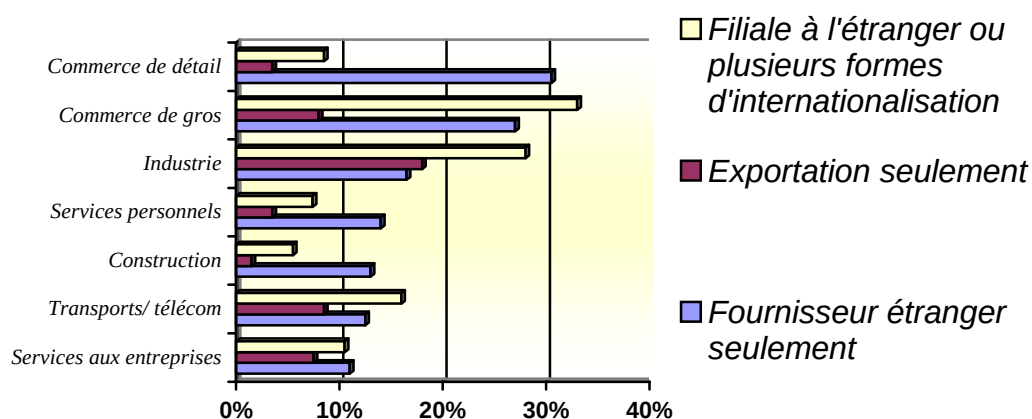
D'autre part, bien que l'intensité des exportations varie entre les micro-entreprises et les entreprises de taille moyenne, les différences d'intensité d'exportation sont nettement moins marquées entre les classes de taille. Ce résultat se montre plutôt intéressant et encourageant pour les micro-entreprises. En effet, il en ressort que plus une entreprise est grande, plus elle a de chances d'exporter, ainsi, la mondialisation aura, sur elle, des conséquences importantes et bénéfiques. Mais la micro-entreprise qui elle a moins de chance d'exporter à l'origine, peut atteindre des seuils d'exportation quasi égaux à la moyenne entreprise. C'est à dire que l'amorce de l'export sera plus rare mais une fois commencée cette activité atteindra la même intensité que pour une entreprise de taille moyenne. Ainsi, la micro entreprise ne subit pas seulement la concurrence accrue engendrée par la mondialisation, mais elle peut également tirer profit de ce phénomène. En ayant des seuils d'exports quasi aussi importants que la moyenne entreprise, la micro-entreprise verra son activité « boostée » par l'exploitation de la mondialisation. La taille de l'entreprise et l'intensité des exportations ne sont donc pas significativement corrélées. Une étude allemande de Wagner J. de 2002 a par ailleurs mis en évidence le fait que la taille de l'entreprise n'a pas de prise significative sur le niveau d'exportation.¹¹³

3.2.3.2 Secteurs d'activités les plus internationalisés

Le commerce dans le domaine des services a subi une augmentation presque deux fois supérieure à celle du commerce de marchandises dans les pays industrialisés de 1980 à 1995. Celui-ci représente maintenant le quart du commerce mondial. Différents secteurs économiques sont internationalisés à divers degrés et de façon différente, ces évolutions différenciées sont dues à des activités variées. Par exemple, les exportations sont tout à fait courantes dans le commerce de gros et par tradition, beaucoup moins dans la construction. On remarque cependant que certains secteurs des services en business to business (consulting, comptabilité...) qui sont traditionnellement orientés vers le marché national, s'internationalisent pourtant de façon très dynamique. Ainsi, les PME de certains secteurs peu internationalisés sont à l'abri des conséquences de la mondialisation sur leur activité. Cependant les PME situées dans des secteurs très internationalisés vont devoir s'adapter très rapidement et vont subir plus fortement les répercussions de la mondialisation sur leur activité. Le degré d'internationalisation des entreprises qui composent un secteur est un indicateur important afin de connaître le niveau des répercussions de la mondialisation sur les différents secteurs des PME.

¹¹³ WAGNER J., *Unobserved firm heterogeneity and the size-exports nexus: Evidence from German panel data*, Discussion papers n°194, Hambourg, 2002

L'internationalisation des différents secteurs d'activités en Europe



Source : ENSR.¹¹⁴

Sur ce graphique, on peut observer que les cas les plus fréquents des PME qui ont un fournisseur à l'étranger se trouvent dans les secteurs du commerce de détail (30%) et du commerce de gros (27%). Les PME se situant dans ce secteur subiront donc des variations plus importantes sur leur marché dues à la mondialisation, en effet, les PME qui se fournissent à l'étranger importeront des produits à caractéristiques différentes des produits nationaux, ainsi le jeu de la concurrence se verra modifié et le plus compétitif aura le fournisseur le moins cher et de meilleure qualité. On remarque cependant que dans l'industrie et le commerce de gros ce sont les autres formes d'internationalisation telles que la création de filiales qui sont majoritaires. Ces deux secteurs sont relativement bien internationalisés et les entreprises qui s'y trouvent doivent donc faire face à des critères d'activité mondialisés. Dans les trois secteurs: les transports et télécommunication, industrie et commerce de gros, le pourcentage de PME qui ont mis en place des filiales ou diverses formes d'internationalisation est supérieur au pourcentage de PME qui ont seulement un fournisseur étranger ou qui sont de simples exportatrices. Le niveau d'internationalisation est donc plus élevé dans ces secteurs de même que l'intensité d'ouverture de ces marchés sur le monde. Le commerce de gros présente chez les PME une tendance à exporter plus élevée que chez les grandes entreprises de ce secteur, en effet, elles s'orientent vers des sous-secteurs différents. La PME est portée sur le commerce proprement dit et la grande entreprise s'oriente vers la distribution.

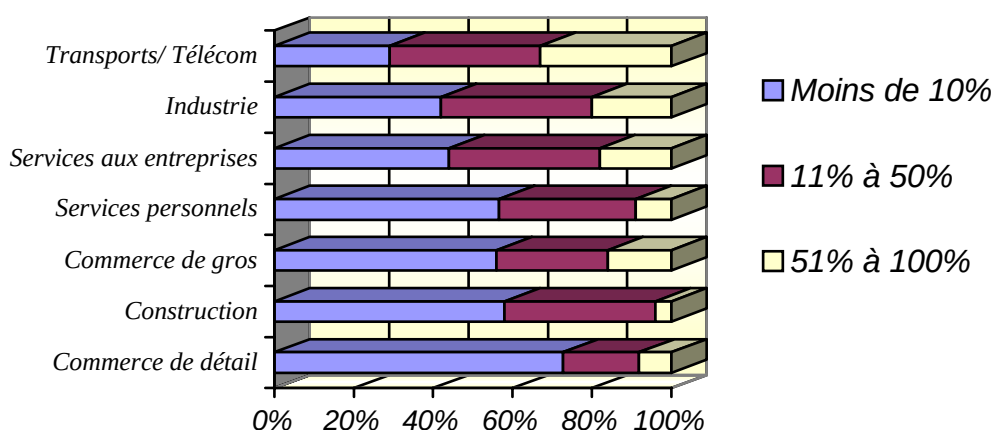
¹¹⁴ Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR

Le commerce de détail apparaît comme un secteur abrité des conséquences de la mondialisation, en effet dans celui-ci seules 10% des PME exportent vers l'étranger. Le marché reste donc local ou national et ne se voit pas modifié par une concurrence mondiale ou bien des spécificités internationales.

En observant l'intensité des exportations des différents secteurs, il apparaît que certains ont une place plus conséquente dans le total des exportations. Ainsi, il est possible d'observer quel secteur est plus profondément tourné vers l'international. Selon l'intensité des exportations, le marché est plus ou moins influencé par les caractéristiques des marchés étrangers.

Au regard du graphique suivant qui présente l'intensité des exportations des PME par secteur, on peut constater quels sont les secteurs les plus internationalisés.

Intensité des exportations (exportations en % du chiffre d'affaires total) par secteur



Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Le secteur des transports et télécommunication présente l'intensité d'exportation la plus élevée avec 32% de PME exportatrices. Celles-ci exportent plus de 50% de leur chiffre d'affaires. A l'inverse, le commerce de détail est le secteur qui présente les parts d'exportations les plus faibles, en effet, pour 71% des PME, les exportations sont de moins de 10% du chiffre d'affaires. Le secteur de la construction présente, lui aussi, un taux relativement faible d'exportation puisque pour 58% de ses PME, les exports ne représentent que moins de 10% du chiffre d'affaires.

Ces deux précédents graphiques nous démontrent que les activités internationales des PME diffèrent énormément selon les secteurs, mais que lorsque celles-ci sont amorcées, l'intensité des échanges avec l'étranger ne diffère plus si fortement. La mondialisation a donc un impact important sur les PME lorsque le marché commence à s'internationaliser. En revanche, si l'entreprise a fait les bons choix, la mondialisation de son activité ne sera plus une difficulté insurmontable, tous secteurs confondus.

3.2.3.3 Rôle de la taille du pays d'origine dans le mode d'internationalisation

Les PME ne sont pas à armes égales en ce qui concerne la mondialisation selon leur pays d'origine. Il apparaît de façon très nette que les petits pays sont plus ouverts à la mondialisation et disposent de PME plus ouvertes sur le monde que les grands pays. En étudiant le graphique suivant, plusieurs constatations sont possibles quant à l'internationalisation des PME selon les pays.¹¹⁵

- Fournisseur étranger

Le classement des pays est réalisé en fonction de la part de PME ayant un fournisseur étranger. On peut donc clairement observer que les PME des petits pays font plus souvent appel à un fournisseur étranger que les PME des grands pays. Il en est de même pour les entreprises situées en Europe centrale, qui ont un nombre élevé de pays limitrophes, en effet, celles-ci ont recours à des fournisseurs étrangers de façon plus importante que les PME des pays nordiques.

- Filiales

Les PME dans leur internationalisation ont moins recours à la création de filiale qu'à l'exportation. En effet, celle-ci représente des coûts fixes élevés qui sont rarement accessibles aux PME. On observe par exemple que dans la plupart des pays européens, seuls 1% à 4% des PME possèdent une filiale à l'étranger. Dans trois pays de l'Europe, les PME possédant une filiale à l'étranger représentent plus de 6% des entreprises.

- Exportations

Les PME qui disposent d'un fournisseur étranger ne procèdent pas nécessairement à des exportations. Ainsi, au regard du graphique précédent, quatre pays assez petits : Le Liechtenstein, Le Luxembourg, Le Danemark et l'Autriche ont plus de 30% de leurs PME qui

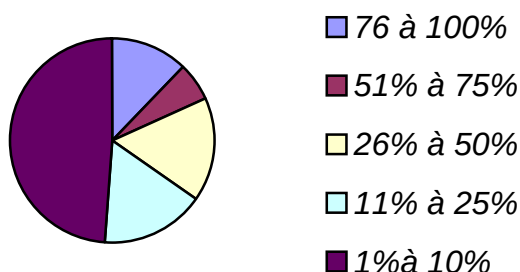
¹¹⁵ Consulter en annexe 16: « Graphique de représentation du pourcentage de PME Européenne qui exportent où ont un fournisseur étranger »

exportent. Parmi les neufs pays les plus orientés vers l'export, seul un grand pays figure : l'Allemagne avec une part de PME exportatrices de 20%. Une étude de Braunerhjelm en 2000 menée au niveau national montre, par ailleurs, que la taille du marché national est un facteur essentiel concernant l'internationalisation des entreprises. Les entreprises à production spécialisée ou à grande échelle vont, bien vite, se lancer dans l'internationalisation ou la recherche de nouveaux débouchés. La tendance majeure est la spécialisation des activités, celle-ci encourage fortement l'internationalisation des PME.

Il est possible de regrouper les PME en différentes catégories selon la proportion des exportations dans leur chiffre d'affaires. Au niveau européen, on peut observer cette répartition :

Intensité des exportations des PME européennes

Part des exportations dans le chiffre d'affaire



Source : ENSR.¹¹⁶

Près de 50% des PME européennes exportatrices ont une activité internationale qui ne dépasse pas 10% de leur chiffre d'affaires total. Par ailleurs, pour 6% des PME qui exportent, la part de leur exportation dans leur budget se trouve entre 51% et 75%. Pour 12% de PME, la part des exports excède 76% de leur chiffre d'affaires. C'est, en tout, près de 18% des PME qui présentent un chiffre d'affaires réalisé à 50% ou plus à l'étranger.

Cette même analyse reportée par pays nous donne des proportions similaires à l'exception du Liechtenstein et de la Finlande, en effet pour le premier 34% des PME exportatrices exportent plus de 50% de leur chiffre d'affaires, et pour le second, 71% des PME exportatrices exportent moins de 10% de leur chiffre d'affaires.

- Relations entre pays

Les pays limitrophes représentent toujours les partenaires économiques le plus accessibles et les plus fréquents. En effet, lors de l'observation des échanges commerciaux entre l'Allemagne et la France ou encore entre la France et les Etats-Unis, il apparaît clairement que les échanges ou la proximité est plus importante, sont plus denses.

¹¹⁶ Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR

Les langues peuvent également intervenir dans les échanges entre pays, l'internationalisation de la PME sera plus aisée si le pays où l'on souhaite travailler possède la même langue que le pays d'origine de la PME.

3.2.4 Internationalisation et compétitivité des PME

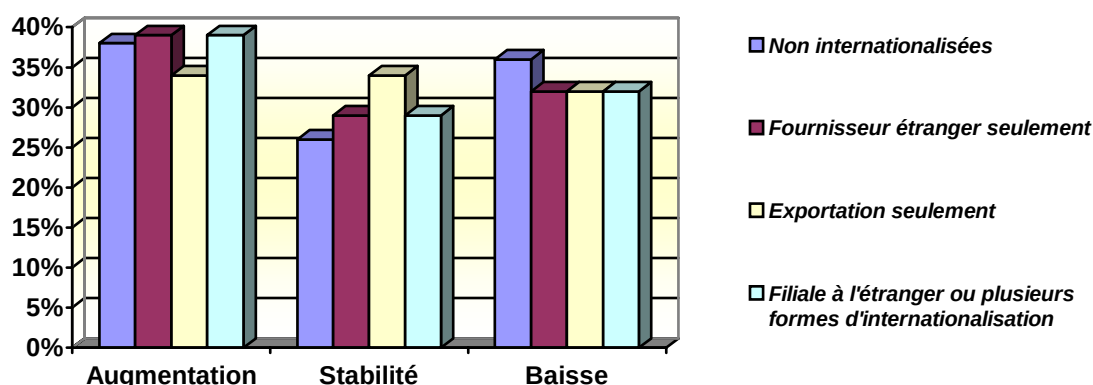
L'internationalisation affecte de façon indéniable la compétitivité des PME. Une comparaison entre les PME internationalisées et celles qui ne le sont pas est suffisante pour constater que les performances ne sont pas les mêmes.

Certaines répercussions de l'internationalisation d'une PME sont quantifiables, en effet, il est facile de mesurer une hausse du chiffre d'affaires ou une augmentation du nombre de clients. En revanche, certaines répercussions sont difficilement mesurables comme par exemple l'accroissement de la productivité de l'entreprise dans le cadre de la délocalisation d'une partie de son activité, l'acquisition d'une nouvelle technologie ou l'obtention d'un savoir-faire particulier. Les impacts indirects de l'internationalisation de la PME sont également nombreux, une PME qui développe son activité à l'étranger verra le niveau de compétence de ses ressources humaines augmenter. En effet, les challenges de l'acquisition de nouveaux marchés en dehors du territoire national de l'entreprise nécessitent de la part du personnel une grande implication, celle-ci se trouvant être le moteur d'une motivation accrue. La PME aura donc toutes les chances d'attirer un personnel hautement qualifié et de conserver ses meilleurs employés.

- Internationalisation et chiffre d'affaires des PME

Une comparaison des chiffres d'affaires de PME ayant des activités internationales diversifiées ou ayant une simple activité nationale permet de tirer quelques conclusions concernant l'influence de l'internationalisation sur les PME. Un graphique présent ci-dessous retrace l'évolution des chiffres d'affaires des PME entre 2001 et 2002.

Comparaison des chiffres d'affaires 2001-2002



Source : ENSR.¹¹⁷

Le premier constat qui s'impose, concernant les PME non internationalisées, est qu'elles sont les premières à subir une baisse de chiffre d'affaires entre 2001 et 2002, les autres PME étant en pourcentage fortement inférieur. Les entreprises ayant subi la plus faible baisse de chiffre d'affaires sont celles ayant une filiale à l'étranger. Parallèlement à ces constats, il est important de souligner que les PME dont le chiffre d'affaires a augmenté sont en majorité des entreprises qui ont plusieurs formes d'internationalisation. Les PME disposant d'un fournisseur étranger sont également parmi les entreprises les plus efficaces concernant leur chiffre d'affaires. D'une manière générale, il semblerait que l'internationalisation des PME les conduirait plutôt vers une stagnation voire une augmentation de leur chiffre d'affaires.

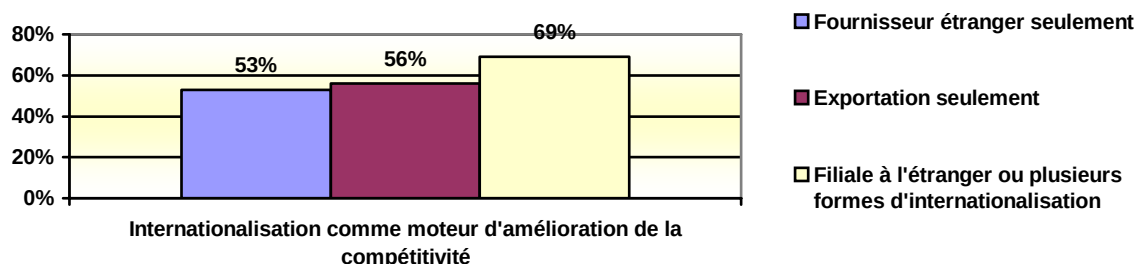
- Internationalisation et compétitivité des PME

Du type d'internationalisation, dépendra bien entendu les conséquences sur la compétitivité de la PME. Il est possible de déterminer quel type d'internationalisation aura le plus de conséquences positives sur la PME. Pour cela un questionnaire a été proposé aux entreprises, les résultats mettent clairement en avant trois groupes de PME.¹¹⁸ Les formes les plus poussées d'internationalisation sont celles qui ont le plus d'effet positif sur la compétitivité de l'entreprise.

¹¹⁷ Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR

¹¹⁸ Consulter groupes du graphique précédent

Internationalisation et amélioration de la compétitivité



Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

On constate que 69% des PME ayant une filiale à l'étranger ou encore plusieurs formes d'internationalisation ont amélioré leur compétitivité. Il en est de même pour 56% des PME à vocation uniquement exportatrice et pour seulement 53% des entreprises qui disposent d'un fournisseur à l'étranger. Les études mesurant l'impact de l'internationalisation sur la compétitivité des PME sont nombreuses. En 2003, Majocchi et Zucchella¹¹⁹ ont réalisé une étude basée sur 220 PME en Italie qui vise à expliquer les raisons des meilleures performances des PME internationalisées plus en profondeur. D'après cette étude les performances des entreprises Italiennes dépendent de leur capacité à accéder au marché nord-américain. En effet, les résultats des PME qui travaillent avec ce marché sont nettement dynamisés et la compétitivité de ses entreprises est supérieure à celles qui ne travaillent qu'en Italie. L'étude mesure également que plus l'activité avec les Etats-Unis est dense et complexe, plus la PME en tire profit. Il en ressort donc que plus la PME recherche à s'internationaliser, plus elle va développer des compétences qui la rendront plus compétitive à long terme.

Par ailleurs, une étude effectuée en Allemagne par Werner en 2002 fait un constat similaire. Les PME qui entretiennent des contacts commerciaux avec l'étranger se sont révélées être plus compétitives que celles n'ayant aucune activité dans un autre pays¹²⁰. La force concurrentielle des PME exportatrices est également supérieure, ainsi, l'internationalisation apparaît comme un atout contribuant à l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise. Les performances financières sont plus élevées chez les PME internationalisées car le chiffre d'affaires et parfois les marges sont augmentés. La production est généralement optimisée et le marketing amélioré.

Afin de mieux comprendre ces mécanismes, étudions l'exemple d'une PME Grecque : Apple Boxer S.A. Cette entreprise, fabricante de sous-vêtements pour hommes, a décidé de s'internationaliser afin d'être plus compétitive.

¹¹⁹ MAJOCCHI A., ZUCHELLA, *Internationalisation and performances*, International Small Business Journal, Londres, Vol.21 n°3, 2003

¹²⁰ WERNER D., *Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierungsstrategien- Befunde einer Unternehmensbefragung*, IW-Trends n°4/2002

C'est en Grèce que Boxer S.A. produit et exporte du prêt à porter¹²¹. La première activité internationale de l'entreprise a commencé il y a dix ans. En 2001, la PME exportait ses produits vers l'Allemagne, La Belgique, Chypre, Les Pays-Bas et la République Tchèque. Mais en 2002, Boxer S.A. éprouva quelques difficultés quant à ses exportations vers la République Tchèque et Chypre. En effet, à cette époque, la concurrence européenne s'est intensifiée et ces deux destinations ont perdu leur attrait économique pour la PME exportatrice. Les activités de Boxer ont, par conséquent, été restreintes en raison de leur insuffisante rentabilité.

Progressivement, les prix d'Appel Boxer se sont révélés être trop élevés pour les marchés de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la République Tchèque et de Chypre et l'entreprise a dû faire face à un obstacle majeur : des coûts de production trop élevés. Une décision a alors été prise, il s'agissait de délocaliser les activités de production trop coûteuses en Grèce et les sous-traiter en Chine. Cette décision n'a cependant pas abouti aux résultats escomptés. En effet, l'éloignement des deux pays a causé des difficultés majeures qui n'ont pu être résolues. Les retards de livraison se sont révélés trop fréquents et les tâches administratives, trop longues, complexes et coûteuses.

Appel Boxer a donc conservé son activité nationale et s'est résolue à abandonner ses activités d'exportations. Contrairement aux apparences, l'internationalisation de cette PME a été un réel succès. En effet, ses performances générales ont été fortement améliorées et la PME grecque a considérablement renforcé sa position sur les marchés nationaux. La compétitivité nationale a été améliorée de même que le pouvoir de négociation de l'entreprise. La production sous-traitée vers la Chine a été conservée et exploitée sur le marché national, ce qui a procuré à l'entreprise un avantage réel en terme de coûts.

Au final, les circuits de distribution ont été réorganisés et optimisés. La logistique a été repensée et améliorée afin de diminuer drastiquement les coûts de stocks. Et la PME procède aujourd'hui à la mise en place de son propre système de commercialisation à l'étranger afin de remplacer le mode d'internationalisation par exportation. Ainsi, des agents exclusifs ont été installés à Chypre.

Là où l'internationalisation de l'entreprise peut être un échec, les moyens mis en place pour optimiser les activités afin de les rendre compétitives au niveau international sont toujours bénéfiques aux performances de la PME. Une internationalisation qui aboutit ou non a par conséquent des retombées positives directes ou indirectes sur la compétitivité.

¹²¹ Sa principale activité est le sous-vêtement masculin à 95%. Boxer existe depuis 17 ans, elle emploie actuellement 75 personnes.

- Amélioration de la compétitivité selon la taille de la PME

Les conséquences de l'internationalisation sont perçues différemment selon la taille des PME. En effet, il ressort souvent que les moyennes entreprises subissent des conséquences plus importantes sur leur compétitivité. Ces conclusions sont liées aux économies d'échelle : une PME de taille plus élevée aura un investissement de départ moins lourd qu'une petite entreprise. Les coûts fixes d'internationalisation de départ seront mieux répartis dans la moyenne entreprise. Les premières étapes d'internationalisation seront plus coûteuses à la micro entreprise. La compétitivité augmentera donc moins vite dans la petite entreprise que dans la moyenne¹²². L'impact sur le chiffre d'affaires suivra également cette tendance, les micro-entreprises auront une croissance de leurs recettes inférieure à celle des petites entreprises. D'après les réponses des PME à la question de l'effet de la possession d'une filiale à l'étranger, il semblerait que la variation du chiffre d'affaires due à cette antenne dans un autre pays soit différente selon la taille de l'entreprise¹²³.

- La coopération comme source de compétitivité¹²⁴

L'internationalisation par vente à l'étranger présente des atouts majeurs concernant la hausse de compétitivité, cependant l'internationalisation par coopération semble apporter plus encore aux PME. En effet, les résultats des PME ayant mis en place une coopération internationale ont largement bénéficié de cette forme d'internationalisation. Les activités d'internationalisation étant moins ressenties comme source d'amélioration de l'entreprise, la coopération internationale peut donc être considérée comme un sérieux outil d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise sur les marchés internationaux mais aussi nationaux.

L'internationalisation apparaît alors comme un outil d'adaptation aux nouveaux marchés et aux nouvelles règles de la concurrence mais aussi comme un outil d'amélioration de la PME. Eclairons ces explications à l'aide d'un exemple. L'entreprise Spit Elektromechanica est située aux Pays-Bas. Cette PME a souhaité améliorer sa compétitivité par l'externalisation et la collaboration nationale. C'est en Russie que SPIT est allée pour trouver une main d'œuvre mieux qualifiée et à moindre prix. L'objet de cette collaboration est la fabrication de logiciels.

C'est en 1994 que SPIT est créée aux Pays-Bas. La première activité de la PME concernait la maintenance électromécanique, puis progressivement, SPIT s'est spécialisée dans le développement industriel des technologies de l'information. La PME compte aujourd'hui 68 employés. L'internationalisation a commencé par la réparation à bas prix de moteurs électriques dans la région de Saint-Petersbourg, cette première délocalisation étant motivée

¹²² Consulter graphique sur la compétitivité des PME selon leur taille en annexe 17

¹²³ Consulter en annexe: Effet d'une filiale étrangère sur le chiffre d'affaire 18

¹²⁴ Graphique "Coopération et amélioration de compétitivité" en annexe 19

par une recherche de main d'œuvre bon marché. Puis des moteurs spéciaux ont été envoyés dans la région et réparés dans un atelier techniquement supérieur au premier. L'internationalisation ne concernait alors plus uniquement les produits de base mais aussi des produits à forte technicité. SPIT bénéficiait alors d'une main d'œuvre peu chère mais aussi qualifiée. En 2003, la PME décide d'ouvrir une division recherche et développement pour la création de logiciels à Saint-Pétersbourg. La main d'œuvre disponible sur place présentait trois atouts majeurs : de hautes qualifications dans le domaine des technologies de l'information, un anglais courant et un coût peu élevé.

Il a été bien évidemment difficile à la PME néerlandaise de s'accoutumer aux méthodes de négociations locales de la Russie mais les normes écologiques peu nombreuses, les réglementations économiques quasi-absentes et les contraintes législatives très faibles ont constitué des atouts essentiels à la réussite du projet.

A travers cet exemple, on constate que les PME ne s'internationalisent plus seulement pour trouver une sous-traitance plus économique, elles délocalisent ou travaillent en étroite collaboration avec d'autres entreprises étrangères pour différentes activités intensives en travail (qualifié ou non).

Synthèse des apports du troisième chapitre

La PME représente une diversité impressionnante oscillant de un à deux cent cinquante employés ou de deux à cinquante millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette diversité fait de la recherche un exercice difficile du fait d'une grande hétérogénéité des problématiques rencontrées. Ce facteur a rebuté les avancées des travaux quantitatifs de recherche durant longtemps. Cependant, il n'est pas impossible de former des considérations, qui touchent l'ensemble des PME, en se plaçant dans un contexte défini. Les chapitres précédents indiquent un danger pour la PME de ne pas tenir compte de son nouvel environnement. Le durcissement de la concurrence sur les coûts, le besoin accru en terme de réactivité, la rapidité de l'innovation technologique et son positionnement en temps que facteur de compétitivité sont autant de conséquences à risque de la mondialisation. Cependant, les conclusions font également état d'opportunités telles que la facilité croissante de transfert de biens ou services entre les pays et l'élargissement important de la cible potentiel des PME. A l'issue de la réflexion portant sur le développement du commerce international, la spécialisation est apparue comme un moyen de survie et de développement efficace. Cependant, lors d'une spécialisation conséquente, la population cible d'un pays peut se trouver restreinte. L'internationalisation permet alors d'élargir la cible en gagnant d'autres pays. Outre l'obtention de nouveaux clients, une stratégie d'internationalisation permet également d'accéder à des technologies plus récentes, par le biais de partenariats internationaux par exemple. Cet outil est donc parfaitement adapté à la PME en vue de son intégration dans la mondialisation. Il présente cependant de nombreux risques et réclame des compétences importantes. Le chapitre suivant traitera des obstacles à l'internationalisation des PME et de leurs moyens de les surmonter.

Chapitre 4

Les obstacles à l'internationalisation des PME et les moyens de les surmonter (enquête et analyse de données sur l'internationalisation de la PME)

Dans le contexte compétitif de la mondialisation, l'internationalisation apparaît comme un vecteur de croissance et un moyen de survie incontournable pour un nombre de PME grandissant, tout secteur confondu. Cependant, les sources des difficultés d'internationalisation des PME sont multiples, en effet, c'est en faisant face à des obstacles d'ordre culturel, informationnel, administratif ou encore concernant la communication ou l'évaluation des partenaires potentiels que l'entreprise gagnera sa place à l'international. De plus, les PME font l'objet de contraintes de plus en plus exigeantes dans leur propre pays. Celles-ci sont souvent un frein à l'extension géographique de la PME, absorbées par des dysfonctionnements immédiats, les entreprises ne souhaitent pas toujours se lancer dans un processus complexe et périlleux d'extension de leur activité.

L'internationalisation des PME représente donc de véritables défis en terme de gestion et de planification. Aussi, une étude menée par l'ENSR nous servira de point de départ à la réflexion, quant aux difficultés et insuffisances des PME concernant l'internationalisation. L'un des principaux résultats de cette enquête porte sur l'absence de stratégie initiale lors du démarrage de l'internationalisation. De nombreuses études ont constaté que l'internationalisation chez les PME débutait bien souvent par une demande sporadique et non sollicitée par la PME. Celle-ci y répond donc sans préparer au préalable une planification ou une analyse des futurs développements envisageables. Un autre problème souvent posé est le manque de savoir-faire dans le domaine des activités internationales, l'identification des partenaires appropriés ou l'évaluation du potentiel de marché. Il est parfois indispensable à la PME de procéder à l'embauche d'une personne qualifiée dans ce domaine afin de mener à bien les activités d'internationalisation, cependant, la principale contrainte des PME concernant leur activité est le manque de main d'œuvre qualifiée. En effet, il est coûteux de recruter et cette nécessité prend bien souvent un temps précieux au chef d'entreprise qui privilégie d'autres activités présentant un caractère d'urgence plus important. Mais la planification et l'embauche ne sont pas les seules difficultés rencontrées par les PME concernant leur internationalisation. Il est possible de séparer ces problèmes en deux groupes distincts : ceux inhérents à la PME et ceux relatifs à l'intégration de marchés étrangers. Le premier regroupant les lacunes en terme de compétences, de coûts et de normes et le second en terme de barrières à l'entrée des marchés, de lois, de capitaux, de soutien politique et d'intérêt du chef d'entreprise pour l'étranger.

Afin d'approfondir les pistes obtenues à l'issue de la phase d'observation et d'analyse des résultats de l'enquête ENSR, une étude empirique est réalisée sur les interactions entre PME et internationalisation. Un modèle dérivé du probit sera utilisé dans le but de déterminer avec plus de précision les facteurs vitaux à l'internationalisation de la PME. Ce modèle exploite une base de donnée comprenant 253 PME situées en France et constituée en aléatoire stratifié (les strates étant la taille de l'entreprise et le secteur d'activité). Afin de

garantir la précision des résultats, deux enquêtes en IAO¹²⁵ et une étude de l'ensemble des sites Internet des PME ont été réalisées sur l'échantillon. Les objectifs de cette expérience sont de pouvoir déterminer avec précision les leviers à actionner au sein de l'entreprise afin d'optimiser son internationalisation. De nombreux travaux présentent des résultats diversifiés quant aux facteurs clés de l'internationalisation, il semble opportun de tester ces différents facteurs ainsi que d'autres pressentis ou annoncés comme fortement influents. Ces résultats peuvent aussi servir de base à un perfectionnement des politiques de soutiens offertes aux PME en ciblant les facteurs moteurs de l'internationalisation.

Il convient, cependant de ne pas oublier que de nombreux atouts sont également à la disposition de la PME. Elle a tout d'abord une grande capacité en terme de flexibilité, de plus, à l'heure du besoin croissant de proximité dans les relations commerciales, la PME affiche un relationnel irréprochable et riche en relations humaines avec ses clients. Le personnel, bien que souvent limité en terme de qualification, marque cependant une grande loyauté et une motivation précieuse lors de projets de grande envergure tels que la mise en place d'une stratégie d'internationalisation. La PME fortement ouverte à son environnement peut également bénéficier des effets positifs du milieu internationalisant qui confère une dynamique importante à l'entreprise. Les organismes de soutien, nationaux ou internationaux offrent des aides en terme d'organisation ou encore de financement. Ces aides sont souvent méconnues de même que les organismes qui les attribuent, mais elles sont cependant fort utiles aux entreprises décidant de s'attaquer aux marchés étrangers sans avoir les qualifications requises en interne.

¹²⁵ Interview Assistée par Ordinateur

4.1. Difficultés d'internationalisation

L'internationalisation des PME présente de nombreuses difficultés tout comme l'internationalisation des grands groupes. Cependant la PME ne dispose pas des mêmes caractéristiques que les grandes entreprises, les principaux «obstacles» qui freinent l'internationalisation des petites et moyennes entreprises sont :

- La «**culture d'entreprise**» qui prévaut au sein d'une PME, en effet, les petites entreprises ont tendance à être plutôt tournées vers les marchés locaux et vers les individus que vers des marchés internationaux et de grandes entités. Une culture trop rigide et trop limitée géographiquement peut présenter un frein majeur à l'impulsion d'internationalisation et de nombreuses difficultés lors de l'ouverture de l'entreprise vers les marchés étrangers.
- Le **manque d'information** sur les possibilités de coopération. Les informations utiles font souvent défaut à la PME n'ayant pas de personnel spécialisé dans la recherche de celles-ci et le temps faisant défaut aux autres employés pour procéder à des recherches informationnelles détaillées. Ainsi, l'entreprise se lance parfois dans des processus d'internationalisation sans même avoir toutes les données concernant les opportunités et les menaces du nouvel environnement. Le manque d'informations constitue également un frein à l'amorce d'un processus d'internationalisation, en effet la PME surestime parfois les difficultés par manque de connaissance des opportunités.
- Les **difficultés de communication** présentent une source majeure de difficultés pour les PME. La maîtrise de plusieurs langues fait bien souvent défaut aux PME où l'anglais n'est parfois pas parlé. Sans un personnel qui maîtrise au minimum l'anglais, la PME a très peu de chance de s'en sortir sans encombres dans son internationalisation. L'adaptation culturelle aux autres pays peut également présenter des difficultés aux PME ayant une ouverture insuffisante sur le monde. Cette adaptation culturelle est une des clés majeure de la réussite des entreprises dans les pays étrangers.
- Les difficultés d'identifier et **évaluer les partenaires potentiels**, sont nombreuses dans les PME. En effet, une méconnaissance des marchés internationaux, des grandes tendances de son secteur et des principaux acteurs internationaux peut souvent conduire la PME à l'erreur concernant le choix de son partenaire international.
- Les **problèmes administratifs** sont une source importante de difficultés pour l'internationalisation de l'entreprise. Les charges administratives sont souvent très lourdes et doubles dans le cadre d'une activité dans deux pays différents. La gestion administrative prend bien souvent beaucoup trop de temps à l'entreprise et l'empêche

d'avancer librement plus rapidement. La maîtrise des procédures administratives présente un caractère essentiel dans l'internationalisation de l'activité de la PME.

Le premier obstacle est inhérent au fonctionnement et à la « mentalité PME ». Les petites entreprises, et même beaucoup de moyennes, sont d'abord intéressées par le maintien ou agrandissement de leur activité sur leur marché local. L'entrepreneur est souvent « multi-fonctionnel », s'occupant autant de l'aspect technique que commercial ou autre. Une stratégie d'ouverture à l'international (tant via les exportations que par la coopération transfrontalière) n'est pas souvent une démarche naturelle pour un dirigeant d'une PME, car bien souvent il n'en a ni le temps ni les outils de base pour le faire. En outre, les ressources qu'une PME peut consacrer à une stratégie internationale sont aussi souvent très limitées.

Si cet obstacle « culturel » est franchi, survient la difficulté de trouver l'information. En effet, c'est souvent au hasard de rencontres lors de foires ou de salons que vient l'idée d'une ouverture vers l'étranger. Mais il s'agit alors de « systématiser » ce souhait, en trouvant l'information et les conseils appropriés. Cet effort pour aller chercher l'information, pour un dirigeant déjà fort pris par les tâches quotidiennes, peut être un obstacle rédhibitoire.

Quand l'information a été trouvée et a permis d'envisager certaines pistes de collaboration internationale, se posent alors des problèmes de communication, et principalement la pratique de langues étrangères. Beaucoup de chefs de petites et moyennes entreprises ne parlent pas, ou insuffisamment, une ou des langues étrangères, et singulièrement l'anglais.

Si on suppose ces trois obstacles franchis, il reste à entrer dans les problèmes spécifiques et plus « techniques » de l'identification et l'évaluation des partenaires potentiels, ainsi que le type de coopération qui peut être envisagé. Une fois encore, ces problèmes dépassent le cadre de cette introduction à la problématique. Viennent enfin les problèmes juridiques et administratifs résultant des différences entre les droits et les formalités administratives nationales. Ces problèmes restent extrêmement importants, en dépit du marché unique. Cependant, comme on peut le constater en prenant l'ordre chronologique, ces problèmes administratifs, sont souvent ceux mis en avant pour expliquer le manque de coopération transfrontalière, mais ne sont peut-être pas les premiers obstacles. On peut bien sûr penser que ces obstacles administratifs, s'ils sont connus par le chef d'entreprise, peuvent le décourager dès le départ. Mais il serait peut-être utile de s'interroger sur la probabilité que les obstacles de culture, d'information et de communication précèdent les autres difficultés ; auquel cas il serait nécessaire de leur accorder une place importante dans toute stratégie visant à stimuler la coopération transfrontalière entre PME.

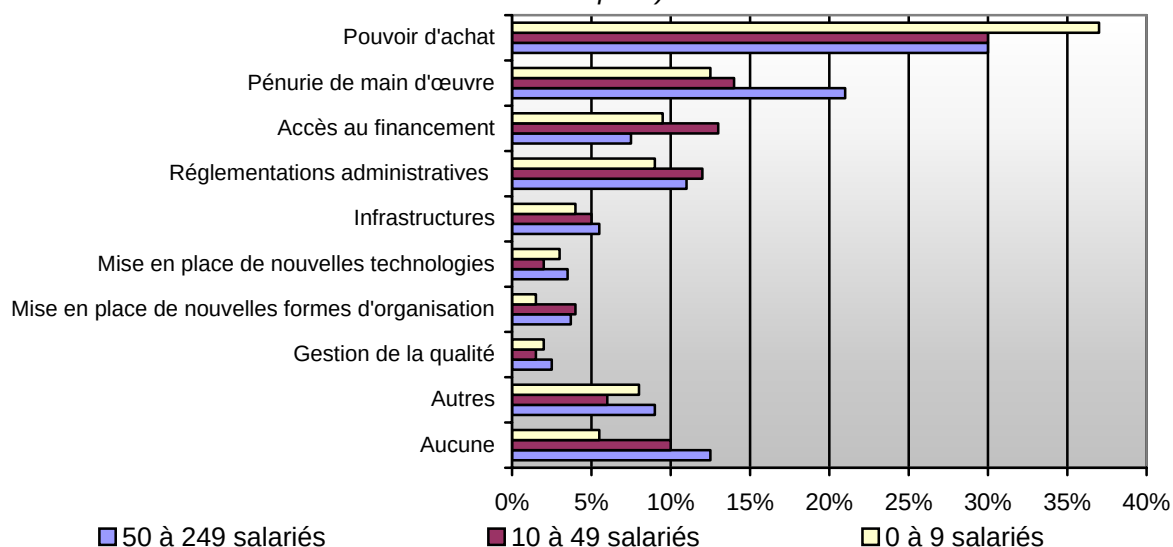
4.1.1 Contraintes externes des PME

4.1.1.1 Principales contraintes des PME

D'après une enquête menée auprès des chefs d'entreprise¹²⁶, la contrainte majeure des PME, source de ralentissement de leur activité est le manque de pouvoir d'achat des clients. En effet, un tiers des PME considère sa croissance ralentie par des clients au pouvoir d'achat trop limité. Cette réponse donne des indications sur les activités des PME et leurs difficultés financières. Elle est le reflet d'un ralentissement économique brutal qui marque profondément l'activité des PME. Les très petites entreprises sont, par ailleurs, les plus touchées par cette contrainte puisqu'elles étaient 37% à la considérer comme contrainte majeure affectant leurs performances. Cependant, cette pression n'est pas unique et ne fait pas l'unanimité des chefs d'entreprise. En observant le graphique ci-dessous, on découvre d'autres contraintes pour les PME.

Contraintes pour les PME au cours des deux dernières années

(En pourcentage de PME par taille d'entreprise)



Source Enquête 2003 de l'ENSR

Les contraintes indirectement liées au climat économique défavorable présentent un intérêt majeur dans l'analyse. En effet, ils sont le reflet des difficultés directes des PME. Ainsi, la pénurie de main d'œuvre qualifiée et l'accès au financement se présentent comme les deux contraintes directes majeures rencontrées par les entreprises. Ces deux contraintes arrivent

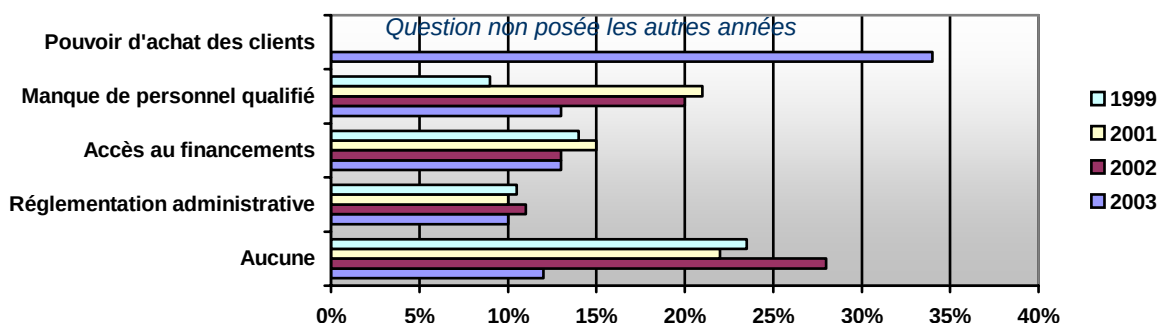
¹²⁶ Enquête ENSR, 2003

en seconde et troisième place dans le tableau en page précédente. On constate que la pénurie de main d'œuvre qualifiée arrive en première place et qu'elle présente un obstacle majeur au développement pour les entreprises de taille moyenne. Les réglementations administratives se révèlent être une contrainte importante relative au développement des PME. Une analyse similaire réalisée par secteurs montre que le manque de main d'œuvre qualifiée est le plus important dans le secteur de la construction. Les réglementations administratives sont les plus perturbatrices pour le secteur des services et de l'industrie du commerce. Ainsi, selon son secteur d'activité, la PME subira différentes contraintes et devra adapter son fonctionnement à celles-ci. Ceci explique en partie la grande diversité de fonctionnement des PME. Afin de mettre en place une stratégie d'internationalisation, une PME doit tout d'abord apprendre à maîtriser les contraintes existantes sur le marché national c'est pourquoi celles-ci ont une influence majeure sur la décision de l'entreprise concernant l'extension de son activité vers d'autres marchés.

L'évolution de ces contraintes est permanente et la PME doit apprendre à les gérer en s'adaptant chaque année à de nouvelles difficultés. L'enquête mentionnée précédemment a été réalisée tous les ans, il est donc possible en compilant les résultats des années 1999, 2001, 2002 et 2003 de faire une analyse de l'évolution des contraintes majeures pour les PME.

Principales contraintes des PME de 1999 à 2003

(En pourcentage de PME)



Source Enquête 2003 de l'ENSR

Le résultat le plus frappant est la hausse très élevée de la contrainte concernant le personnel qualifié. Entre 1999 et 2001, cette contrainte a subi une augmentation remarquable. Elle s'est cependant légèrement atténuée en 2003 avec l'introduction dans le questionnaire d'une nouvelle contrainte : le pouvoir d'achat des clients. Elle reste cependant un problème crucial concernant l'expansion des PME. L'accès au financement présente de moins en moins de problèmes pour les entreprises de petite taille, cependant 12% d'entre elles le considèrent

toujours comme l'obstacle principal à leur développement. La réglementation administrative est une contrainte stagnante, en effet elle n'a guère évolué dans l'esprit des chefs d'entreprise...elle reste toujours relativement importante puisqu'elle empêcherait 10% des entreprises de s'agrandir. Les entrepreneurs semblent moins optimistes en 2003 puisque la réponse « aucune contrainte à déclarer » a fortement diminué entre 2002 et 2003. Cette dernière année a donc été nettement plus problématique en terme d'obstacle et de limite d'accroissement que les années précédentes.

4.1.1.2 Principales contraintes liées à l'internationalisation

Les obstacles liés à l'internationalisation des PME sont nombreux mais pas insurmontables pour les entreprises qui font preuve de dynamisme. En effet, comme décrit précédemment, la PME comme la grande entreprise subit des contraintes permanentes liées à son environnement. Ces contraintes diffèrent cependant légèrement lorsque la PME se lance dans une stratégie d'internationalisation. Ces obstacles influencent fortement les entreprises dans leurs décisions d'extension aux marchés étrangers. Le chef d'entreprise de la PME et sa conception des obstacles à surmonter va influencer ses décisions quant à l'internationalisation de l'entreprise¹²⁷.

Les barrières externes ne représentent pas un problème majeur pour les PME dans la plupart des cas. En effet, un grand nombre d'entre elles ne perçoivent pas de barrières externes à leur internationalisation. C'est à dire que plus elle avance dans son internationalisation plus elle va rencontrer d'obstacles et plus ceux-ci prendront de l'importance. Une des contraintes perçue presque immédiatement lors de la mise en place de stratégie d'internationalisation par la PME est constituée par les lois et réglementations. En effet, les lois représentent des difficultés majeures pour les PME tout d'abord en terme de connaissance et en terme de restriction. Les entreprises doivent faire face à un nombre de réglementations grandissant et mouvant. Elles doivent donc s'adapter à celles-ci de façon permanente. Cette adaptation représente un coût important et nécessite un savoir-faire particulier.

Afin d'assumer ce coût ainsi que les nombreuses dépenses liées à l'internationalisation, la PME doit assurer un financement suffisant. L'obtention de ce financement ou d'un capital suffisant afin de réaliser ses objectifs sont un problème important pour les petites et moyennes entreprises. Et plus elles avancent dans leur stratégie d'internationalisation, plus elles souffrent de cette difficulté.

¹²⁷ Consulter le graphique représentant les obstacles externes à l'internationalisation des PME en annexe 20

4.1.1.3 L'obstacle de la loi et des réglementations

Les obstacles, pour l'entrepreneur ou la PME elle-même, liés aux lois sont de deux types : d'une part un **manque d'harmonisation des législations** en matière de commerce international entre les pays et d'autre part une **connaissance insuffisante** des PME en matière juridique. Ainsi, une multitude de lois et une méconnaissance des PME de celles-ci constituent des barrières importantes à l'internationalisation. Une étude a été réalisée à Copenhague en 2002 sur les obstacles externes liés à la législation (Oxford Research 2002)¹²⁸, l'enquête se base sur les fusions acquisitions entre les pays nordiques pour mettre en évidence l'importance de ces barrières. Cette étude montre que les réglementations fiscales et commerciales représentent toujours des obstacles significatifs importants au développement des entreprises nordiques. Ainsi trois entreprises sur quatre admettent qu'il existe un besoin important d'harmonisation des lois et réglementations dans les pays nordiques. A titre d'exemple, le coût supplémentaire lié aux contraintes légales pour un accord transfrontalier (entre pays du Nord), par rapport à un accord commercial purement national, est en moyenne de 10% pour les entreprises. Cette étude conclut en insistant sur le fait que les PME ont toujours plus de difficultés à surmonter ces coûts supplémentaires que les grandes entreprises. En effet, les coûts liés à la législation sont toujours proportionnellement supérieurs pour les PME. Elles souffrent donc plus de ces obstacles engendrés par la législation. Mais les entreprises ne sont pas toutes égales face aux réglementations, tous les secteurs ne subissent pas la même pression réglementaire. Le secteur pharmaceutique, par exemple, fait l'objet de lois particulièrement contraignantes. Une PME néerlandaise travaillant dans le secteur pharmaceutique a dû s'attaquer aux obstacles externes de législation afin de réussir son internationalisation. Cette PME est EKO-BIO, elle a été créée en 1993 et emploie aujourd'hui 40 personnes. EKO-BIO exporte à la fois directement et indirectement. Le marché allemand est fourni par des exportations directes, et le marché espagnol par le biais d'un des principaux distributeurs locaux. Elle a accédé au marché espagnol de façon indirecte. La motivation première de Eko-Bio a été la rentabilité de sa production. En effet, le marché néerlandais est fortement limité en taille et la PME ne peut s'en contenter afin de se maintenir. Eko-Bio a créé son propre département de recherche et développement et celui-ci se révèle trop coûteux pour être amorti seulement avec le marché local. Afin de maintenir un coût unitaire de production à un niveau acceptable, l'entreprise doit produire plus que ce que son marché national ne peut absorber. Actuellement la PME exporte vers quatre pays et deux continents (Espagne, Allemagne, France et Corée du Sud) Eko-Bio ambitionne d'exporter vers la Scandinavie. En effet, c'est

¹²⁸ OXFORD RESEARCH, Traverser la frontière pour gagner en compétitivité, pour le Nordic Industrial Fund et le Nordic Council of Ministers, Copenhague, 2002

un marché très intéressant pour la PME puisque les Scandinaves sont beaucoup plus consommateurs de médicaments d'origine naturelle et de compléments alimentaires que les autres Européens.

Tout comme l'ensemble des entreprises pharmaceutiques, Eko-Bio est soumise à une législation très stricte. L'ambition d'exporter vers la Scandinavie a révélé des barrières légales accrues puisque chaque pays présente une législation différente dans ce domaine. Afin de résoudre cette difficulté, la PME a opté pour une stratégie essentiellement basée sur sa production. En effet, l'entreprise a décidé de produire en respect de la législation la plus stricte d'Europe qui se trouve en Belgique. Ainsi, Eko-Bio espère produire des médicaments qui seront conformes à toutes les réglementations scandinaves, l'objectif étant d'économiser les ressources de l'entreprise plus tard lors du processus d'internationalisation. Lorsque la PME commencera à exporter vers la Scandinavie, les barrières légales concernant la production seront amoindries.

Les contraintes administratives qui découlent des lois et réglementations

Les études concernant les conséquences des réglementations sur les PME sont nombreuses. La plupart d'entre elles concluent à un impact négatif sur les performances des PME. La banque mondiale a mené une étude et a conclu à quinze obstacles potentiels au développement des entreprises. Il en résulte que les entreprises considèrent les réglementations fiscales, légales et environnementales comme les principaux obstacles à leur réussite (OCDE 2001)¹²⁹ De nombreuses contraintes administratives découlent de ces réglementations et les PME doivent apprendre à les gérer.

Contraintes administratives et PME :

On constate que pour 10% des PME, soit à peu près deux millions d'entreprises, les règlements sont la contrainte la plus lourde. Aujourd'hui l'administration se présente comme la troisième contrainte la plus importante pour les petites et moyennes entreprises européennes. Les PME considèrent donc les réglementations administratives comme un véritable obstacle à une internationalisation. Parmi ces entreprises, 13% de celles ayant 10 à 49 salariés et 16% de celles ayant 50 à 249 employés signalent que l'administratif est la pire contrainte qui existe. Selon l'observation des réglementations par secteur, le plus touché semble être le service, les PME dans le commerce et l'industrie étant moins dérangées par cette contrainte. On constate de même que les petites et moyennes entreprises ne ressentent pas la contrainte administrative de la même façon dans tous les pays. En effet, certains pays font preuve d'un besoin très important en terme de réglementations administratives. En conclusion, les PME souffrent des contraintes administratives et celles-ci empêchent un développement optimal des entreprises. Lors de l'internationalisation les

¹²⁹ OCDE, *Businesses' Views on Red Tape, Administrative and regulatory burdens on small and medium sized enterprises*, Paris, 2001

contraintes administratives deviennent un fardeau parfois trop lourd pour la PME qui abandonne alors tout projet d'accès aux marchés étrangers.

Technologies, normes et PME:

Les technologies dans les produits et les procédés de fabrication évoluent en permanence et pour les PME il est souvent difficile de suivre ces évolutions incessantes. C'est un défi essentiel à la réussite de l'internationalisation. Grâce aux technologies, la PME pourra répondre aux exigences légales et commerciales en terme de normes.

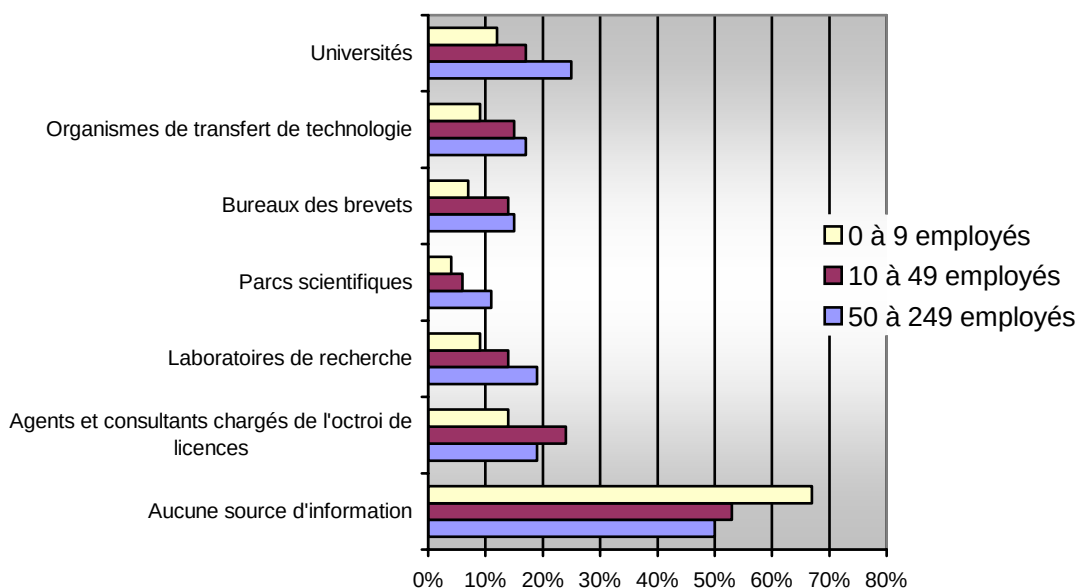
Les normes font partie des diverses réglementations existantes sur les marchés internationaux. Comme vu précédemment, elles peuvent représenter de véritables barrières à l'entrée de certains marchés. Certains pays les utilisent par ailleurs comme moyen de protection du marché des entreprises nationales. Il est donc essentiel pour les PME qui souhaitent s'internationaliser de maîtriser les normes présentes sur leur marché. La collecte d'information est également un aspect essentiel de la mise aux normes de la PME. En effet, les normes se multiplient et sont parfois difficiles à comprendre et à mettre en application pour le chef d'entreprise. De plus, tout comme les législations, les normes varient selon chaque pays. Lors de l'internationalisation il est donc vital de cibler les normes en vigueur dans les pays où une implantation de la firme est prévue.

Cependant beaucoup de PME négligent aujourd'hui l'importance de ces normes, ce qui peut entraîner des difficultés majeures dans le cadre de l'internationalisation. En effet, si l'application des normes n'est pas systématique dans la PME, elle sera difficile à mettre en place par la suite.

Les sources d'informations des PME concernant les technologies de leurs secteurs :

Selon une étude récente (2002) de l'ENSR concernant les sources d'informations sur la **technologie**, les essais, la R&D, l'octroi de licences, les brevets, etc. plus de 56% des PME n'auraient consulté aucune source d'information concernant la technologie et d'autres questions qui y sont liées.

Sources d'informations sur la technologie en fonction de la taille de l'entreprise



Source : ENSR¹³⁰

La grande majorité des PME apparaît alors comme négligeant des technologies. L'innovation et la technologie sont des facteurs clés de succès sur les marchés nationaux, mais ce sont également des facteurs indispensables à la réussite sur les marchés internationaux. En accélérant la concurrence, la mondialisation a également accéléré les exigences technologiques sur les marchés. La diffusion internationale des innovations se fait de façon accélérée et afin de conquérir sa place sur les marchés, la PME se doit d'être compétitive techniquement. Si l'on considère que plus de la moitié des PME ne se renseignent pas sur les nouvelles technologies, le déficit est donc majeur en terme de possibilité d'innovation ou de compétitivité technologique. Il apparaît cependant dans ce graphique que plus la taille de l'entreprise augmente, plus elle va avoir tendance à se documenter auprès des divers organismes. A l'inverse, les très petites entreprises sont les moins documentées. L'insuffisance technologique est un obstacle majeur au développement international de la PME, le manque de documentation dans ce domaine dénonce donc un problème majeur.

L'importance des normes pour les PME :

Par ailleurs les **normes** sont étroitement liées aux technologies. Elles spécifient les critères visant à assurer que les produits, les processus et les services sont adaptés aux usagers. Pour l'internationalisation de l'entreprise, le respect de ces normes est essentiel. Malgré cela, les chefs d'entreprises des PME sont plutôt négligents et ne mettent que peu de moyens en marche pour répondre efficacement à cette nécessité. Selon les résultats de la

¹³⁰ Enquête 2002 de l'ENSR sur les PME

même enquête ENSR 2002 concernant les réactions des chefs d'entreprises à l'affirmation: « Pour mon entreprise les normes et la normalisation sont des éléments très importants », plus de 65% des PME étaient d'accord avec cette affirmation. En revanche, presque 15% d'entre elles n'étaient pas d'accord. La grande majorité des PME a donc conscience de l'importance des normes pour le développement. Cependant un trop grand nombre reste négligeant face à cet impératif. Observons par exemple le marché du jouet. Depuis quelques années, ce marché est fortement réglementé et les normes y ont une importance capitale. En effet, avant toute importation ou exportation, les produits doivent répondre aux normes en vigueur dans la zone visée par l'entreprise. Pour l'Europe, la norme CE est indispensable à tout jouet commercialisé dans la zone. Les productions de toutes les PME qui souhaitent commercialiser leurs produits en Europe doivent donc répondre aux caractéristiques nécessaires à l'obtention de cette norme. Si la norme est ignorée par la PME, celle-ci verra ses produits interdits sur le territoire européen. Ce type de situation serait une catastrophe économique pour la PME puisque la marchandise aurait été financée et produite mais n'aurait aucune chance de trouver de débouchés sur le marché. Cet exemple souligne l'importance vitale de la veille des PME en terme de normes.

Selon une enquête menée en 2002 par l'ENSR, plus de la moitié des PME se renseignent auprès d'associations de l'artisanat, du commerce ou de l'industrie concernant les normes en vigueur dans leur secteur d'activité. Les Centres Européens d'Information étant plutôt délaissés par les PME en terme de demande de documentation. Grâce à ces informations, les entreprises se maintiendront compétitives techniquement et répondront aux différentes réglementations.

2.1.1.4 Contrainte de financement

Dans une enquête belge réalisée en 1992 par Donckels & Aerts¹³¹, 31% des PME citent le risque de paiement ou de financement comme constituant un frein important à l'internationalisation. On constate que plus les PME s'engagent vers des activités tournées vers l'extérieur plus elles souffrent de contraintes liées au financement. Les PME n'exerçant pas encore d'activités internationales ne considèrent pas le manque de capital comme un frein essentiel au développement des activités à l'étranger. Les capitaux ne sont donc considérés comme un obstacle réel qu'à partir du moment où la PME commence à s'internationaliser (Centre de Promotion et de Recherche, 1992) On constate également que les secteurs fortement internationalisés sont ceux qui souffrent le plus du manque de capitaux. Selon son pays d'origine, la PME percevra plus ou moins de problèmes dus au

¹³¹ DONCKELS R., AERTS R., *Les PME et l'internationalisation*, Small Business Research Institute, Bruxelles, 1992

manque de capitaux. En effet, les PME de Norvège, des Pays-Bas et de Grèce ne semblent pas souffrir trop fortement du manque de financement, alors que celles de l'Autriche, du Luxembourg, du Liechtenstein, et de l'Islande sont directement frappées par un besoin de financement important. Ces faits peuvent s'expliquer par les degrés d'internationalisation des pays dans lesquels se trouvent les PME. En effet, l'Islande est le pays qui dispose du plus grand nombre de filiales à l'étranger, le Luxembourg et le Liechtenstein disposent du plus grand nombre de PME exportatrices et l'Autriche présente le quatrième pourcentage le plus élevé de PME exportatrices. Ces quatre pays ont donc des activités internationales importantes et leurs PME ont un besoin important d'investissement. Ce schéma a par ailleurs été mis en évidence dans une étude luxembourgeoise de 1992 réalisée au Centre de Promotion et de Recherche du Luxembourg.

On distingue en Europe deux systèmes financiers, l'un basé sur les banques comme en France ou en Allemagne et l'autre basé sur le marché financier comme en Angleterre. Le prêt étant la source préférentielle de financement des entreprises évoluant dans le système basé sur les banques, ces dernières sont donc les principales entités dans la fourniture des financements. Ce système présente un manque de ressources alternatives pour les entreprises. De nombreuses PME ont longtemps considéré l'accès au financement comme un problème. Ceci vaut pour l'accès au capital mais aussi pour l'accès au crédit. Les besoins en capitaux des PME peuvent être couverts soit par leurs capitaux propres soit par du capital emprunté. Le capital emprunté par les PME en provenance de différents prêteurs est la différence entre son besoin en fonds et ses capitaux disponibles.

Les PME ont un besoin de financement externe important. Si elles ne parviennent pas à trouver de solutions financières, elles ne peuvent se permettre une internationalisation. Il apparaît en effet que plus l'entreprise est petite et plus elle a un besoin de financement externe important. La part des fonds propres dans le total du bilan nous donne des indications importantes à ce sujet.

Part des fonds propres dans le total du bilan, selon la taille des entreprises

Taille (Chiffre d'affaires)	FRANCE
Moins de 7 millions d'euros	34%
Entre 7 millions et 40 millions d'euros	35%
40 millions d'euros et plus	35%
TOTAL	35%

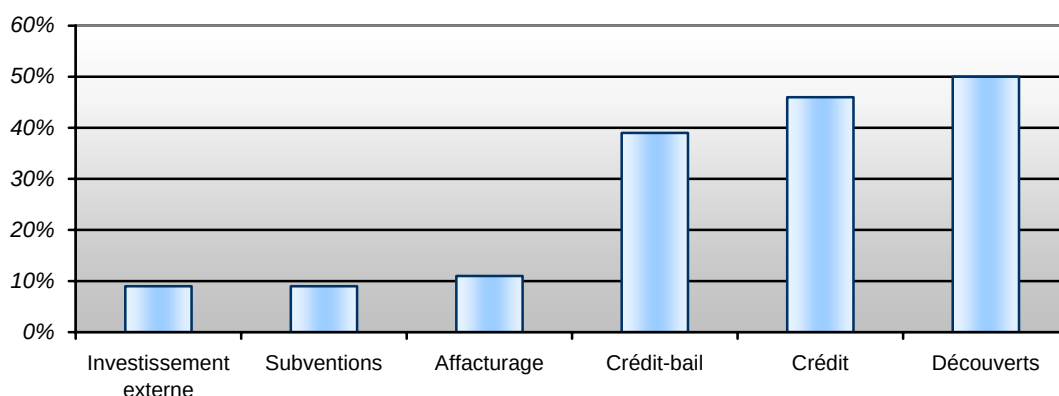
Source : Exco Grant & Thornton ¹³²

D'une manière générale, la part des fonds propres dans le bilan des petites entreprises est légèrement inférieure à celle des grandes entreprises. Cela indique un besoin important des PME de se financer auprès de différents prêteurs et leurs difficultés à trouver ces financements. Ainsi, les PME n'ont pas toujours accès à des moyens financiers qui leur conviennent afin de réaliser leurs projets. Bien que les marchés financiers européens se soient développés très rapidement au cours de ces dernières années, les petites et moyennes entreprises ne parviennent pas toujours à trouver un financement qui leur convient. Le micro-financement pourrait être une solution intéressante pour les PME mais elles sont malheureusement trop souvent mal informées à ce propos et par conséquent ne recourent que très rarement aux financements existants. On entend par micro-financement l'octroi de crédits de faible montant et la prestation d'autres services financiers à des personnes qui créent ou qui exploitent de très petites entreprises, souvent sous la forme d'entreprises individuelles. Il désigne normalement des crédits inférieurs à 25000 euros. Ces financements sont accordés par des organismes non-bancaires tels que des fondations ou des œuvres de bienfaisance.

D'après une enquête de Exco & Grant Thornton de 2001 sur les PME européennes, une PME sur cinq considère l'accès au financement comme un obstacle à sa croissance. En observant la structure du recours au financement des PME on constate bien souvent qu'elles ne disposent pas des meilleures voies pour financer leur croissance.

¹³² Enquête Exco Grant & Thornton sur les PME européennes, 2001

Recours des PME au financement externe



Source : Enquête Exco Grant & Thornton sur les PME, 2001

Ce graphique montre clairement que les PME font appel de préférence aux découverts, aux crédits bancaires ou au crédit-bail pour financer leurs projets. Les **découverts** peuvent ainsi parfois se substituer à des prêts bancaires mais la PME prend alors le risque de voir la banque révoquer sa facilité de découvert sans préavis, ce qui peut se révéler désastreux dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation amorcée. Les découverts sont de plus en plus coûteux et plus limités que les prêts mais préférés par les PME car plus flexibles.

L'**emprunt bancaire** est également une solution fortement utilisée par les PME (plus de 45% des financements de PME). C'est une solution intéressante, sûre et plutôt efficace pour financer une croissance à l'international. Cependant, les petites et moyennes entreprises ont souvent bien des difficultés face à un banquier exigeant. Les enquêtes de l'ENSR des trois dernières années montrent que 60% des PME européennes ont demandé un nouveau prêt bancaire et que 17% d'entre elles n'ont pas reçu l'accord de la banque. Dans l'ensemble les PME ont beaucoup plus facilement accès à un endettement à court terme. En comparant leur endettement à long terme avec celui des grandes entreprises, on constate qu'il est bien difficile aux PME de contracter un emprunt sur le long terme. Les taux fixes sont également difficiles à obtenir pour les petites ou moyennes entreprises, les banques favorisant plutôt des taux flottants qui présentent plus de sécurité pour le banquier. Les PME doivent donc assumer un risque d'intérêt élevé en acceptant des taux révisables.

La principale **raison** des difficultés des PME à obtenir des prêts bancaires est le manque de garanties pour le banquier et la dotation valable limitée en capital. Les banques sont très réticentes à prendre des risques et elles réclament des garanties. Si celle-ci n'est pas satisfaite des performances de la PME elle accordera le prêt difficilement. Une PME ayant un bilan plutôt négatif, des pertes ou encore des liquidités insuffisantes, pourra rarement obtenir un prêt. Le manque d'expérience commerciale du chef d'entreprise peut parfois être

suffisant pour faire naître les réticences de la banque quant à une demande de prêt. Il est parfois obligatoire pour le chef d'entreprise d'affecter à la banque son épargne privée afin d'obtenir un emprunt¹³³. On constate que le manque de garanties suffisantes est la principale raison en ce qui concerne les entreprises de taille moyenne. Les entreprises de plus de 50 salariés ne subissent que très peu cette contrainte lorsqu'elles ont un besoin en financement. Plus une entreprise est grande, moins la garantie est problématique. En revanche, les performances économiques et un flux d'information convenable de la PME prennent de l'importance. Par ailleurs, une récente étude allemande de 2002 réalisée par KFW¹³⁴ met en évidence l'accroissement des difficultés des PME pour accéder à un prêt lors de ces douze derniers mois. En effet, les demandes de garanties s'accroissent, de même que les exigences des banques en matière de documentation concernant les projets d'investissement.

Les flux d'informations sont, par ailleurs, souvent problématiques pour les PME. En effet, celles-ci éprouvent des difficultés à fournir une information adéquate afin d'obtenir un prêt. Les documents les plus couramment demandés sont le bilan et le compte de résultat, seules 60% des PME fournissent régulièrement ce type d'informations. La fourniture de l'ensemble des documents requis est souvent une condition indispensable à l'accord d'un prêt. En observant la liste des informations demandées par les banques et la liste des documents fournis par les PME, la communication apparaît alors comme un frein majeur à l'obtention d'un prêt.

En plus d'une information générale et rétrospective, il est souvent demandé de fournir des informations financières mises à jour de même que des informations stratégiques. Ces informations n'existent parfois même pas sur papier dans les entreprises, comme nous avons vu précédemment, les PME ne procèdent pas toujours à l'établissement clair de leur stratégie. De même que les ratios financiers demandés par le banquier ne sont parfois pas calculés au sein même de la PME. Certaines PME ont un département comptable très restreint voir inexistant. Les entrepreneurs eux-mêmes peuvent manquer de savoir financier ou administratif, ils sont souvent très impliqués dans le quotidien et négligent par conséquent les documents demandés par la banque. Mais les informations fournies par la banque sont aussi bien souvent insuffisantes et nécessiteraient une amélioration importante en termes qualitatif et quantitatif. Il serait donc essentiel pour les PME de formaliser leurs travaux stratégiques ou en terme de résultats, à défaut de quoi elles prennent le risque de ne pas remplir les conditions préliminaires à une demande de prêt. On remarque également qu'il existe une corrélation entre la taille de l'entreprise et l'information fournie aux banques. Près

¹³³ Consulter en annexe 21, la classification des raisons de non obtention d'un prêt

¹³⁴ KFW KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU, *Unternehmensfinanzierung in schwierigeren Fahrwasser; Wachsende Finanzierungsprobleme im Mittelstand*, Francfort, 2002

d'un tiers des PME ne fournit aucune information aux banques. La majorité de ces PME est constituée de micro-entreprises qui ont un compte en banque mais aucune ligne de crédit.

Le **crédit commercial** est également une des principales sources de financement à court terme surtout pour les micros et petites entreprises. Le recours au crédit commercial est répandu parmi les PME et dans certains secteurs, même plus utilisé que l'emprunt bancaire. Cependant cette forme de financement est coûteuse pour l'emprunteur qui doit payer à la fois les coûts du financement mais aussi une prime de risque. Les réductions pour paiement immédiat peuvent être cependant appliquées lorsque le paiement n'est pas immédiat, la prime de risque reste un coût additionnel. On observe, dans certains secteurs, la pratique de paiement différé, tels que dans le commerce de détail. Cette pratique encourage fortement l'utilisation de crédits commerciaux et ne peut qu'influencer positivement cette forme de financement. On constate également qu'il est difficile pour une PME de payer ses fournisseurs si les clients n'ont pas réglé leur dette envers l'entreprise, ceci est dû à leurs contraintes de liquidités.

Le **crédit-bail**, comme l'indique le graphique concernant le recours des PME au financement externe, est une forme importante de financement pour les petites entreprises. Cette forme de financement a cependant un désavantage majeur, il s'agit de son coût. En effet, le taux d'intérêt « effectif » est habituellement plus élevé en comparaison avec les crédits bancaires. Mise à part cette contrainte de coût, le crédit-bail est une forme de financement intéressante pour les PME.

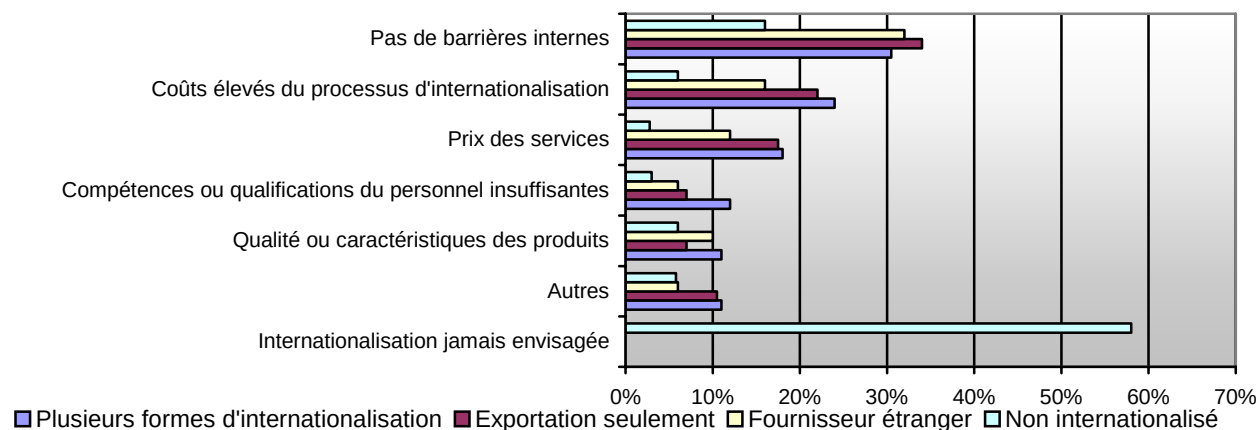
L'**affacturage** est une méthode de financement par endettement du fonds de roulement. Il correspond à la vente de comptes fournisseurs par une entreprise à une institution d'affacturage sur une base continue. En principe, cette vente se fait en échange de liquidités immédiates. En moyenne les charges financières pour les entreprises sont de 2 à 3% plus élevées que les taux pratiqués par les banques. Les commissions prélevées par les sociétés d'affacturage varient de 0,5% à 2%. Les coûts sont donc plus élevés que pour un emprunt bancaire classique. Cette nouvelle méthode de financement semble cependant souffrir d'une image négative. En effet, il est courant d'entendre que les PME utilisant l'affacturage rencontrent des problèmes financiers. Les entreprises n'utilisent donc que très peu ce moyen de financement en Europe (seulement 11% d'entre-elles)

4.1.2 Difficultés inhérentes à la PME dans le cadre de son internationalisation

Les obstacles internes à l'internationalisation des PME sont nombreux, et il est essentiel de les évaluer afin de remédier efficacement aux plus importants d'entre eux. C'est en les identifiant que la PME pourra les corriger et par la même occasion s'améliorer. Les résultats

d'une enquête menée par l'ENSR en 2003 permettent de mettre en évidence les principaux obstacles perçus par les PME dans le cadre de leur internationalisation.

Obstacles internes à l'internationalisation



Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR

Il est important de noter, au vu de ces résultats, que plus de 30% des PME ne perçoivent aucune barrière à leur internationalisation. Elles sont pourtant bien présentes mais certaines PME ont appris à les dépasser afin d'optimiser leur internationalisation. Par ailleurs, 59% des PME non internationalisées n'ont jamais envisagé d'internationalisation. Pour ces entreprises, les obstacles sont un frein moins important que la motivation des dirigeants.

4.1.2.1 Le cas des compétences, les moyens humains

Dans le contexte de compétitivité, de complexité et de changements que nous connaissons aujourd'hui, l'entreprise doit se focaliser sur l'essentiel. Elle doit investir dans le capital le plus performant et le plus productif de l'entreprise : les Hommes. L'engagement dans des activités internationales requiert des compétences supplémentaires par rapport à la poursuite d'une stratégie strictement nationale. Ces compétences différentes sont multiples et complexes. Elles concernent tous les niveaux de l'entreprise et englobent l'utilisation de langues de travail différentes, l'entretien de relations transfrontalières, la connaissance de conditions de travail et de marchés différents, la maîtrise de lois et réglementations, la compréhension de différentes cultures... Toutefois, l'expérience du dirigeant dans le cadre d'activités internationales peut revêtir une importance capitale. En effet, c'est celui-ci qui va donner l'impulsion première à l'entreprise et les outils de bases nécessaires à la réussite sur les marchés étrangers. Une étude CEDEFOP datant de 2002 concernant l'analyse de l'évolution des besoins en qualifications des PME européennes a par ailleurs abouti à des conclusions soulignant l'importance de l'état d'esprit de l'entrepreneur dans le cadre de

l'application de stratégie d'internationalisation des PME. En effet, la personnalité, l'expérience ou encore bien d'autres facteurs personnels des propriétaires des petites firmes sont des facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. L'engagement personnel de même que la ténacité du dirigeant, ont également une grande influence sur le succès ou l'échec des stratégies amorcées par l'entreprise. Par ailleurs, l'influence de l'expérience du dirigeant concernant la vitesse de pénétration des marchés étrangers est capitale¹³⁵. Il apparaîtrait également que les cadres dirigeants disposant d'une expérience à l'étranger seraient plus souvent présents dans des PME exportatrices que dans des PME à activité exclusivement locale. Cependant ces conclusions sont à tempérer, aucune étude n'ayant été réalisée qui indiquerait que les dirigeants ayant une expérience antérieure à l'étranger, dirigeraient des PME internationalisées plus compétentes aujourd'hui que celles dirigées par une personne qui ne dispose pas de cette expérience étrangère. Par ailleurs, le nombre de PME à vocation internationale employant des dirigeants ayant une expérience internationale n'est pas connu. Il semblerait cependant qu'un état d'esprit et une expérience des marchés étrangers serait plutôt favorable à des activités internationales.

Le fait qu'une majeure partie du succès de l'internationalisation de la PME repose sur le chef d'entreprise peut être un inconvénient majeur. En effet, si celui-ci est tout à fait efficace dans son rôle de moteur d'internationalisation, alors la PME aura toutes ces chances de succès. Cependant, si le dirigeant souhaite l'internationalisation mais qu'il ne dispose d'aucune expérience internationale et de peu de compétences, alors la PME risque fort de rencontrer de nombreuses difficultés qu'elle ne pourra au final maîtriser. Le fort degré de concentration des décisions dans les PME présente donc un danger potentiel quant à sa réussite à l'international. Si le dirigeant peut être un atout majeur, il peut aussi se révéler être un handicap important dans certains cas.

Pour les PME l'acquisition de ressources internes suffisantes pour réussir une internationalisation est plus difficile à résoudre que pour les grandes entreprises, les coûts de recrutement de personnel qualifié y étant proportionnellement plus élevés.

La PME rencontre également quelques difficultés concernant le recrutement, elle n'a pas toujours les bonnes procédures et compétences en matière de recrutement. Aussi la sélection et l'intégration de nouveaux employés présente souvent des difficultés pour les PME. On observe dans le graphique en page précédente que les PME purement importatrices perçoivent moins d'obstacles internes que les PME exerçant des activités internationales plus complexes. L'obstacle concernant les qualifications du personnel est plus souvent cité par les PME exportatrices que par celles qui importent et encore plus souvent par les PME ayant des filiales à l'étranger. Il semble donc que les difficultés

¹³⁵ Etude germano-anglaise menée en 2001 par Bürgel, Fier et Murray concernant les start-ups HT Européenne

rencontrées concernant les moyens humains dans les PME sont plus importantes dans celles à activité internationale complexe. On constate dans l'ensemble que 9% des PME perçoivent leurs ressources humaines comme un frein à l'internationalisation. Les compétences internes des dirigeants et des employés apparaissent alors comme un facteur essentiel à la réussite de l'internationalisation de l'entreprise. L'efficacité de l'entreprise va dépendre de ses ressources humaines qui sont au cœur de son activité. Ainsi, les employés peuvent être le levier d'une internationalisation efficace s'ils sont encadrés par un dirigeant compétent et qu'ils reçoivent les formations nécessaires à toute extension d'activité.

4.1.2.2 Le coût du processus d'internationalisation

L'obstacle du coût élevé du processus d'internationalisation est le plus cité par les chefs d'entreprise. En effet, ces coûts sont complexes, souvent difficiles à évaluer pour la PME et peuvent inclure plusieurs fonctions de l'entreprise. Ils représentent aussi des risques économiques et financiers plus élevés. On observe d'après le graphique des « *Obstacles à l'internationalisation des PME* » que près d'une entreprise sur quatre ayant une filiale à l'étranger considère ces coûts comme un obstacle majeur à une internationalisation. Ceci s'explique d'une part par les difficultés d'accès aux moyens de financements externes et d'autre part par un mauvais contrôle des coûts d'internationalisation des PME. En effet, la difficulté d'évaluation et de gestion des coûts relatifs à l'internationalisation mène souvent la PME à une fausse conception de la part de ses dirigeants.

Différents domaines de l'entreprise sont impactés dans ce coût d'internationalisation :

■ Tout d'abord les ressources humaines. Comme vu précédemment, elles sont un facteur-clé de réussite de la PME. Cependant, elles présentent un coût élevé pour l'entreprise. En effet, il sera essentiel pour la PME de disposer de personnel bilingue (la plus part du temps un anglais courant sera suffisant) Elle devra pour cela embaucher de nouvelles recrues ou encore organiser des formations longues et coûteuses pour la PME. Certaines compétences indispensables à la réalisation de l'internationalisation devront être achetées sous forme de conseils, de services ou encore d'embauche de personnel qualifié. Les connaissances juridiques ou administratives dans tous les pays où la PME souhaite s'implanter seront vitales à l'entreprise. Un employé devra également être en mesure de diriger cette stratégie pour cela il devra avoir une expérience internationale, s'il n'existe pas de personnes qualifiées pour cela dans la PME il sera alors nécessaire de recourir à nouveau aux conseils ou au recrutement. Dans tous les cas, l'entreprise devra augmenter ses ressources humaines en qualité et quantité. Le niveau moyen de qualification des

employés se verra augmenté, de même que les heures de travail. La fonction des ressources est donc très coûteuse à une PME qui souhaite s'internationaliser.

■ Des coûts liés aux capacités techniques de l'entreprise sont également à prévoir. Ils varient selon le domaine d'activité de l'entreprise ; ils seront en effet plus élevés dans les secteurs à technologie élevée. Ces coûts supplémentaires seront dus à un accroissement de la fonction recherche et développement qui nécessitera une mise à niveau en fonction des marchés étrangers. Il sera essentiel pour la PME d'être intégralement équipée en moyens de communication tels que Internet, téléphone et fax. Ces moyens représentent un coût fixe d'investissement important et des coûts variables qui peuvent aussi devenir importants (téléphone et fax) Par exemple une PME fournisseur de services devra passer un temps conséquent au téléphone avec ses clients. Elle pourra de même avoir besoin de réaliser des visioconférences avec ses employés à l'étranger ou encore simplement ses clients. La plupart des PME devront procéder à une mise aux normes de leurs produits quant au marché étranger visé. Cette mise aux normes peut s'exprimer sous forme de label qualité ou encore de réglementations légales et administratives. Une certification peut parfois être nécessaire afin de gagner la confiance des clients. Toutes ces démarches sont extrêmement coûteuses et elles rebutent trop souvent les chefs d'entreprises. Suivant le type d'internationalisation mis en place, la PME devra s'agrémenter d'un système logistique adapté à un transport de marchandises inter-pays. Ces systèmes sont souvent complexes et nécessitent un savoir-faire particulier que la petite entreprise ne possède pas toujours. Afin de l'acquérir, la PME devra réaliser de nouveaux investissements.

■ Les coûts commerciaux peuvent également se révéler importants lors de l'internationalisation des PME. Dans un premier temps l'étude de marché sera souvent achetée au prix fort par la PME à une entreprise de conseil. Le diagnostic stratégique et la planification d'une internationalisation possible devront être établis. Ces opérations ont un coût assez élevé du fait qu'elles requièrent un savoir-faire particulier. La force de vente de l'entreprise aura souvent le besoin d'être renforcée par des vendeurs expérimentés dans l'international. De plus les documents commerciaux devront tous être traduits dans la langue du pays où se trouve le marché visé. Il sera en effet indispensable à la PME de disposer de bordereaux de commandes, de factures ou encore de publicités, plaquettes ... tous les documents utilisés sur le marché local seront à traduire et à adapter au nouveau marché. Ce travail est indispensable mais long et coûteux pour une entreprise.

■ Les coûts financiers représentent un investissement non moins important. Les PME qui auront un besoin de liquidités important afin de financer tout ce qui a été cité précédemment devront choisir un moyen de financement externe dans le cas où leurs ressources propres ne seraient pas suffisantes. Les PME ayant quelques difficultés à trouver

ces moyens de financements devront emprunter à des taux relativement importants et les intérêts représenteront un investissement supplémentaire pour l'entreprise.

Ces coûts paraissent bien entendu plus abordables aux grandes entreprises qui ont une capacité de financement supérieure à celle des PME. Les PME ont des capacités de financement interne limitées et elles ont donc un besoin important de financement externe. L'internationalisation de l'activité est une stratégie très consommatrice financièrement et les limites des capacités de financement interne de la PME sont parfois problématiques lorsque des investissements conséquents doivent être réalisés.

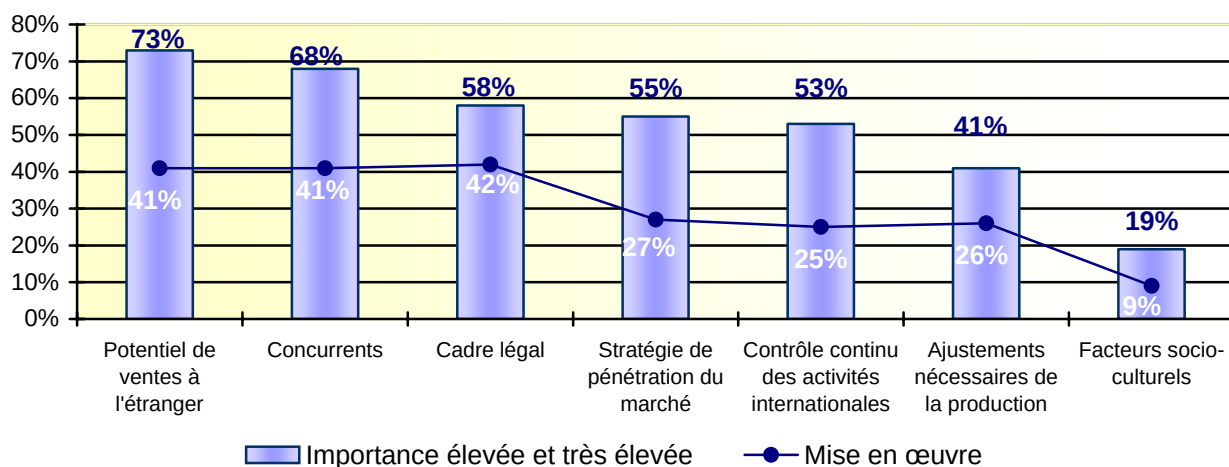
4.1.2.3 Lacunes de planification des PME, les moyens stratégiques

Selon une étude suédoise d'Andersson, lorsqu'il est question d'internationalisation, les dirigeants peuvent être caractérisés comme se focalisant sur la technologie, le marketing et les questions structurelles et prêtant moins attention à la stratégie et à la planification, les questions immédiates prenant le dessus sur les décisions de long terme. Pour le chef d'entreprise, il n'apparaît pas immédiatement comme essentiel de donner un sens aux actions de la PME, il se contente de mener au mieux les actions entreprises. Une étude allemande de Bassen, Behan et Gilbert¹³⁶ réalisée en 2001, portant sur 533 entreprises, a conclu à une faible importance du management stratégique dans les PME concernant leur internationalisation. Lors de cette enquête, il était demandé aux entreprises de communiquer leur perception quant à la planification de leur processus d'internationalisation. Les PME devaient évaluer l'importance qu'elles accordaient à différentes activités de planification et quelles étaient les activités déjà réalisées en pratique. Environ trois quarts des PME ont souligné l'importance cruciale d'une analyse des marchés étrangers. Ce résultat souligne la tendance des PME à s'internationaliser à des fins commerciales. Concernant l'analyse de l'environnement concurrentiel, 68% des PME ont révélé y attacher une importance particulière. L'environnement juridique des pays étrangers convoités intéressait quant à lui 58% des PME. Toutefois les résultats quant aux autres activités de planification se montraient inquiétants et mettaient en valeur une négligence importante des PME quant à la planification de la plupart des activités.

¹³⁶ BASSEN A., BEHNAM & GILBERT, *Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol 71, N°4/2001, Wiesbaden, 2001

Importance des différentes actions de planification de l'internationalisation

en %



Source : Bassen, Behnam & Gilbert, 2001

En observant ce graphique, on peut constater que parmi les PME qui accordent beaucoup d'importance à la planification, un tiers à la moitié d'entre elles n'ont pas encore mis en œuvre ces activités bien qu'elles soient considérées comme très importantes. Concernant l'analyse du potentiel de marché à l'étranger, seules 41% des PME l'ont réalisé bien que 73% d'entre elles considèrent que cette activité a beaucoup d'importance. La différence est également étonnante concernant la planification de pénétration de marché. En effet, l'importance accordée à cette activité est élevée pour 55% des PME cependant, seulement 27% des entreprises ont mis en place une stratégie planifiée concernant cette activité de pénétration de marché. L'activité la plus planifiée dans les PME est celle concernant le cadre légal de l'entreprise. En effet, elle concerne 42% des PME. Ces résultats soulignent la tendance des PME à reconnaître les activités de planification comme essentielles au succès de l'entreprise lors de ses démarches d'internationalisation. Cependant, ils soulignent également le déficit considérable de la mise en application de ces planifications. La plupart des PME détectent donc leurs besoins en termes de planification mais elles n'y répondent pas. Ce manque de planification aboutit parfois à des conséquences désastreuses pour la PME et un échec total dans la stratégie d'internationalisation. Ces lacunes sont souvent le fruit d'un manque de temps, de capacité managériale et de financements limités.

Par ailleurs, le caractère essentiel de la stratégie, de la planification et de la communication interne et externe dans le cadre de l'internationalisation a été mis en évidence au cours d'un récent séminaire de la Fondation Européenne à Bruxelles concernant l'amélioration des conditions de vie au travail. Les différents travaux présentés au cours des séminaires ont souligné l'importance d'une stratégie claire et d'une communication complète et bien gérée

dans le temps. En effet, ces deux critères ont été présentés comme des facteurs-clés de succès de la réussite de l'internationalisation de la PME, un des objectifs majeurs de l'entreprise étant d'obtenir de ses employés un support et une implication totale dans la stratégie d'internationalisation.

4.1.3 Les facteurs d'influence de l'internationalisation de la PME, estimation

Cette analyse a pour objectif de tester les hypothèses émises lors de l'analyse de l'enquête ENSR en début de partie. L'analyse de données réalisée dans cette thèse est conçue pour fournir des données représentatives des PME de France. Ces données ont été recueillies dans différentes bases de données, notamment Astree et Diane. Bases disponibles au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Deux enquêtes téléphoniques en IAO¹³⁷ ont été réalisées auprès des PME de la base de donnée dans le but d'obtenir des informations complémentaires. La première enquête porte sur le dirigeant de la PME et son influence directe ou indirecte sur l'internationalisation de l'entreprise. La seconde vise à évaluer le niveau technologique global de la PME. Une observation des sites Internet a été réalisée sur l'ensemble des PME de l'échantillon.

La base de données a été compilée dans Excel afin d'être exploitable par le logiciel STATA. La conception globale et la mise en œuvre de l'échantillonnage ont été réalisées en étroite collaboration avec le personnel de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Cette analyse de donnée a été effectuée de juin à décembre 2005.

4.1.3.1 Taille de l'échantillon

La base de l'échantillon¹³⁸ a été constituée en aléatoire par l'utilisation d'un répertoire des entreprises classée par numéro SIRET. Lors d'une seconde étape, l'échantillon est composé selon la méthode des quotas ou en aléatoire stratifié. Les catégories retenues pour la détermination des quotas sont pertinentes quant à l'objet de l'étude, en effet, la taille et le secteur sont deux éléments déterminants en ce qui concerne l'internationalisation de la PME¹³⁹. Ils permettent de grouper des entreprises qui pourraient avoir des problématiques similaires ou rapprochées.

Ainsi, la précision et l'obtention d'un intervalle de confiance raisonnable pour un intervalle de confiance à 95%, nécessite, selon la théorie statistique¹⁴⁰, un échantillon d'environ 60 unités

¹³⁷ Interview Assistée par Ordinateur

¹³⁸ Consulter détails de l'échantillon constitué en annexe 22

¹³⁹ Consulter les conclusions détaillées de l'enquête ENSR 2003

¹⁴⁰ Les conditions que nous détaillons par la suite permettent l'application de la théorie asymptotique.

si les erreurs d'échantillonnage ne dépassent pas plus ou moins 10%. Etant donné que l'on distingue trois tailles d'entreprises, la taille minimale requise de l'échantillon peut donc être calculée de la manière suivante :

$3 \times 60 = 180$ entreprises

Afin de permettre la réalisation d'analyses complémentaires, notamment sur les différents secteurs d'entreprises, il a été décidé de regrouper environ 240 entreprises.

4.1.3.2 Segmentation

La base de donnée est constituée en aléatoire stratifié. L'échantillon est contrôlé par les strates, en fonction des caractéristiques étudiées par le modèle.

La base Astree procure les données suivantes (Coface- Bureau Van Dijk):

Age, code postal, secteur, marché, site Internet, effectif, cadre commerciaux

La base Diane procure les indicateurs suivants :

Chiffre d'affaires, chiffre d'affaires export, valeur ajoutée, rentabilité, salaires et traitements

La première enquête par téléphone en IAO procure les données suivantes :

Pratique d'une langue étrangère, dynamisme, niveau d'étude, expérience internationale et ouverture du dirigeant

La seconde enquête par téléphone en IAO fournit la donnée suivante :

Niveau technologique global de la PME

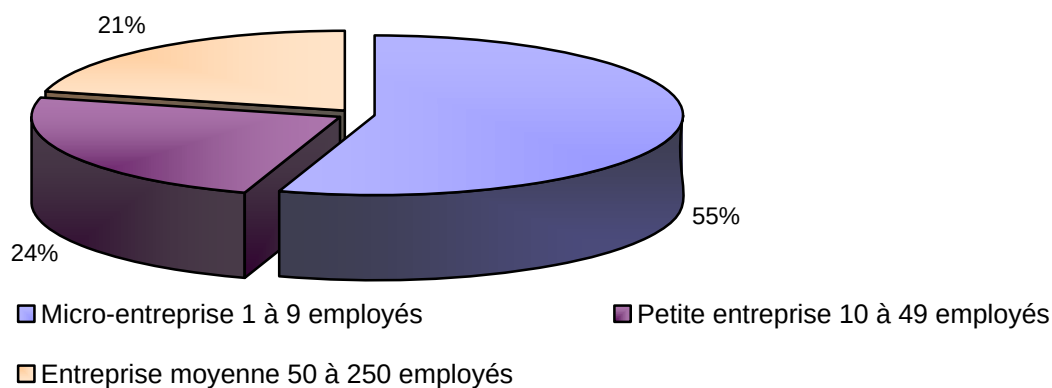
L'observation des sites Internet de l'ensemble des PME de l'échantillon :

Accès personnalisé aux sites, vente en ligne

En regroupant 253 PME, on couvre environ 0,36% de l'ensemble des 68956 PME nationales de la base, correspondant aux secteurs étudiés. Avec un échantillon aléatoire, il est peu sûr de réaliser une analyse correcte de l'ensemble des entreprises. C'est pourquoi il faut construire un échantillon segmenté par taille d'entreprise mais aussi par secteur d'activité. Les secteurs du commerce de proximité ou encore liés aux institutions publiques ne seront pas pris en compte en raison de liens peu probants aux marchés internationaux.

La segmentation de la base de données est donc définie en terme de secteurs d'activités et de taille en terme d'effectif.

Plan de segmentation résultant de la procédure détaillée ci-dessus, par taille d'entreprise, tous secteurs confondus



La procédure de segmentation produit un échantillon de 132 micro-entreprises, 55 petites entreprises et 50 entreprises moyennes, fidèle à la répartition de l'enquête ENSR participant à tirer les premières conclusions en début de partie. Afin d'avoir une corrélation entre les résultats obtenus et d'avoir la possibilité de recouper certaines conclusions. Le nombre de micro-entreprises dépasse les deux autres groupes ; dans la réalité le phénomène est encore plus accentué, mais il convient de l'atténuer afin d'obtenir des conclusions valables pour les trois groupes étudiés¹⁴¹. Le nombre d'entreprises présentes dans la base permet le rapprochement d'une distribution « normale » de l'échantillon.

4.1.3.3 Variables

Nous souhaitons étudier quantitativement l'influence des variables présentées dans la partie précédente, sur la localisation géographique de l'activité de l'entreprise et sur le chiffre d'affaires à l'exportation. La première grandeur permet de déterminer les « déclencheurs » de l'internationalisation et la seconde, permet d'appréhender le niveau d'internationalisation de l'entreprise.

Dix-huit variables sont testées, ces dernières sont représentatives de la plus grande partie des variables expliquées. Afin de sélectionner ces dix-huit variables, ont été prises en compte, l'analyse des conclusions de l'enquête ENSR (vue précédemment), l'analyse des conclusions des travaux de recherches dans la littérature des sciences économiques et de gestion concernant le développement des PME à l'international (Torres, Fourcade...) et enfin les conclusions des chapitres précédents.

¹⁴¹ Consulter plan de segmentation par secteur, tailles d'entreprises confondues en annexe 23

Sélection des variables

Variables expliquées :

- Chiffre d'affaires export : (CA export en valeur 2004)

$$CAX = \frac{CA_{net} - CA_{net\ France}}{CA_{net}} * 100$$

Cet indicateur sert de valeur test, il communique un élément de mesure du **niveau d'internationalisation** de l'entreprise.

- Marché : cette variable représente la **localisation géographique de l'activité** de l'entreprise, quatre possibilités :

- Local, représenté dans la base par 0
- Régional, représenté dans la base par 1
- National, représenté dans la base par 2
- International, représenté dans la base par 3

Elle permet de comparer le degré d'internationalisation de la firme avec le type de marché auquel elle appartient.

Variables explicatives :

- Age (en années): Cette variable est basée sur le premier dépôt de statut réalisé par l'entreprise. L'objectif est de mesurer l'incidence de l'âge de la firme sur son internationalisation. Un **effet d'expérience** est-il important dans le cadre de l'internationalisation ?

- Secteur¹⁴² : Variable construite grâce aux codes NAF de chaque entreprise.

Exemple : les deux premiers chiffres du code renvoient aux secteurs : 741J « Services fournis principalement aux entreprises ».

Une analyse des **secteurs** doit permettre de mettre en évidence les entreprises les plus touchées par la nécessité de s'internationaliser. Les entreprises placées dans des secteurs abrités sont désignées par l'indicateur 0, celles des secteurs exposés par 1 (à partir de 4% du total des importations) et celles dans les services par 2. Le secteur des services renvoie à une analyse d'internationalisation complexe, il sera donc mis à part.

¹⁴² Répartition des secteurs par degré d'internationalisation en annexe 24. Il convient de souligner le fait que le secteur présente une nomenclature richement détaillée pour l'industrie et extrêmement pauvre pour les services.

- ➔ **Site Internet** : cette variable a pour objectif de mesurer le développement des moyens d'information et de communication dans l'entreprise. Permet de mesurer le degré d'**ouverture** de la PME à l'information. Il s'agit de constater si la firme dispose d'un site Internet ou non, dans la base, cette variable sera représentée par un 0 en cas d'absence de site Internet et un 1 si un site existe.
- ➔ **Effectif** : Cette variable doit permettre de déterminer s'il existe un lien entre la taille de la firme et son internationalisation. Existe-t-il une « **taille critique** » pour l'internationalisation ?
- ➔ **Encadrement commercial** : renvoie à la présence ou non d'un personnel d'encadrement spécifique aux tâches commerciales ou à celles liées à l'internationalisation. Cette variable doit permettre de définir la relation entre la présence d'une **organisation spécifique à l'international** et l'internationalisation de la PME. Lorsque l'entreprise dispose en tâche exclusive : d'un directeur ou responsable commercial, d'un directeur ou responsable export ou d'un directeur ou responsable international, la base sera renseignée par le chiffre 1, dans le cas contraire, ce sera un 0.
- ➔ **Chiffre d'affaires** : (CA net hors taxe 2004 en valeur) cette variable a pour objectif de déterminer s'il existe un lien entre les performances financières de la PME et son internationalisation. Le **volume d'affaires** de l'entreprise influence-t-il son internationalisation ?
- ➔ **Valeur ajoutée** : cette dernière permet de constater si les **performances financières** de la firme agissent sur son internationalisation.

$$VA = CA - (\text{bénéfice ou perte} + \text{capitaux} + \text{fonds de roulement net global})$$

- ➔ **Rentabilité¹⁴³ nette** (en pourcentage de la dernière année) : indicateur test d'un besoin de **rentabilité** spécifique afin d'assurer des activités internationales.

$$R = \frac{\text{excédent brut d'exploitation}}{\text{CA net} + \text{subvention d'exploitation}} \times 100$$

- ➔ **Milieu internationalisant¹⁴⁴** : cet indicateur a été établi par le biais du département où la PME est implantée. Les départements frontaliers ou encore comprenant de grandes

¹⁴³ Il convient d'émettre quelques réserves quant à cette variable, en effet, la rentabilité n'occupe pas, au sein de la PME, une place aussi primordiale que dans la grande entreprise. Ce n'est pas l'objectif essentiel. La PME fait souvent l'objet d'une gestion familiale, elle dispose d'un capital faible et enfin les intérêts liés à la fiscalité personnelle des dirigeants peuvent parfois biaiser les indicateurs financiers utilisés afin de calculer la rentabilité.

¹⁴⁴ Départements favorables à l'internationalisation présentés en annexe 25

agglomérations telles que Paris et sa région, Lyon, ou Lille¹⁴⁵ sont désignés par le chiffre

1. Les autres départements sont tous notés 0. Il s'agit de tester l'influence du milieu sur la PME concernant son internationalisation. Le milieu agit-il forcément sur les activités internationales des PME ? ¹⁴⁶

- Salaires et traitements (en valeur, en euro, chiffres 2004) : cette variable renvoie aux coûts liés au personnel. On émet l'hypothèse que plus le niveau de salaires et traitements est important, plus le niveau général des **qualifications des employés** est élevé¹⁴⁷.

Cette variable permet d'observer les liens entre le niveau de qualification des employés et le degré d'internationalisation de la firme.

- Niveau technologique général de l'entreprise : cette variable doit permettre de déterminer le besoin en matière de technologie dans le cadre d'une internationalisation. Le **niveau technologique** est-il un moteur de l'internationalisation ?
- Le site Internet et la vente en ligne: un **accès aux produits** de la PME dans le monde entier, par le biais d'Internet, offre-t-il de meilleures perspectives de développement à l'internationalisation.
- L'accès personnalisé au site Internet : un **suivi client personnalisé** mondial, offert par le biais des nouvelles technologies de la communication, permet-il une accélération de l'internationalisation par le rapprochement indirect avec des clients éloignés physiquement.
- La pratique de **langues étrangères** du dirigeant de la PME : l'internationalisation de l'entreprise est-elle sous l'influence de la capacité du dirigeant à parler au moins une langue étrangère ?
- Le dynamisme du dirigeant : cette variable a pour objectif de déterminer s'il existe un lien entre certains traits de caractères du dirigeant et l'internationalisation de la PME. Le dirigeant joue un rôle fondamental dans le développement des PME, sa personnalité et **son dynamisme** peuvent également être des facteurs influençant l'internationalisation.
- Ouverture du dirigeant : proche de la variable précédemment expliquée, l'**ouverture** du dirigeant concerne cependant plus le vécu **à l'international** du chef d'entreprise. Il s'agit ici de déterminer si un penchant du dirigeant pour l'étranger lors de déplacements privés peut favoriser l'internationalisation de la PME.

¹⁴⁵ Les départements jugés favorables à l'internationalisation sont : Alpes Maritimes, Ardennes, Ariège, Bouches du Rhône, Isère, Landes, Meurthe et Moselle, Nord, Pyrénées Atlantiques, Hautes Pyrénées, Pyrénées orientales, Bas Rhin, Haut Rhin, Rhône, Savoie, Haute Savoie, Paris, Seine et Marne, Yvelines, Territoire de Belfort, Essonne, Hauts de Seine, Seine St Denis, Val de Marne, val d'Oise / voir représentation cartographique en annexe 26

¹⁴⁶ Répartition géographique de l'échantillon en annexe 25

¹⁴⁷ Gary Becker. Estimation de retour positif de l'éducation. On considère qu'en moyenne 60% du salaire d'un individu est expliqué par ses diplômes et son expérience.

- ➔ Le niveau d'étude du dirigeant : cette variable doit permettre de déterminer l'influence de la **formation du chef d'entreprise** sur l'internationalisation.
- ➔ L'**expérience professionnelle à l'international** du dirigeant : lorsque le chef d'entreprise dispose déjà d'un vécu professionnel à l'étranger, influencera-t-il, de manière plus positive, l'internationalisation de l'entreprise ?

4.1.3.4 Modèle

Comme certaines de nos variables sont non linéaires, les techniques de régression par moindres carrés ou leurs dérivées ne peuvent s'appliquer. Nous estimons des modèles proches de ceux logit et probit, par la technique du maximum de vraisemblance. Le modèle est présenté ci-dessous. Après un test des deux modèles avec les variables, le logit sera écarté dans la mesure où les statistiques de significativité et d'ajustement présentent des résultats plus probants pour le probit. (pseudo R^2 de MacFadden supérieur)

Le modèle utilisé diffère du modèle Probit classique dans la mesure où la variable expliquée est une variable continue, néanmoins, l'estimation par maximum de vraisemblance reste valide puisqu'elle offre des estimateurs convergents. On émet l'hypothèse que l'espérance de la variable expliquée conditionnellement aux variables explicatives admet une forme fonctionnelle logistique. Les paramètres estimés sont ceux qui maximisent la vraisemblance conditionnelle de l'échantillon compte tenu de cette hypothèse.

Deux tests seront effectués, un premier visant à déterminer les variables qui influencent l'élargissement de la localisation géographique de l'activité (I) en elle-même et un second visant à analyser les différents niveaux d'internationalisation (II).

Pour la première partie, la variable expliquée est la localisation géographique de l'activité de l'entreprise : appelée MARKT

$$E(\text{MARKT} = \text{markt}_i / X_i = x_i) = \exp(x_i' b_0) / [1 + \exp(x_i' b_0)]$$

Où :

- ➔ markt_i est la variable expliquée MARKT prise au point i
- ➔ X est le vecteur des variables explicatives prises au point x_i
- ➔ b_0 est le vecteur des coefficients à estimer

On estime aussi un modèle dérivé du modèle probit dans lequel l'espérance conditionnelle de la variable expliquée est cette fois la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite.

Soit formellement :

$$E(\text{MARKT}=\text{markt}_i / X=x_i) = \Phi(x_i' b_0)$$

Où Φ est la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite

On fait remarquer que les densités des deux modèles précédents sont toujours comprises entre 0 et 1. Cette restriction, qui n'est pas nécessaire à priori, provient du fait que l'estimation, des modèles probit usuels, nécessite l'estimation de probabilités (variable dépendante modélisée comme une variable aléatoire discrète) et non de densités (variable dépendante modélisée comme une variable aléatoire continue) comme c'est le cas dans nos modèles. Cependant cette caractéristique n'a aucune incidence négative.

Pour la seconde partie, la variable expliquée est le niveau d'internationalisation de la PME : CAX

$$E(\text{CAX}=\text{cax}_i / X_i=x_i) = \exp(x_i' b_0) / [1 + \exp(x_i' b_0)]$$

Où :

-  cax_i est la variable expliquée CAX prise au point i
-  X est le vecteur des variables explicatives prises au point x_i
-  b_0 est le vecteur des coefficients à estimer

Soit :

$$E(\text{CAX}=\text{cax}_i / X_i=x_i) = \exp(b1. \text{renta} + b2. \text{sal} + b3. \text{mi} + b4. \text{cadre} + b5. \text{eff}) / [1 + \exp(b1. \text{renta} + b2. \text{sal} + b3. \text{mi} + b4. \text{cadre} + b5. \text{eff})]$$

On estime aussi un modèle dérivé du modèle probit dans lequel l'espérance conditionnelle de la variable expliquée est cette fois la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite.

Soit formellement :

$$E(CAX=cax_i/X=x_i) = \Phi(x_i' b_0)$$

soit :

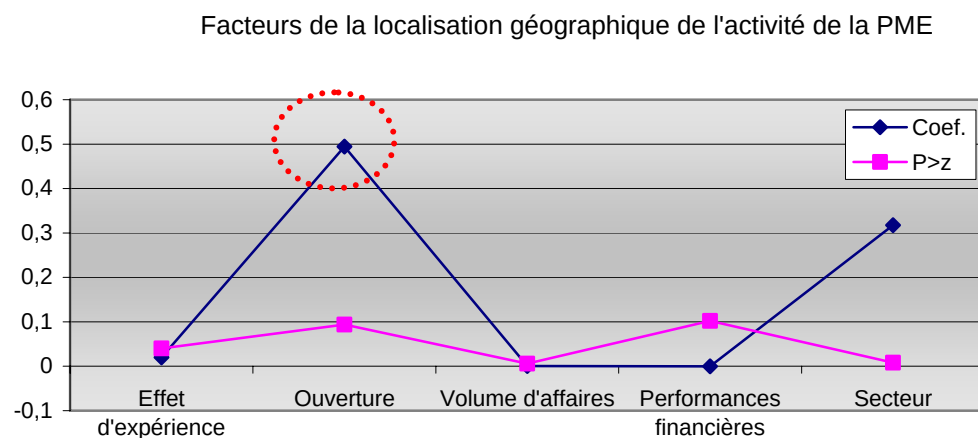
$$E(CAX=cax_i/X=x_i) = \Phi(b1. renta + b2. sal + b3. mi + b4. cadre + b5. eff) / [1 + \exp(b1. renta + b2. sal + b3. mi + b4. cadre + b5. eff)]$$

Où Φ est la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite

De la même manière que pour la première partie, on fait remarquer que les densités des deux modèles précédents sont toujours comprises entre 0 et 1.

4.1.3.5 Résultats

Représentation graphique des résultats du modèle en terme de significativité et d'influence des variables¹⁴⁸

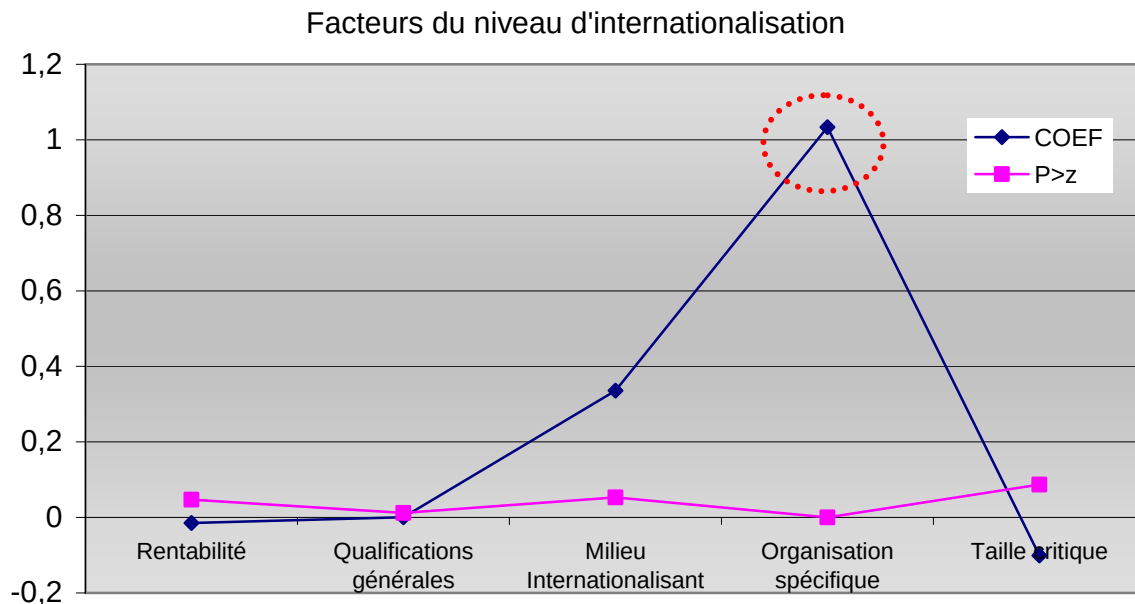


On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.
Toutes les variables sont donc significatives.

L'ouverture à l'information se révèle, de loin, l'indicateur le plus lié à l'internationalisation. Ce dernier s'était, par ailleurs, retrouvé dans les conclusions de l'enquête ENSR étudiée en début de seconde partie de thèse. Le chiffre d'affaires (volume d'affaires) de la PME a une influence totalement négligeable, de même que la valeur ajoutée (performances financières). Le volume d'affaires de la firme et ses performances financières, n'ont pas de rôles

¹⁴⁸ Consulter tableau des statistiques descriptives ainsi que de l'estimation STATA en annexe 27

fondamentaux dans l'internationalisation puisqu'ils présentent un degré de corrélation avec la localisation géographique de l'activité de la firme extrêmement faible.



Ce graphique met en évidence deux variables majoritairement influentes en ce qui concerne le niveau d'internationalisation de la PME, il s'agit de la présence d'une organisation spécifique à l'international et du milieu internationalisant. La structure organisationnelle est donc primordiale à l'amélioration du niveau d'internationalisation. La présence d'une taille critique, le niveau de qualifications générales et la rentabilité sont des facteurs faiblement corrélés au niveau d'internationalisation. Ils ne seront donc pas étudiés davantage lors des tests suivants. Le milieu internationalisant, présentant une corrélation insuffisante, ne sera pas pris en compte lors des prochaines analyses.

UN TEST COMPLEMENTAIRE EST REALISE AVEC LES PRINCIPAUX FACTEURS ISSUS DES RESULTATS PRECEDENTS:

ELARGISSEMENT GEOGRAPHIQUE DE LA LOCALISATION DE L ACTIVITE :

Dans ce modèle la variable du chiffre d'affaires export est un ratio : (ce dernier permet de neutraliser l'influence de la taille de la PME)

$$R = \frac{\text{CAX}}{\text{CA}} * 100$$

Les variables age, site Internet et secteur ne changent pas des deux premiers modèles.

Estimation :

Number of obs 253
LR chi2(3) 39.14
Prob > chi2 0.0000
Log likelihood = -155.77848 Pseudo R2 0.1116

Statistiques descriptives :

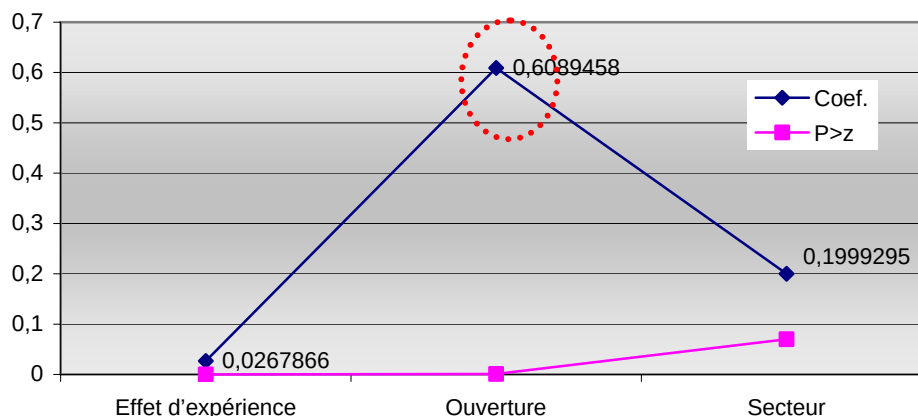
Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
R	253	11.78261	23.82484	0	100
Effet d'expérience	253	17.97233	15.4343	2	110
Ouverture	253	.3083004	.4627067	0	1
Secteur	253	1.296443	.7785997	0	2

Estimation :

On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.

R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Effet d'expérience	.0267866	.0069044	3.880	0.000	.0132543 .040319
Ouverture	.6089458	.1867781	3.260	0.001	.2428673 .9750242
Secteur	.1999295	.1104651	1.810	0.070	-.0165781 .4164371
_cons	-.921278	.2173963	-4.238	0.000	-1.347367 -.4951891

Représentation graphique des résultats de l'estimation



Dans ce graphique, l'ouverture à l'information apparaît comme un élément fortement corrélé à l'internationalisation. Il convient de souligner que les tests réalisés sur la base de donnée mettent en avant le fait que 32% des PME de la base ont un site Internet.¹⁴⁹ Ce dernier renvoie à l'ouverture de l'entreprise, les moyens tels que les TIC optimisant la communication entre la PME et son environnement. Afin de déterminer le sens de l'influence au sein de cette corrélation, il convient d'observer la base de donnée ainsi que ces statistiques. On constate que **49%** des PME ayant une activité internationale ne disposent pas de site Internet. L'internationalisation n'est donc pas un déclencheur pour la PME

¹⁴⁹ Cette variable ne prend pas en compte le degré d'élaboration des sites mais uniquement leur présence ou non.

d'ouverture à l'information. La relation est inverse, cette ouverture à l'information influence positivement l'internationalisation des firmes.

NIVEAU D INTERNATIONALISATION:

La variable de qualifications générales des employés, prise en compte dans ce modèle, est répartie de la manière suivante :

SALAIRE en KE	Indicateur Base
moins de 300	1
de 300 à 1000	2
de 1000 à 5000	3
plus de 3000	4

La variable R « ratio du chiffre d'affaires export » est calculée de la manière suivante :

$$R = \frac{CAX}{CA} * 100$$

Les autres variables sont les mêmes que dans les premières modélisations.

Estimation :

Number of obs	253
LR chi2(4)	59.32
Prob > chi2	0.0000
Log likelihood = -145.69015	Pseudo R2
	0.1691

Statistiques descriptives :

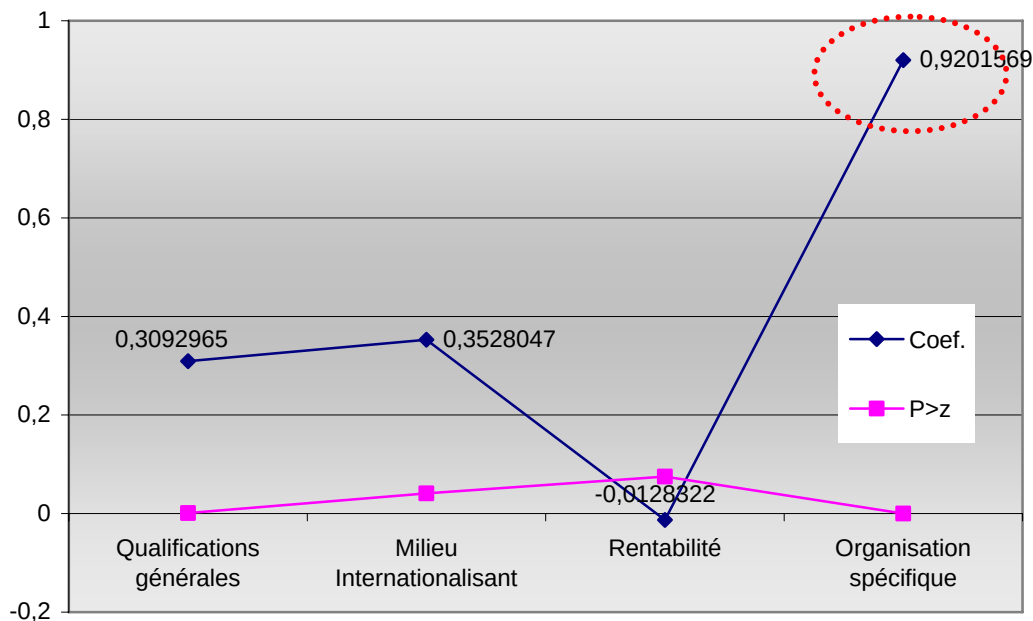
Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Organisation spécifique	253	.229249	.4211829	0	1
Rentabilité	253	5.075099	14.73921	-118	81
Milieu Internationalisant	253	.5335968	.4998588	0	1
R	253	11.78261	23.82484	0	100
Qualifications générales	253	1.897233	1.002632	1	4

Estimation:

On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.

R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Qualifications générales	.3092965	.0964735	3.206	0.001	.1202119 .4983812
Milieu Internationalisant	.3528047	.1722295	2.048	0.041	.0152411 .6903684
Rentabilité	-.0128322	.0072095	-1.780	0.075	-.0269625 .0012982
Organisation spécifique	.9201569	.2358193	3.902	0.000	.4579596 1.382354
_cons	-.9126982	.2119524	-4.306	0.000	-1.328117 -.4972792

Représentation graphique des résultats de l'estimation



L'organisation spécifique à l'international reste loin devant tous les indicateurs, ce facteur renvoie à l'organisation interne de la PME. Il semble se présenter comme un facteur essentiel à l'internationalisation.¹⁵⁰ En observant les statistiques de la base de donnée, on constate que 56% des PME internationalisées ne disposent pas d'organisation spécifique à l'international. C'est donc bien l'organisation qui influence l'internationalisation et non l'inverse.

4.1.3.6 Le site Internet et l'internationalisation de la PME

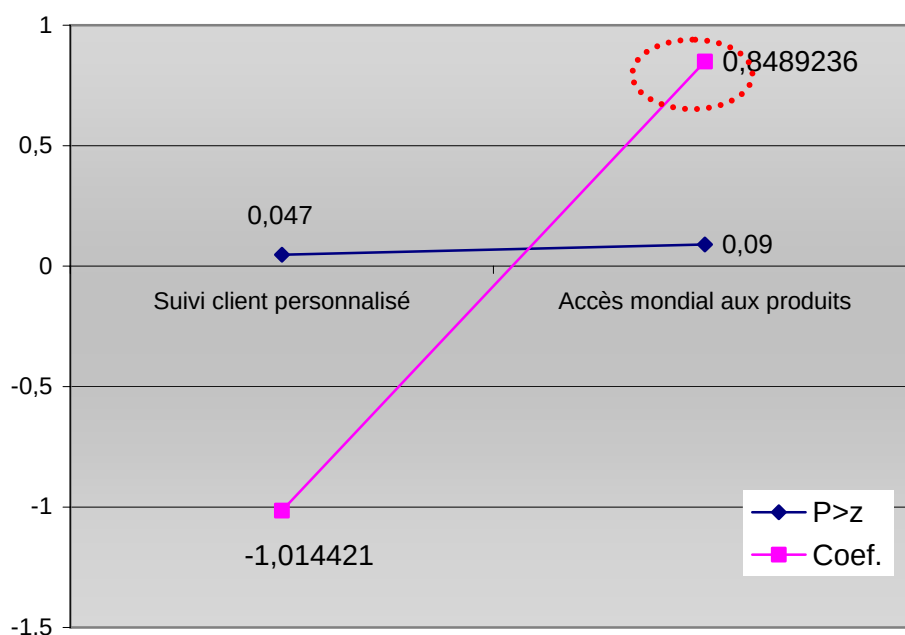
Afin de déterminer avec plus d'exactitude l'effet du site Internet sur la petite et moyenne entreprise, chacun des sites des entreprises de l'échantillon utilisé précédemment a fait l'objet des observations suivantes :

- Permet-il au client d'accéder à un compte sécurisé (devis en ligne, suivi client...) ?
- Est-ce un site de vente en ligne ?

¹⁵⁰ Consulter analyses et graphiques complémentaires en annexe 28

Estimation¹⁵¹

Influence du site Internet sur l'internationalisation



Il convient de rappeler que les commerces de proximité n'ont pas été inclus dans l'échantillon de la base par souci d'homogénéité des entreprises retenues. Ceci explique en partie, l'effet négligeable de la présence d'un compte en ligne (ou suivi client) dans le site Internet. La présence de la vente en ligne a, cependant, un potentiel important quant à son effet sur l'Internationalisation. Contrairement à une évidence qui semblait s'imposer, les PME travaillant à l'international ne disposent pas toutes de la vente en ligne, ainsi, **79%** des entreprises qui travaillent à l'international n'ont pas développé cette fonction dans leur site Internet. Il n'est donc pas évident de lier la présence du site Internet de vente en ligne à une activité internationale. Ce n'est pas l'internationalisation qui développe la vente en ligne mais bien l'inverse. L'effet de la vente en ligne a donc une réelle influence sur le niveau d'exportation des PME. Le déploiement d'un accès mondial aux produits offre des opportunités de développement supplémentaires en terme d'internationalisation.

4.1.3.7 Le dirigeant au cœur de la problématique d'internationalisation : enquête et estimation

Une enquête¹⁵² est réalisée sur le même échantillon d'entreprise que le modèle précédent. Cette dernière comporte cinq questions concernant les décideurs de la PME. Ainsi, le niveau

¹⁵¹ Consulter l'estimation probit et les statistiques descriptives du modèle en annexe 29

¹⁵² Consulter questionnaire en annexe 30

d'études, les langues étrangères, l'expérience à l'international, les voyages internationaux et enfin l'engagement en clubs ou associations ont fait l'objet de questions. La base de données issue de ce questionnaire a fait l'objet d'un test dérivé probit (démarche identique à celle réalisée précédemment). Les voyages internationaux représentent l'ouverture du chef d'entreprise à l'international. L'implication active au sein d'associations et clubs divers sont des indicateurs du dynamisme de la personne.

Estimation du modèle :

Probit estimates Number of obs 243
 LR chi2(5) 83.31
 Prob > chi2 0.0000
 Log likelihood = -126.5317 Pseudo R2 0.2477

Statistique descriptive :

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Formation du dirigeant	243	.5390947	.4994981	0	1
Linguistique dans l'entreprise	243	.5514403	.4983734	0	1
Expérience à l'international	243	.3333333	.4723775	0	1
Ouverture à l'international	243	.600823	.49074	0	1
Dynamisme du dirigeant	243	.4238683	.4951899	0	1
R	243	11.72016	23.96821	0	100

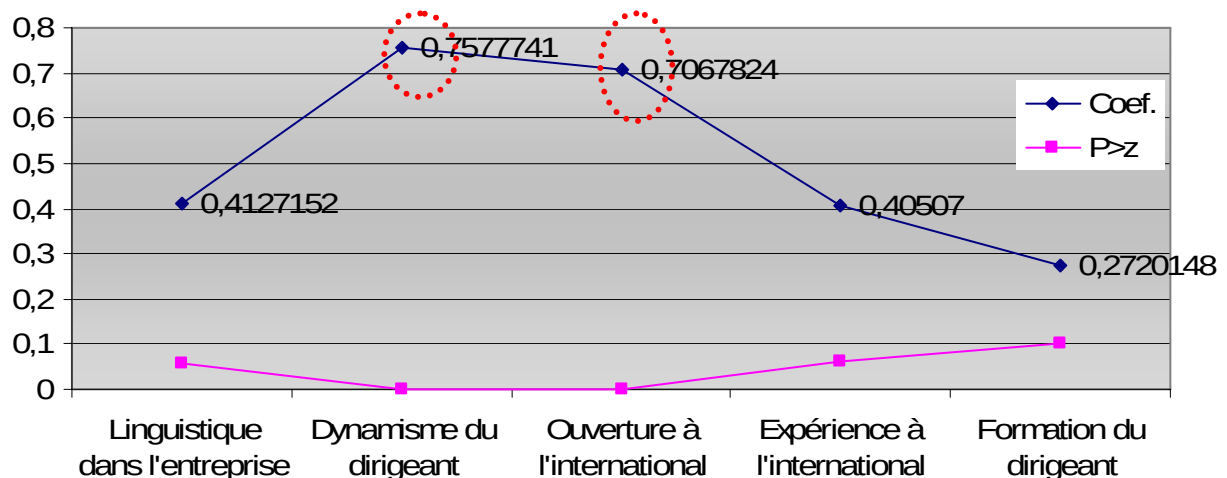
Estimation :

On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.

R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Dynamisme du dirigeant	.7577741	.1895649	3.997	0.000	.3862338 1.129314
Ouverture à l'international	.7067824	.2102393	3.362	0.001	.2947208 1.118844
Expérience à l'international	.40507	.2180995	1.857	0.063	-.0223971 .832537
Linguistique dans l'entreprise	.4127152	.2178642	1.894	0.058	-.0142909 .8397213
Formation du dirigeant	.2720148	.189999	1.432	0.102	-.1003764 .6444061
_cons	-1.329182	.1881252	-7.065	0.000	-1.697901 -.9604638

Principaux résultats :

Caractéristiques liées au dirigeant de la PME favorables à l'internationalisation



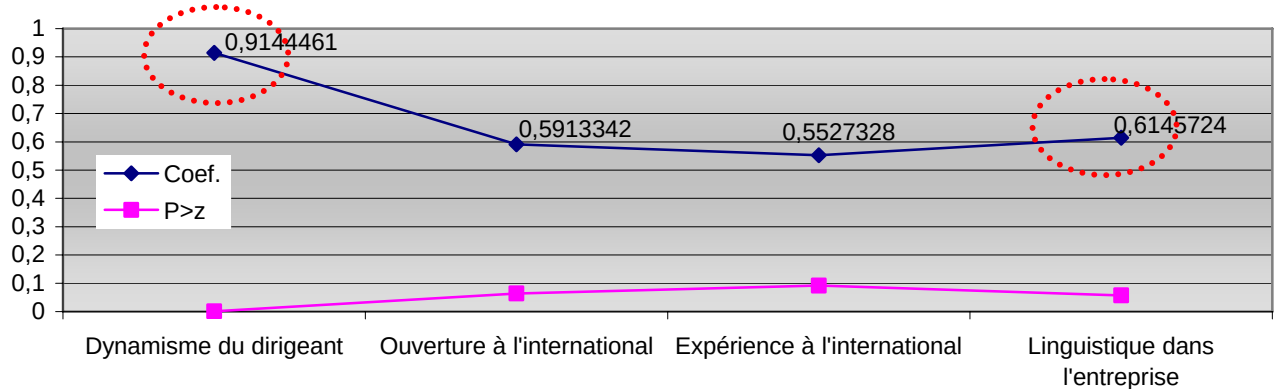
Le dynamisme ainsi que l'ouverture des dirigeants occupent une place fondamentale au sein du processus d'internationalisation. Ces deux critères présentent une corrélation importante avec le dynamisme de l'internationalisation de l'entreprise. Il convient de déterminer le sens de ces corrélations grâce des observations statistiques de la base de donnée. Le coefficient le plus élevé est celui du dynamisme du dirigeant, c'est donc le facteur le plus lié à l'internationalisation. Il est possible de constater, lors des observations de la base de donnée, que dans 68% des PME internationalisées, le dirigeant ne fait pas preuve de « dynamisme ». C'est-à-dire qu'il ne participe à aucune activité collective extra professionnelle. C'est donc le dynamisme du dirigeant qui est l'un des moteurs de l'internationalisation et non l'inverse. L'ouverture présente également une corrélation intéressante, il apparaît au sein de la base de donnée que 41% des PME internationalisées ne disposent pas de dirigeant personnellement « ouvert » à l'étranger. Alors que 60% des PME ayant un marché national ont un dirigeant « ouvert » à l'international. Il est donc évident que ce facteur a une influence importante sur l'internationalisation de la PME. L'internationalisation a, en revanche, peu d'effet sur l'ouverture du dirigeant à l'international. Les facteurs de « formation du dirigeant » et « d'expérience à l'international » présentent, en revanche, des résultats négligeables. L'accès à une langue étrangère au sein de la PME présente une corrélation supérieure à celle des deux facteurs cités précédemment.

ZOOM SUR UN SECTEUR D'ACTIVITE FORTEMENT INTERNATIONALISE : SERVICES FOURNIS PRINCIPALEMENT AUX ENTREPRISES (CODE NAF 74)

Ce secteur est le plus important en terme quantitatif dans la base puisqu'il regroupe 47% de l'ensemble des entreprises. Le niveau moyen d'exportation y est de 11% du chiffre d'affaires même si seulement 38% des PME y sont internationalisées. Un test est effectué sur ce groupe afin de déterminer ses problématiques en terme d'internationalisation.¹⁵³

¹⁵³ Consulter les tableaux de l'estimation du dérivé Probit et des statistiques descriptives en annexe 31

Caractéristiques liées aux dirigeants des PME de services favorables à l'internationalisation



Le dynamisme du dirigeant de la PME reste le facteur central de l'internationalisation.

Le facteur de la langue est passé devant celui de l'ouverture. Le test précédent qui portait sur l'ensemble de l'échantillon donnait à la langue une importance moindre. En observant la base de données, on constate qu'environ **30%** des PME internationalisées ne disposent pas de dirigeant parlant au moins deux langues. Ce résultat est surprenant mais souligne l'importance de l'effet de ce critère sur l'internationalisation.

4.1.3.8 L'élément technologique et son influence sur l'internationalisation de la PME

Afin de déterminer l'action des technologies sur l'internationalisation de la PME nous avons réalisé une enquête concernant les plus grandes entreprises de l'échantillon, le nouvel échantillon composé ne comporte que les entreprises de 90 à 250 employés.¹⁵⁴ L'enquête devait mettre en lumière le niveau de développement technologique de la PME.

Estimation:

Number of obs = 29
 LR chi2(1) = 13.06
 Prob > chi2 = 0.0003
 Pseudo R2 = 0.4416
 Log likelihood = -8.2558499

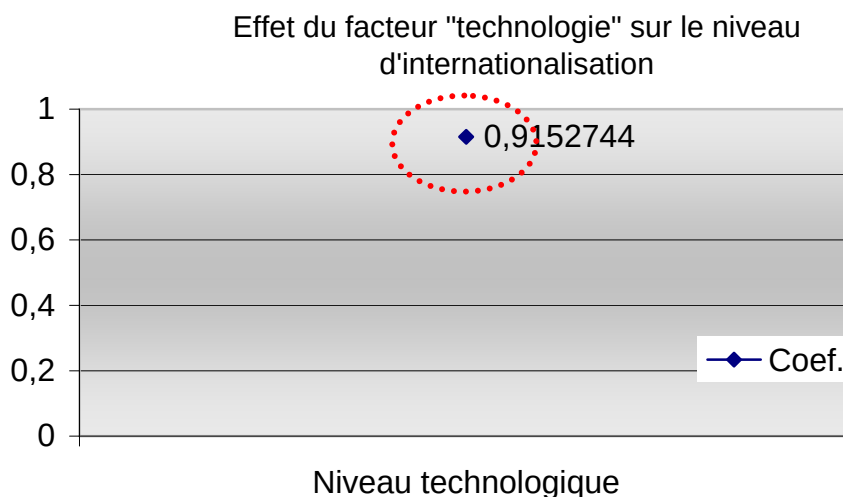
Statistiques descriptives:

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Niveau technologique	29	.7586207	.4354942	0	1
R	29	15.44828	22.61887	0	79

¹⁵⁴ Consulter questionnaire en annexe 32

Estimation :

R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
Niveau technologique	2.25657	.6843473	3.297	0.001	.9152744 3.597867
_cons	-.5659488	.5023365	-1.127	0.260	-1.55051 .4186126



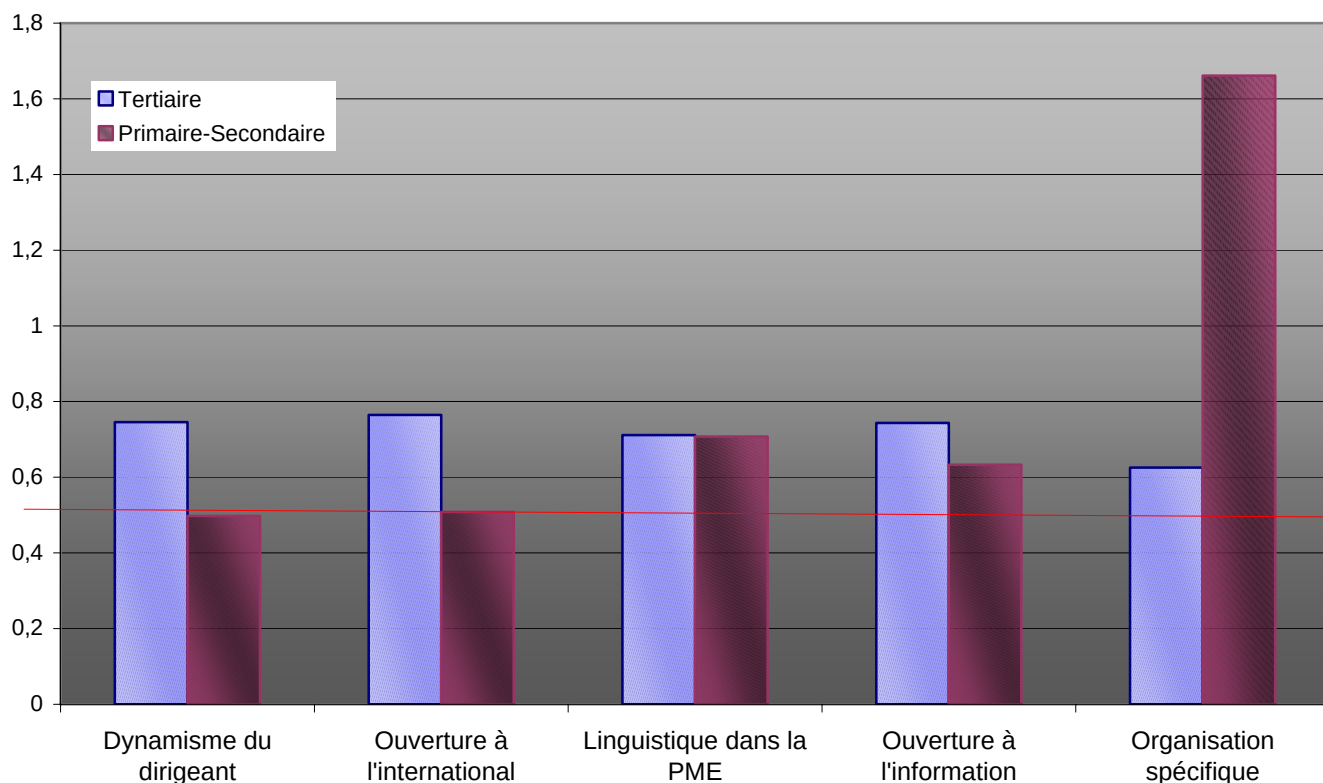
Le test démontre le rôle prépondérant de la technologie dans l'internationalisation, parmi les PME, seules **32%** des entreprises faisant un chiffre d'affaires export supérieur à 20% de leur chiffre d'affaires annuel ont déclaré avoir un niveau technologique national élevé. L'internationalisation n'a donc pas un effet direct sur la technologie de l'entreprise cependant la technologie influence fortement l'internationalisation.

4.1.3.9 Analyse sectorielle

La base de donnée a été constituée en aléatoire stratifié, l'une des strates étant le secteur. Les facteurs les plus influents sont testés en fonction du secteur de la PME. Deux groupes sont retenus. Les services et les PME des secteurs primaires et secondaires non abrités de la compétition internationale. Les PME se trouvant dans les secteurs abrités ne rencontrant que très rarement de problématiques d'internationalisation¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Présentation de la modélisation en annexe 33

Principaux facteurs d'internationalisation par secteur



Lors de l'observation détaillée de ce graphique, on constate une disparité au niveau de l'importance des facteurs en fonction du secteur dans lequel se trouve la PME. Ainsi, l'organisation spécifique à l'international est un facteur beaucoup plus moteur que le dynamisme du dirigeant ou encore sa capacité à parler au moins une langue étrangère, au sein des entreprises des secteurs primaires et secondaires. Dans le secteur des services, les facteurs testés ont un rôle équivalent sur l'internationalisation de l'entreprise.

Dans l'ensemble, en dehors de toute considération du secteur de l'entreprise, les facteurs avancés lors des conclusions précédentes, tout secteur confondus, ont tous un rôle prépondérant dans son niveau d'internationalisation. Pas un des facteurs ne s'est révélé faiblement influent sur l'internationalisation ; ils le sont de manière plus ou moins importante en fonction du secteur cependant ils restent des facteurs dominants.

4.1.3.10 Limites du modèle

Les résultats précédents apportent des informations essentielles quant aux facteurs favorables à l'internationalisation des PME. Il convient cependant de prendre quelques précautions quant à leur lecture ainsi qu'une distance convenable lors de l'analyse de ces

derniers. Nous tacherons donc de réaliser une réflexion critique relativement à la méthodologie employée.

LIMITES DE LA BASE DE DONNEE :

Comme toute base de donnée portant sur les petites et moyennes entreprises, la base exploitée ci-dessus peut être susceptible de comporter quelques écueils malgré toutes les précautions prises afin de maximiser la véracité des informations recueillies. Les petites entreprises disposent rarement de service documentation et les informations sont souvent dispersées entre plusieurs personnes. La difficulté pour les recueillir est donc supérieure à celle rencontrée lors de l'étude de grandes entreprises. L'organisation informelle des PME oblige le recours à différents interlocuteurs, l'information perd donc souvent de sa fiabilité. Certains facteurs étudiés renvoient aux indicateurs financiers de la PME. Or, ces derniers sont souvent biaisés par négligence ou même parfois volontairement. Par exemple, le critère de rentabilité est nettement amoindri par le fait que les dirigeants de la PME poursuivent souvent des objectifs non financiers. Ils tirent des avantages en nature de l'entreprise (emploi familiale...) La masse salariale, le chiffre d'affaires et la rentabilité observée, peuvent également faire preuve de biais dans certains cas. Les PME disposent d'un capital relativement faible et il peut arriver que la fiscalité personnelle du dirigeant influence le calcul de certains éléments financiers.

Il convient également de souligner que deux enquêtes ont été réalisées afin de compléter les éléments manquants de la base de donnée tels que les caractéristiques du dirigeant ou encore le niveau technologique de l'entreprise. Ces enquêtes portaient sur certains éléments qualitatifs. Malgré une tournure des questions permettant de faire appel à des réponses les plus objectives possibles, certaines réponses peuvent tout de même comporter des éléments de subjectivité.

La répartition des secteurs selon les codes NAF des entreprises manque, sous certains angles, de précisions. En effet, alors que l'industrie fait l'objet d'un détail extrêmement riche, la nomenclature des services ne propose pas de détails, la base des services est donc plus hétérogène.

LIMITES DU MODELE :

Bien que les tests du modèle se soient tous révélés corrects, il peut persister quelques risques quant au modèle utilisé. Ce dernier étant un dérivé du probit, il convient donc d'observer les biais possibles quant à ce modèle. L'un des principaux dangers est lié au risque de multi colinéarité. Ce dernier est contrôlé par le fait que les variables étudiées sont

pour la plupart d'entre elles qualitatives et toutes absolument indépendantes les unes des autres (Formation du dirigeant, niveau technologique de la firme, organisation spécifique à l'international...) Les éléments quantitatifs susceptibles d'être liés ont été exploités séparément afin d'éviter tout biais (le chiffre d'affaires est testé à l'aide de la localisation géographique de la PME et non du chiffre d'affaires export) L'endogénéité présente également un risque important lors de l'exploitation de modèle probit. Ce risque est écarté par les faits que les variables étudiées sont contrôlées et qu'elles expliquent la majeure partie de l'internationalisation et de son niveau. Elles réunissent l'ensemble des principaux facteurs évoqués dans la littérature appartenant aux sciences économiques et de gestion portant sur les PME et leur internationalisation. Le choix des facteurs testés est le fruit de l'observation directe au sein d'une PME en pleine internationalisation, d'analyse des conclusions de l'enquête ENSR (portant sur 8000 PME) et de deux enquêtes téléphoniques. De plus, le dérivé probit est utilisé afin de déterminer le degré de corrélation entre les variables, l'objectif étant d'obtenir un degré d'importance de chacun des facteurs.

4.1.3.11 Conclusions

L'indicateur qui apparaît comme le plus influent sur le niveau d'internationalisation est l'organisation interne spécifique à l'international. Il semblerait évident que la totalité ou presque des PME exportatrices disposent de cette structure, or 56% des PME qui exportent n'en ont pas. Ce n'est donc pas la fonction export qui crée l'organisation exportatrice. Une organisation spécifique est corrélée à la propension à exporter, cette dernière est extrêmement motrice en ce qui concerne le ratio du chiffre d'affaires export.

Le site Internet présente également une influence importante sur le chiffre d'affaires export, les PME les plus équipées ne sont, par ailleurs, pas celles qui ont déjà une activité à l'international puisque seule 51% des entreprises ayant des activités d'export disposent d'un site Internet, alors que 44% des PME disposant d'un site Internet ne travaillent pas à l'international.

Le second test effectué sur les sites Internet eux-mêmes a révélé que la vente en ligne a une influence majeure sur l'internationalisation de l'entreprise. Il paraîtrait évident que les PME travaillant à l'International s'équipent de ce fait d'un site Internet de vente or, seule 21% des PME ayant des activités internationales disposent d'un tel site.

Deux facteurs liés au chef d'entreprise ont également une influence importante sur le niveau d'internationalisation de la PME. Il s'agit du degré d'ouverture du décideur de la PME quant à son environnement social et géographique et son dynamisme.

Deux critères sont testés afin de mettre en évidence ces facteurs :

- ▶ la participation active, du ou des responsables de l'entreprise prenant les décisions stratégiques, à des activités extraprofessionnelles
- ▶ la réalisation de voyages de tourisme à l'étranger de manière régulière

Il semblerait évident que les dirigeants travaillant à l'international voyagent de manière plus active que ceux travaillant uniquement en local, or, plus de 40% de ces derniers ne font jamais de tourisme à l'étranger. Il en est de même pour le critère lié à la participation à des associations, plus de 60% des dirigeants de PME internationalisées ne participent pas à ce type d'activité. Une étude complémentaire réalisée sur le secteur des services fournis principalement aux entreprises, fait état d'un résultat légèrement différent, le facteur de la langue passe devant celui de l'ouverture.

L'avancée technologique est un indicateur qui s'est révélé fortement influent sur le chiffre d'affaires à l'export. Il semblerait évident d'avoir une influence de l'internationalisation qui permettrait un développement technologique plus rapide de la firme, cependant plus de 30% des PME faisant moins de 20% de leur chiffre d'affaires à l'export font partie des entreprises les plus avancées technologiquement. C'est donc bien le niveau technologique qui influence l'internationalisation et non l'inverse.

Les principaux facteurs, ayant fait preuve d'une corrélation importante avec le ratio renvoyant à l'internationalisation de la PME, et présentant la plus grande influence sur la capacité d'internationalisation de l'entreprise sont :

- ☞ L'existence d'une organisation interne spécifique à l'internationalisation
- ☞ L'ouverture de la PME à l'information
- ☞ Le dynamisme, l'ouverture à l'international et la pratique d'une langue étrangère du dirigeant
- ☞ Le niveau technologique de l'entreprise

4.2. *Supports aux PME*

Les difficultés d'internationalisation des PME sont multiples et elles peuvent parfois avoir des conséquences difficiles à gérer dans le quotidien de la PME. Ces obstacles sont également un frein au développement des grandes-entreprises, cependant celles-ci ont une capacité plus importante à développer des outils permettant de les dépasser. Les PME disposent elles aussi d'atouts importants concernant leurs capacités d'internationalisation et peuvent utiliser, à condition de les connaître, les nombreuses aides qui se tiennent à leur disposition. Ainsi, il est toujours possible pour une petite entreprise de trouver la solution d'internationalisation qui lui convient. Il est essentiel d'exploiter les ressources des PME afin d'optimiser leur entrée sur les marchés internationaux. Les organismes de soutiens nationaux ou internationaux présentent également une aide importante pour les petites entreprises qui ont la volonté de s'exporter dans plusieurs pays mais qui manquent de compétences ou encore de moyens de financement afin de mener à bien ce nouveau défi.

Les atouts majeurs des PME résident essentiellement dans leur structure de petite taille, en effet, il sera plus aisé de contrôler les étapes d'internationalisation si l'entreprise a une taille relativement petite. De plus les PME disposent d'une flexibilité nettement supérieure aux grandes entreprises, les marchés internationaux sont souvent très fluctuants et dans cet environnement changeant, la PME plus flexible s'adapte mieux et plus vite aux nouvelles caractéristiques du marché. Ceci lui procure un avantage compétitif essentiel à la réussite du projet d'internationalisation. La tendance actuelle dans de nombreux marchés est l'individualisation des offres des entreprises. Le client est de plus en plus au cœur de la préoccupation des firmes et prend une place essentielle dans le succès de l'entreprise ou dans son échec. Les PME ont un avantage majeur concernant leurs relations avec leurs clients : elles sont plus proches de leurs consommateurs et ont une capacité importante à satisfaire individuellement les demandes des clients. Nous avons souligné précédemment l'importance des ressources humaines dans l'internationalisation des PME, celles-ci rencontrent de nombreux obstacles dans ce domaine tels que le manque d'employés compétents, les lacunes d'attractivité de l'entreprise pour le personnel qualifié...cependant en terme de RH, la PME dispose également d'avantages, en effet, la cohésion et l'implication du personnel sont des tâches plus aisées pour une PME que pour une grande entreprise. Dans une structure de 2 à 499 employés, chacun a un rôle important à jouer pour l'avenir de l'entreprise et ce constat est un facteur de motivation important pour les employés.

Quelques marchés internationaux présentent des opportunités importantes et il est essentiel pour les PME d'apprendre à les saisir. Ainsi, certains pays ou unions économiques

présenteront des avantages de type législatif ou encore économique pour l'internationalisation des entreprises. Il est essentiel de porter une attention toute particulière aux unions économiques qui offrent bien souvent des zones de libre échange propices au commerce et à l'internationalisation des acteurs économiques.

4.2.1 Les atouts de la PME

4.2.1.1 Le contrôle simplifié des étapes d'internationalisation

La proximité joue un rôle essentiel dans la centralisation de la gestion de la PME. En effet, le dirigeant est bien souvent propriétaire et gestionnaire exclusif de l'entreprise. Une structure compacte et une proximité importante entre les personnes permettent un niveau de centralisation élevé. En étant présent auprès de ses salariés, le dirigeant accroît sa domination hiérarchique, son omniprésence permet d'augmenter son emprise sur l'entreprise. La multiplication des contacts permet un style de commandement orienté vers les tâches et les personnes, l'individu est valorisé personnellement ce qui permet une acceptation de la centralisation des décisions.

PME et division du travail :

L'ensemble des fonctions de la PME sont intégrées ou très fortement reliées, la division du travail est très peu poussée. Les décisions sont fortement imbriquées, la stratégie, l'administration ou encore les opérations sont organisés par une seule et unique personne, la cohérence est donc totale et parfaitement connue et contrôlée.

La stratégie intuitive :

La décision stratégique des PME répond au schéma intuition-décision-action. La stratégie est donc implicite et très souple. Les décisions sont directes et appliquées rapidement. Les étapes d'internationalisation sont donc simplifiées du fait de la proximité qui règne dans la PME.

4.2.1.2 La flexibilité, un atout de taille

Flexibilité et organisation

Trop de procédures, trop de structures, trop de gestion, peuvent être à l'origine d'une augmentation des coûts et d'une perte de réactivité. Ainsi les grandes entreprises souffrent souvent de coûts superficiels et d'un manque de réactivité féroce. Les PME, en revanche, disposent de nombreux atouts organisationnels tels que la créativité, la souplesse, la flexibilité, la vitesse de réaction, la légèreté des coûts de structure. Par ailleurs, les grosses entreprises font aujourd'hui le chemin inverse en se démembrant pour retrouver cette réactivité qui leur fait trop souvent défaut.

Gestion et PME

Les dirigeants des PME, comprenant qu'il serait vain de tenter de maîtriser la complexité de leur environnement, concentrent le plus souvent leur énergie sur des modèles simplificateurs. Un tel répétera inlassablement que l'essentiel, pour l'entreprise, est d'avoir un petit nombre de marques leaders partout dans le monde, tel autre sera obsédé par la qualité et viendra essayer lui-même les produits qui sortent de l'usine. Ce style de management, que l'on peut qualifier « *d'obsessionnel* », présente l'avantage d'imprimer une orientation à l'entreprise et d'assurer une forte cohérence aux actions menées.

Gigantisme et flexibilité

L'idéologie managériale aux Etats-Unis, et dans une moindre mesure en France, a longtemps considéré que, plus une entreprise est grande, plus elle est performante, car elle peut répartir ses coûts fixes sur un grand nombre d'unités vendues.

Aujourd'hui ces idées sont fortement remises en cause, tout d'abord, le gigantisme génère des difficultés de communication à l'origine de lenteurs excessives, d'erreurs et de surcoûts. L'information, comme une marchandise périssable qui subit de nombreuses ruptures de charge, arrive souvent défraîchie et déformée.

Ensuite, le gigantisme s'est souvent traduit par une standardisation extrême de l'offre afin de maximiser les économies d'échelle. Aujourd'hui, face à une offre abondante, nous vivons dans une économie de la diversité.

Enfin, le principal lieu d'économies d'échelle est la production manufacturière, mais son poids s'est considérablement réduit au profit des services qui représentent près des trois quarts de l'activité dans les économies développées.

L'automatisation et les grandes entreprises

Les dirigeants semblent avoir toujours été obsédés par l'automatisation des tâches, sans doute parce que les robots sont plus maîtrisables que les hommes. Cette obsession a dominé l'industrie française dans les années 80. A cette époque, les comparaisons entre pays portaient sur le nombre de robots par tête, et la France se demandait avec inquiétude si elle parviendrait à combler son retard par rapport au Japon. Les entreprises concentraient alors leurs efforts sur l'amélioration et l'automatisation des procédés plutôt que sur l'innovation « produit »

Aujourd'hui, les entrepreneurs abordent ces problèmes sous un nouvel angle et découvrent, parfois avec surprise, qu'une automatisation raisonnée est souvent préférable.

Le credo change, l'entreprise doit externaliser tout ce qui ne correspond pas à son cœur de métier, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, se transformer en un réseau de petites structures flexibles, etc. Par exemple, la gestion automatisée des stocks se révèle souvent

très coûteuse à installer et d'une performance moyenne alors que les structures moins importantes peuvent utiliser la gestion des stocks visuelle (un trait rouge indiquant la nécessité de réapprovisionner). Cette méthode est simple mais efficace et peu coûteuse.

Ethnocentrisme et inertie

Les grandes organisations souffrent de défauts qu'elles doivent sans cesse corriger. En effet, il est fréquent de constater que les problèmes internes (conflits de pouvoir, communication, arbitrages...) l'emportent sur les enjeux externes (satisfaction du marché, compétitivité...). Cet ethnocentrisme se traduit par une hypertrophie des organes centraux et une détérioration des performances. Quelle que soit la volonté de simplification des structures des grandes entreprises, il faut admettre que leur taille induit nécessairement une certaine complexité qui nécessite la mise en oeuvre de méthodes permettant d'organiser le travail, d'assurer une cohérence suffisante entre les diverses actions et de contrôler la performance. L'inertie est également un mal caractéristique des grosses organisations. La complexité et la lenteur des processus de décision, l'éclatement des responsabilités, la recherche de consensus, ralentissent inévitablement les processus décisionnels, ce qui rend utiles des remises en cause régulières.

L'innovation managériale, les changements de méthode de gestion, les modifications de structure, ont, lorsqu'ils sont bien menés, des effets positifs en termes de dynamisation des structures, de recentrage sur l'activité et de remobilisation des employés. En effet, l'innovation en gestion a des vertus intrinsèques liées au processus de changement, à la création d'une mobilité intellectuelle, qui suffisent à la rendre nécessaire en dehors même du contenu des innovations qui sont introduites.

Méthode de gestion et PME

Les PME ne présentent généralement pas les mêmes défauts que les grandes entreprises, leur structure est habituellement simple et leur réactivité forte, et, si elles souffrent, c'est surtout d'un manque de ressources humaines, financières et commerciales. Dans une PME, les contacts entre membres de l'entreprise sont fréquents. Ils peuvent se révéler plus efficaces et moins coûteux que des procédures de gestion complexes. De nombreux comités qui, dans une grande entreprise, auraient dû être organisés des semaines à l'avance se tiennent le jour même où le problème se pose, de façon informelle, dans le restaurant d'entreprise ou devant la machine à café. Les commerciaux arbitrent directement avec le responsable de production les conflits éventuels dans le planning et donnent à l'avance leur point de vue sur les opérations marketing. La proximité entre les individus favorise les relations de confiance et génère des formes de contrôle social qui rendent inutile la mise en oeuvre de procédures lourdes et coûteuses.

La PME : une structure légère

La PME est vite confrontée à un dilemme : si elle reste peu structurée, centrée autour du fondateur, elle risque de compromettre sa croissance. En revanche, si elle se structure, généralement en créant de nouvelles directions, elle risque de compromettre son équilibre financier. Il est essentiel pour la PME de conserver l'atout majeur en terme de flexibilité d'une structure légère.

Rester entrepreneur

La PME dispose d'une capacité à innover plus importante, elle comprend mieux les besoins des clients et parvient mieux à les satisfaire du fait de contacts directs répétés et d'une disponibilité plus grande. Les méthodes de gestion des grandes entreprises doivent permettre d'épargner le temps et l'énergie du chef d'entreprise, au lieu de l'absorber, comme c'est trop souvent le cas. Il peut ainsi se concentrer sur l'animation de ses équipes et sur l'innovation.

La faible taille des PME est à la fois une qualité et un défaut. La PME doit donc s'efforcer de bénéficier des avantages que procure une taille modeste en termes de flexibilité, de réactivité, de simplicité sans trop souffrir de l'inconvénient que représente cette faible taille en termes de puissance commerciale et financière.

4.2.1.3 La proximité avec les clients**Optimisation de la relation clients**

Le client retrouve aujourd'hui une place qu'il n'aurait jamais dû quitter : le cœur des préoccupations de l'entreprise. La Relation Client est désormais l'enjeu stratégique de la majorité des entreprises grandes ou petites qui survivront sur un marché hautement compétitif et fluctuant. Il est clair que cette relation qui s'établit à tous les points de contact, front office et back office, entre le client et l'entreprise est plutôt favorable aux PME qui présentent des structures plus ouvertes et plus accessibles à tout type de communication directe.

L'individualisation des besoins et les PME

« On ne traite bien que les clients que l'on connaît bien. » Cette idée se trouve au centre des tendances marketings et stratégiques actuelles. Cette connaissance approfondie du client est liée à la notion d'individualisation de masse. Celle-ci est apparue dans le champ de la littérature d'entreprise, dans la mouvance des écrits sur le marketing dit personnalisé - le *one to one*. Pêle-mêle, l'individualisation de masse concerne des phénomènes aussi variés que la production de produits personnalisés, la diffusion de messages adaptés à un consommateur donné ou encore la génération d'offres commerciales sur mesure. Elle a pour

conséquence une inversion des tendances dans les relations entre entreprises et consommateurs, allant dans le sens d'une plus grande individualisation, d'une plus grande prise en compte des particularités de l'individu, s'éloignant des techniques de commercialisation de masse. Elle est de même à l'origine d'un pouvoir renforcé du consommateur, puisque c'est désormais autour de ce même consommateur qu'est organisée l'activité économique. Cette organisation économique centrée autour du consommateur, de ses goûts et de ses préférences, garantit une réussite économique. Dans cette nouvelle donne, la PME ressort plus forte que la grande entreprise, en effet, plus proche de ses clients mais aussi plus à leur écoute, la petite entreprise procède naturellement à une individualisation de ses services, produits mais aussi communications.

4.2.1.4 L'implication RH

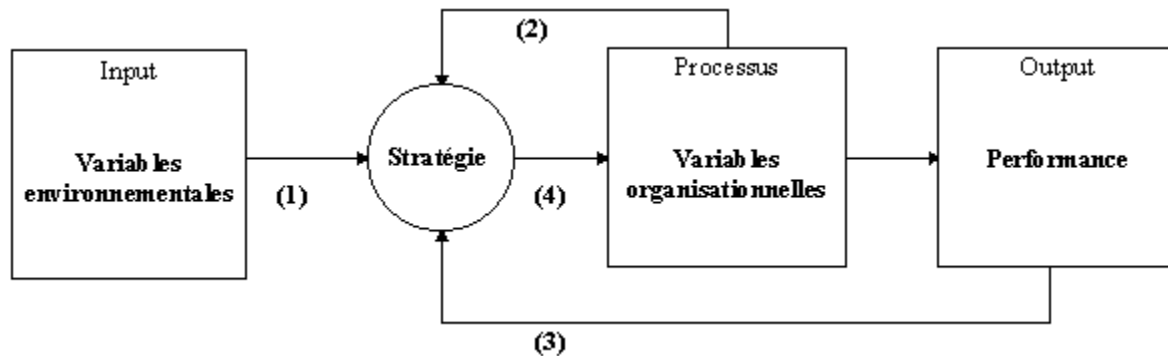
La structure des ressources humaines des PME est un atout important concernant leur compétitivité. En effet, les contacts entre membres de l'entreprise sont fréquents. Ils peuvent se révéler plus efficaces et bien moins coûteux que les procédures de gestion complexes des grandes entreprises. La proximité entre les individus favorise, par ailleurs, la relation de confiance et génère des formes de contrôle qui rendent inutiles la mise en place de procédures lourdes et coûteuses. De plus, cette proximité favorise la vitesse d'exécution des processus et elle pourra en conséquence aider la mise en place de nouveaux projets stratégiques. La PME peut également adapter quantitativement et qualitativement le personnel à l'activité et aux imprévus de gestion. Elle a donc la possibilité de concentrer toutes ces forces de travail à l'exécution d'un projet ou encore la poursuite d'un objectif commun. Les PME ayant une structure plus organique que hiérarchique, sont, généralement beaucoup plus flexible que les grandes entreprises. Ainsi, les ressources humaines sont une source de flexibilité importante pour les PME.

4.2.2 Le milieu internationalisant

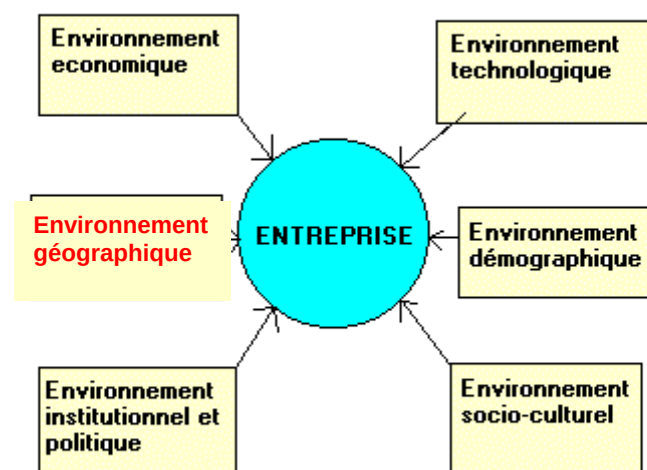
L'espace géographique est capable de tenir un rôle dans le processus de développement d'une entreprise. En effet, des systèmes de production localisés, des réseaux d'entreprises intégrés au niveau régional, favorisent la compétitivité, facteur de réussite essentiel dans un environnement de marché mondial. Selon Nicolas Grosjean, la flexibilité, la technicité et l'innovation peuvent être fortement favorisées par l'environnement de l'entreprise.

4.2.2.1 La notion de milieu internationalisant

Ginsberg et Venkatraman (1985) identifient quatre liens de contingences, généralement examinés dans les recherches en management stratégique, qui ont pour objet d'évaluer la performance de l'entreprise :



On constate que l'environnement est un facteur omniprésent dans la performance de l'entreprise, c'est le premier facteur pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie.



Parmi les différents environnements de l'entreprise se trouve son environnement géographique. L'environnement a un rôle actif sur l'entreprise, il peut se poser en facteur favorisant ou encore défavorable à une internationalisation, sa prise en compte est donc une étape essentielle dans la démarche stratégique de la PME.

En 1995, Wernerfelt¹⁵⁶ a proposé une approche « ressource-based » afin d'explicitier le territoire qualifié d'internationalisant. Une entreprise est constituée de ressources et de compétences, ces deux facteurs représentent le portefeuille de l'entreprise en terme d'avantage concurrentiel. Ainsi, le territoire peut-être inclus dans le portefeuille de

¹⁵⁶ WERNERFELT B., *The resource-based view of the firm: ten years after*, Strategic Management Journal, 1995

l'entreprise, en effet, les ressources du milieu présentent autant d'avantages concurrentiels. Les ressources peuvent être diverses, d'ordre humain, matériel, organisationnel et un ensemble de compétences peut faciliter les missions de l'entreprise. La globalisation soumet les entreprises à une adaptabilité accrue, un territoire qui réagit de manière régulière aux évolutions de l'environnement s'exprimera à travers des règles et des normes flexibles. Celles-ci seront le fruit de l'apprentissage. Le développement de ces compétences aura une influence positive sur la capacité de la PME à réagir aux stimuli de son environnement.

Selon Williamson¹⁵⁷, les compétences désignent la capacité organisationnelle d'assembler et de déployer des ressources dans le but d'atteindre un objectif. Les actifs spécifiques, tels que les règles, normes et savoirs, seront les moteurs de ces compétences. La création de compétences nécessite d'une part un assemblage de ressources et d'autre part un apprentissage. Ces deux étapes permettent la construction de ressources spécifiques qui véhiculent par la suite des avantages concurrentiels. Ainsi, le territoire pourrait être perçu comme milieu internationalisant lorsque, construit sur la base de ressources spécifiques, il est le fruit de l'élaboration de nouvelles compétences, créées par un réseau d'acteurs qui occupent ce territoire. Ces compétences nouvelles, résultat d'un apprentissage organisationnel basé sur les relations, offre un avantage concurrentiel concernant les exigences, contraintes ou opportunités d'un environnement internationalisé aux occupants de l'organisation industrielle ou encore aux PME, installées sur le territoire.

4.2.2.2 Les conditions du milieu internationalisant

Quatre conditions ont été proposées par Olivier Torrès et Colette Fourcade¹⁵⁸ en 2001 :

- ▶ Le milieu doit comprendre des éléments matériels ou encore actifs spécifiques qui constituent des moyens de communication efficaces et rapides.
- ▶ Des ressources spécifiques doivent également co-exister dans le milieu telles que l'apprentissage relationnel entre les acteurs. Il est, de ce fait, possible de créer des synergies entre les entreprises dans différents domaines.
- ▶ La création d'un apprentissage organisationnel nécessite un nombre important de prestataires de services de qualité dans le domaine du management international, si les sociétés d'imports-exports sont nombreuses ou que la présence de formation en management international est importante, l'environnement sera alors favorable au développement de l'apprentissage.

¹⁵⁷ WILLIAMSON O.E., *Hierarchical Control and Optimum Firm Size*, Journal of Political Economy, 1967

¹⁵⁸ FOURCADE C. TORRES O., *Proximité et stratégie d'internationalisation des PME: le rôle des milieux internationalisant*, Working paper, 2001

► Les organismes privés ou publics constituent également une condition importante. En effet, un milieu soutenu dans son commerce extérieur ainsi que dans son accès aux marchés extérieurs est plus dynamisé internationalement.

4.2.2.3 L'intérêt du milieu internationalisant

Dans une économie changeante où dominant la compétition par la qualité et la compétition par le temps, l'apprentissage rapide est souvent synonyme de survie. Selon Maillat et Kébir¹⁵⁹ (1999), « la capacité de réagir rapidement, de disposer des bonnes ressources au moment adéquat et de trouver les partenaires compétents le plus rapidement possible est déterminante », le milieu de l'entreprise joue ainsi un rôle de plus en plus important. Le schéma passé d' « allocation - équilibre » a été remplacé par « apprentissage – changement ». La connaissance est donc une denrée essentielle à l'optimisation de l'entreprise, et elle joue un rôle clé lors de son internationalisation. La production et le partage de la connaissance nécessitent de la proximité, la présence de plusieurs acteurs économiques accélère le processus d'apprentissage, réduit le temps des projets et facilite la maîtrise des opérations qui peuvent présenter un degré de complexité élevé. De plus la proximité entre les entités facilite le partage de connaissances tacites, généralement peu formalisées et non officialisées (Veltz¹⁶⁰, 1994) Ainsi, le milieu peut se révéler une source importante d'apprentissage, de flexibilité et d'innovation.

Afin de parvenir à maintenir sa position, la PME doit concilier la contrainte de mondialisation par le biais de son internationalisation, mais aussi, la logique de proximité propre à son mode de gestion qui lui confère de multiples avantages. L'internationalisation de la PME n'est pas une stratégie isolée et ponctuelle mais un processus qui nécessite la contribution de l'ensemble des fonctions de l'entreprise et des ressources externes à celles-ci. Les PME ne s'engagent presque jamais seules dans l'internationalisation mais avec le concours de nombreux acteurs présents dans son environnement géographique. En 1993, Courault¹⁶¹ insiste sur le fait que « l'export ne signifie pas une sortie du local », ainsi la PME qui se décide à exporter va privilégier de façon logique les compétences de proximités. Le développement local et le milieu de l'entreprise jouent alors un rôle primordial dans l'internationalisation de celle-ci.

¹⁵⁹ MAILLAT D., KEBIR L, *Learning région et Systèmes territoriaux de production*, Revue d'économie Régionale et Urbaine, n°3, 1999

¹⁶⁰ VELTZ P., *Des territoires pour apprendre et innover*, Edition de l'Aube, 1994

¹⁶¹ COURAULT B.A., *Les PMI choletaise et l'export. Une étude de cas*, colloque "PME-PMI, développement international", Aix en Provence, 1993

4.2.3 Les technologies de l'information et de la communication au service de la PME

Les technologies de l'information et de la communication ont plusieurs types de fonctions dans les petites et moyennes entreprises.

Ces fonctions peuvent être d'ordre :

 Opérationnel, permettant la *fabrication* ou la *vente* à un coût plus avantageux pour l'entreprise, mais aussi,

 *Social*, les ressources humaines disposent de moyens plus importants et plus efficaces pour communiquer, l'organisation peut également être avantagée par cette meilleure circulation de l'information

 Communicatif, les TIC peuvent permettre à l'entreprise de mettre en avant son efficacité et sa qualité, ainsi les fonctions des TIC seront de *rassurer* l'environnement de l'entreprise mais aussi de se rassurer

Les TIC aujourd'hui n'offrent plus seulement des avantages précis en terme de coûts ou encore de développement de nouveaux canaux de distribution, en effet, la cyberactivité doit être appréhendée de façon plus globale qui englobe les achats, les ventes mais aussi une utilisation productive des TIC. En France, les PME accusent un retard de productivité par rapport à leurs voisines, les TIC peinant à se développer et la maîtrise de l'information se voyant diminuée. Internet est un support essentiel afin de développer la réactivité des petites structures. En s'excluant des réseaux, les entreprises pourraient être amenées, dans l'avenir, à se contenter de marchés locaux plus réduits.

Quelques exemples d'outils l'Intranet¹⁶² :

L'Intranet permet d'optimiser la circulation des informations. Les principaux services pour les utilisateurs sont:

- la gestion de la circulation des documents et du travail associé
- le partage des données de l'entreprise
- la disponibilité et l'échange de documents
- le partage des nouvelles et des agendas

¹⁶² L'Intranet est la partie sécurisée d'un réseau informatique (d'une entreprise ou d'une organisation) basé sur les mêmes technologies que l'Internet (protocoles de communication TCP/IP, serveurs, browsers, courrier électronique,...). Il est destiné à l'échange et au partage d'informations entre des programmes et/ou des utilisateurs connus et autorisés. L'Intranet est généralement connecté au réseau Internet pour permettre la communication avec le monde extérieur.

- le courrier électronique
- le travail de groupe

L'Intranet peut être connecté à l'Internet afin de permettre aux utilisateurs d'Internet d'accéder aux informations de l'entreprise (exemple : consultation des news) et aux utilisateurs de l'Intranet d'accéder au réseau Internet. Un système de protection coupe-feu et de filtrage des informations (firewall) doit être prévu pour protéger le réseau Intranet des agressions extérieures.

TIC et commerce électronique

Selon Eurostat¹⁶³, le rythme de croissance de l'utilisation du commerce électronique dans les entreprises s'est maintenu dans les pays du Nord. Aussi, le pourcentage d'entreprises qui achètent par voie électronique a, dans certains cas, pratiquement doublé. Dans les pays du nord de l'Europe, 45% des entreprises font des achats en ligne contre seulement 10% dans les pays du Sud. Le développement du commerce électronique n'est donc pas uniforme géographiquement, il ne l'est pas non plus en terme d'activité puisque le pourcentage d'entreprises qui achètent en ligne est deux fois supérieur au pourcentage d'entreprises qui vendent par voie électronique. Il apparaît comme très complexe d'appliquer des schémas d'entreprises commercialement viables, par ailleurs, le nombre de sociétés participant à la vente en ligne a diminué entre 2001 et 2002. La vente en ligne est un mode de distribution singulier qui demande une organisation complexe et qui ne correspond pas à tous les types de business. L'achat en ligne est, cependant, toujours avantageux et offre des possibilités intéressantes pour toutes les PME.

TIC et B to B

Dans le domaine des transactions inter-entreprises, l'émergence des places de marché joue un rôle de plus en plus important pour les PME. Les marchés électroniques mettent en contact plusieurs acheteurs et plusieurs vendeurs/ fournisseurs. Le nombre d'entreprises utilisant ces marchés en ligne est de plus en plus conséquent. Ainsi, en 2002, 5%¹⁶⁴ des entreprises européennes des pays du Nord auraient utilisé ces marchés et plus de 3% envisageaient également de les réutiliser en 2003. Certains secteurs sont beaucoup plus dynamiques que d'autres, en effet, l'industrie chimique, les équipements de transport, et les services liés aux TIC voient une utilisation marquée de ces places de marché.

¹⁶³ Etude Eurostat, Le commerce électronique, 2001-2002

¹⁶⁴ Etude eBusiness w@tch, Les marchés électroniques, 2002-2003

Synthèse des apports du quatrième chapitre

Les conclusions, tirées des résultats de l'enquête ENSR, bien que imprécises, peuvent tout de même apporter quelques indications de départ. Aussi, les insuffisances les plus problématiques, concernant une extension potentielle à l'international, sont : le développement des qualifications de la main d'oeuvre, l'équipement en TIC, la planification stratégique et l'accès ou l'appartenance à des réseaux. Ainsi, les compétences clés manquantes sont l'innovation, la maîtrise de l'information, l'expertise et la participation à des réseaux. Au cours des chapitres un et deux, ces domaines se sont révélés être essentiels à la pérennisation de l'entreprise, tout particulièrement au niveau de l'expertise et des moyens de communications efficaces. Or, ce sont les facteurs que les PME paraissent le moins maîtriser.

Le modèle économétrique utilisé est approprié aux recherches portant sur des variables mixtes, à savoir, qualitatives mais aussi quantitatives, Il convient cependant de rappeler l'existence de limites. Les variables exploitées reprennent l'ensemble de celles communes à la littérature économétrique sur les PME et leur internationalisation de même que celles issues de l'enquête ENSR ainsi que des deux enquêtes réalisées auprès de l'échantillon. Les variables utilisées font donc partie des déterminants du niveau d'internationalisation des PME. Elles n'ont aucune interdépendance, il s'agit, pour la plupart, de variables qualitatives, les seules variables quantitatives sont totalement indépendantes les unes des autres. Les résultats du modèle révèlent cinq facteurs capitaux agissant sur le niveau d'internationalisation de la PME, il s'agit de l'organisation interne spécifique à l'internationalisation, l'ouverture de la PME à l'information, le dynamisme, l'ouverture à l'international et la pratique d'une langue étrangère du dirigeant et enfin le niveau technologique élevé de l'entreprise. En agissant sur ces facteurs, la PME peut donc fortement favoriser son processus d'internationalisation. La diversité des PME étant élevée et le secteur jouant souvent un rôle moteur concernant son évolution, le modèle a été exploité en réalisant une différenciation sectorielle. Contre toute attente, les facteurs résultants n'ont pas été modifiés. En effet, ils restent des facteurs moteurs de l'internationalisation tout secteur confondu. Cependant leur ordre d'importance change selon les secteurs d'activités observés. Par exemple, le secteur informatique est fortement consommateur de savoir-faire et de technologie.

Les avancées proposées par ces résultats peuvent être exploitées afin de procéder à des ajustements des politiques d'aides aux PME. La flexibilité, la forte capacité de mobilisation en terme de ressources humaines, la proximité avec la clientèle et le soutien potentiel du

milieu internationalisant sont autant de forces de la PME mobilisables afin d'optimiser les facteurs moteurs de l'internationalisation. En étant intégrés au mode de réflexion stratégique de l'entreprise, ces facteurs peuvent optimiser son internationalisation. Aussi, les chapitres suivants proposent-ils les modalités d'exploitation des résultats du test économétrique par le biais de prescriptions stratégiques.

Conclusion : Difficultés et chances de la PME dans la mondialisation

Les PME ont un défi important à relever face à la mondialisation et aux multinationales. Il est vital aujourd'hui d'adapter son entreprise non pas à un environnement régional et fermé mais à un environnement ouvert et international. Celui-ci présente donc différentes caractéristiques complexes et changeantes à l'extrême. La mondialisation a contraint les PME à s'adapter à des marchés plus vastes, porteurs de nombreuses opportunités, mais aussi de multiples dangers. L'ouverture des marchés offre des débouchés plus nombreux, cette possibilité est essentielle, notamment pour les PME dont la cible est fortement restreinte. Les marchés nationaux étaient parfois insuffisants à l'entreprise pour envisager un développement, elle a maintenant cette possibilité grâce à l'internationalisation de son activité.

Cependant, le marché global n'est pas dénué de risques, en effet, en se mondialisant, les entreprises ont durci la compétition mondiale et l'ont rendue plus mouvante. La concentration des activités dans certains secteurs a condamné un grand nombre de PME, devenues insuffisamment compétitives face à des géants tirant un maximum de profit des opportunités offertes par la mondialisation (main d'œuvre moins coûteuse, réglementations plus libres...) Les grandes entreprises disposent en effet d'avantages inexistant chez la PME tels qu'une main d'œuvre plus spécialisée, mieux formée et une capacité de financement supérieurement importante. Mais la PME n'est pas dénuée de tout moyen de défense, en effet, elle dispose d'atouts clés pour la pérennisation de ses activités et la réussite de son internationalisation ; sa flexibilité, la mobilisation de son personnel et ses réseaux efficaces sont autant de forces qui lui confèrent des perspectives, non négligeables, au sein des marchés mondiaux.

Les enjeux sont de taille : aujourd'hui, le secteur privé dans l'Union Européenne se compose de 20 millions d'entreprises, dont 99% sont des PME. Ce chiffre est à modérer concernant les Etats-Unis et le Japon, cependant, l'importance de la place qu'occupent ces acteurs au sein de l'économie mondiale est incontestablement prépondérante. La constance de cette position dépend de la capacité des petites entreprises à s'internationaliser, cette stratégie étant dans la plupart des secteurs, primordiale au maintien de l'activité et à son développement. Que les raisons soient commerciales, technologiques, financières ou stratégiques, l'internationalisation se révèle bien souvent être une option à fort potentiel de développement. Certaines entreprises négligent encore cette évidence et d'autres ne parviennent pas à surmonter les obstacles ou barrières qui bloquent les accès aux marchés mondiaux.

Les sources de difficultés d'internationalisation des PME sont, en effet, multiples, c'est en faisant face à des obstacles d'ordre culturel, informationnel, administratif ou encore concernant la communication ou l'évaluation des partenaires potentiels que l'entreprise gagnera sa place à l'international. La PME doit être ouverte à toutes les opportunités, le milieu internationalisant peut ici jouer un rôle majeur en incitant l'entreprise à « imiter » ses « voisines » dans leurs démarches d'accès aux marchés mondiaux. Les aides accordés par la France ou encore par l'Europe sont également un soutien important dans les premières démarches de l'internationalisation, elles sont d'ordre financier ou organisationnel et offre à la PME la possibilité de s'allier un partenaire bien informé. Cette information vitale qui « nourrit » l'entreprise afin de lui donner l'énergie nécessaire à sa survie et à son développement est aussi accessible par le biais des nouvelles technologies. Ces TIC ont subi un long cheminement avant d'accéder à la petite entreprise, elles sont toujours aujourd'hui problématiques et non optimales dans le cadre de leur utilisation, mais les PME poursuivent leurs progrès en intégrant toujours mieux ces technologies à leur stratégie.

La position de la PME face à la mondialisation est nettement favorisée par l'intégration de ces TIC au fonctionnement de l'entreprise et à son organisation, l'information étant la base de la décision stratégique. Par ailleurs, afin de disposer d'un système de décision optimal, la PME doit avoir déterminé une stratégie à l'avance. Si celle-ci reste floue, il sera impossible au décideur d'optimiser ses choix. Ainsi il est essentiel pour la pérennité de l'entreprise de déterminer avec exactitude ses objectifs stratégiques. La planification stratégique est une démarche permanente qui a pour objectif la préparation de l'avenir de l'entreprise. Si celle-ci est négligée, l'avenir de la PME peut s'en trouver fortement compromis. Afin d'éclaircir la méthodologie utilisée dans cette seconde partie, le tableau suivant présente les différentes étapes suivies en parallèle des études chiffrées et de l'analyse des données.

L'enquête de l'ENSR a apporté des informations précieuses en terme de perception des chefs d'entreprises par rapport au phénomène de mondialisation. Un trop grand nombre d'entre eux (60%) continue d'ignorer l'environnement international dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui. Ils prennent un risque important, quelques secteurs d'activités sont toujours abrités, cependant, pour combien de temps encore ? Une prise de conscience doit avoir lieu, elle est de l'histoire ancienne dans les grandes entreprises, elle doit devenir récurrente dans les PME.

Compétences clés	Actions à entreprendre	Forces de la PME	Faiblesses de la PME	Solutions à mettre en œuvre
Innover	Innovation dans les process et la production	Grande créativité des PME, polyvalence des employés, communication plus fluide à travers l'entreprise	Moysens financiers limités (faible CA et capital limité) concernant la mise en place d'un service de recherche et développement de pointe	- Obtention de subventions accordées afin de soutenir l'innovation des PME* - Participation à des réseaux de PME mondiaux qui permettent le partage de l'innovation
Maîtrise de l'Information	Acquisition d'outils informatiques et de logiciels de gestion de l'information ; formation du personnel	Structure de petite taille, circulation rapide des informations, installation rapide des infrastructures en TIC (peu d'ordinateurs et de connexions Internet) et formation rapide du personnel (peu de personnes)	- Problème financier concernant l'investissement physique et en formation - <i>Main d'œuvre insuffisamment qualifiée en nouvelles technologies (problèmes de la faible attractivité de la PME et du personnel en petit nombre)</i>	- Equiper la PME en matériel informatique, faire appel aux subventions nationales et européennes proposées concernant les TIC* - Accroître la formation permanente des employés par le biais de formations en TIC dispensées par les organismes de soutien aux PME* - Mettre en place une démarche de knowledge management, faire prendre conscience à l'ensemble de la firme de l'importance de l'information - Consultation par les dirigeants des revues spécialisées dans les PME de manière régulière
Acquisition de nouveaux savoir-faire/ expertise	Formation du personnel de l'entreprise ; embauche d'experts dans les domaines clés de l'entreprise	Personnel motivé et réuni autour d'un projet commun (contacts réguliers entre employés et avec les dirigeants, proximité hiérarchique et polyvalence des postes)	- Problème financier concernant l'investissement en formation - <i>Main d'œuvre insuffisamment qualifiée en expertise de production, organisation, commercialisation (problème de la faible attractivité de la PME et du personnel en petit nombre)</i>	- Nécessiter de s'intégrer dans des réseaux composés de PME complémentaires qui compenseront les manques d'expertises dans certains domaines - Faire appel aux organismes d'Etat afin de réunir des connaissances expertes concernant différents domaines*
Participation à des Réseaux	Intégrer l'entreprise aux réseaux de PME mondiales, participer aux actions de ces réseaux, entretenir des relations régulières avec les réseaux	PME ouverte sur son environnement (riche en contacts directs et réguliers avec les clients et les partenaires)		- Le dirigeant de la PME doit s'intégrer dans des réseaux mondiaux de PME afin de développer des contacts utiles à la prospection dans d'autres pays - Consulter la presse spécialisée dans les PME régulièrement
Accroître la compétitivité	Rationaliser les coûts, optimiser les approvisionnements	Flexibilité (petite organisation modulaire)		
		Rapidité (structure légère)	Qualifications limitées en terme de management stratégique et d'internationalisation des entreprises (formations juridique, langues étrangères...)	- Consulter les organismes nationaux et européens, exploiter leurs services de soutien au développement international des PME*
Capacité à s'internationaliser	Mettre en place une démarche de planification stratégique, rendre les décisions pro-actives			

La première partie de thèse a ainsi révélé les enjeux de la mondialisation pour les PME en même temps que la nécessité absolue d'une réflexion sur les possibilités d'internationalisation de chaque entreprise. Aussi, lors de cette seconde partie, l'outil indispensable que constitue l'internationalisation a fait l'objet d'une étude approfondie. L'enquête de l'ENSR a révélé une importance capitale de la planification stratégique, des compétences du personnel, des ressources financières, des moyens de communications et enfin du niveau technologique. Ces résultats ont servi d'amorce à une réflexion plus poussée sur les facteurs moteurs de l'internationalisation des PME. A l'aide de l'observation de conclusions récentes dans la littérature sur les PME (issus de travaux tels que ceux de Torres, Fourcade...), et de l'étude des résultats de deux enquêtes téléphoniques, une sélection de 18 critères les plus influents sur l'internationalisation des PME a été effectuée. Le modèle à variable qualitative a révélé cinq facteurs moteurs :

-  L'organisation interne spécifique à l'internationalisation
-  L'ouverture à l'information
-  Le degré d'ouverture du dirigeant
-  Le dynamisme du dirigeant
-  Le niveau technologique

Il convient de souligner que l'ordre d'importance de ces facteurs varie en fonction du secteur d'activité de l'entreprise même s'ils restent les principaux. Ainsi, tout secteur confondu, ces cinq facteurs restent les plus influents sur le niveau d'internationalisation de l'entreprise. Ces résultats présentent quelques nuances en comparaison des acquis dans ce domaine. En effet, on a longtemps considéré que les moyens financiers présentaient un frein réel au développement international des PME¹⁶⁵, or, les résultats du modèle sont différents, le critère financier ne présente pas de corrélation importante avec le niveau d'internationalisation de l'entreprise. Les aides de l'Etat, des Unions internationales et des collectivités locales ou régionales offrent bien souvent des soutiens financiers aux PME. Ne serait-il pas plus efficace de proposer des aides agissant directement sur les facteurs clés de l'internationalisation ?

A la lumière de ces résultats, il serait intéressant de procéder aux déductions prescriptives qui pourraient s'appliquer aux PME. La troisième partie de thèse présente donc les moyens stratégiques des entreprises face à la mondialisation.

¹⁶⁵ L'enquête ENSR présente également ce type de constat

TROISIEME PARTIE: Possibilités stratégiques des PME dans le cadre de la mondialisation

Les outils adaptés aux PME sont nombreux, en effet, la grande diversité de ces acteurs nécessite des solutions variées afin d'être adaptées. A la lumière des conclusions de la seconde partie de thèse, quelques outils se révèlent cependant plus utiles que d'autres dans la recherche d'un meilleur positionnement de la PME au sein de la mondialisation. La stratégie correspond à un ensemble de tâches fonctionnelles mais aussi opérationnelles en interrelations, ayant pour fonction la pérennisation ou le progrès de l'entreprise. Ces tâches sont prévues par un plan stratégique qui permet de conserver de la cohérence et de coordonner les diverses actions. La décision stratégique est « une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant »¹⁶⁶, elle engage donc l'entreprise dans une direction, qui, à long terme, devrait lui être bénéfique. Aussi, il s'agit d'un processus complexe qui impacte toutes les fonctions de l'entreprise et qui doit être élaboré à partir des caractéristiques détaillées de la firme, ce processus correspond au management stratégique. Plusieurs phases progressives sont à étudier, tout d'abord l'analyse de la position de l'entreprise. Elle permet de faire le point sur la position de l'entreprise par rapport au processus d'internationalisation ainsi que sur les pressions dues au marché mondial dans lequel elle se trouve. C'est en établissant un diagnostic stratégique précis que l'entreprise pourra se constituer une base solide pour sa décision stratégique.¹⁶⁷ L'ouverture à l'information, l'organisation spécifique, le dynamisme et l'ouverture du dirigeant étant des facteurs moteurs de l'internationalisation¹⁶⁸, il convient de les contrôler par le biais du diagnostic interne. Le diagnostic externe permettant d'évaluer le degré d'exposition de la PME quant aux marchés mondiaux.

De nombreux outils sont des guides efficaces quant à la réalisation de ce diagnostic, parmi eux, la grille de diagnostic de l'école de Harvard qui prévoit une étude externe faisant état des opportunités et des menaces, une étude interne ayant pour rôle la détermination des forces mais aussi des faiblesses de l'entreprise et enfin un listing des principaux objectifs à suivre. La concurrence, qui dispose d'une place essentielle dans la stratégie de l'entreprise, est analysée de façon plus détaillée dans une méthode proposée par Ansoff. Cette méthode permet d'amorcer la réflexion stratégique faiblement présente dans les PME¹⁶⁹. Par ailleurs, l'analyse interne est à compléter, par une étude de portefeuille. En effet, cette dernière permet de faire le point sur le niveau technologique de l'entreprise, facteurs déterminant de l'internationalisation¹⁷⁰. Différents modèles sont ainsi exploitables tels que celui de Mc Kinsey avec la maîtrise de l'évolution technologique. La première partie de thèse renseigne

¹⁶⁶ ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1968

¹⁶⁷ KOENIG G., JOFFRE P., *Stratégie d'entreprise. Antimanuel*, Editions Gestion-Economica, 1994

¹⁶⁸ Consulter les résultats du modèle à variables qualitatives de la seconde partie de thèse, chapitre 4

¹⁶⁹ Conclusion du chapitre 4

¹⁷⁰ Consulter les résultats du modèle à variables qualitatives de la seconde partie de thèse, chapitre 4

sur le degré de complexité de la mondialisation et ses différentes dimensions, aussi, le diagnostic doit-il également gagner en précision.

Ce diagnostic est vital à la PME et vient compléter la base de la stratégie. Une fois ce diagnostic effectué, la stratégie de l'entreprise peut être déterminée. Dans le cadre de la mondialisation, les PME doivent de plus en plus se lancer dans une internationalisation, les difficultés sont nombreuses et la stratégie est la clé de la réussite de la PME à long terme.

A l'issue de ce diagnostic, l'entreprise devra trancher en faveur d'une stratégie. Certaines semblent plus adaptées aux PME que d'autres, parmi elles, on compte la stratégie de différenciation, par l'innovation, la PME se place sur un segment de marché différent ; la spécialisation qui a pour objectif une définition précise de sa vocation de manière à avoir une position d'expert et enfin le recentrage sur le business-core qui vise à abandonner toute activité secondaire et se concentrer sur le cœur de métier de la PME. Ces stratégies permettent à l'entreprise d'échapper à la logique de compétition par les coûts exacerbée par le phénomène de mondialisation. La coopération compétitive qui, par le biais d'alliances avec d'autres PME, permet de former un ensemble renforcé, offre une possibilité de diviser les coûts et par conséquent d'améliorer la position de la PME dans ce domaine. Les stratégies partenariales sont, en effet, une opportunité importante pour les PME dans le cadre de leur internationalisation. Les formes partenariales sont par ailleurs diversifiées, la PME peut se tourner vers l'alliance de préservation (en vue d'une amélioration de son niveau technologique), l'alliance de symbiose (afin d'améliorer l'accès à l'information ou à des compétences nouvelles), l'alliance de transition (orienté vers l'optimisation de l'organisation spécifique à l'internationalisation), ou encore les réseaux.

La PME a cependant rarement une démarche stratégique où la pensée précède l'action, car dans la petite entreprise, c'est souvent l'expérience ou l'action qui dirige la pensée. Ainsi, les décisions deviennent le fruit de l'apprentissage et suivent d'elles-mêmes, de façon inconsciente une forme de stratégie. Il est important de se poser la question concernant les stratégies d'intention ou encore d'adéquation et de définir la meilleure solution pour l'entreprise.

Nous suivrons donc au cours de cette troisième partie la logique suivante :

- ④ Etude du diagnostic stratégique puis,
- ④ Choix d'internationalisation stratégique adaptés aux PME.

Chapitre 5

L'analyse de la position stratégique de la PME

L'analyse de la position stratégique n'est pas toujours une démarche aisée, les modifications permanentes subies par l'entreprise et par son environnement rendent ce diagnostic parfois compliqué. Cette analyse a pour objectif de prendre une « photo » de l'entreprise et de son contexte, cette photo devra permettre, après observation, de fixer la voie décisionnelle à suivre par les dirigeants¹⁷¹. Afin d'optimiser les chances de la PME quant à son intégration à la mondialisation, il convient, avant toute décision stratégique, de définir avec précision sa position. Lors de l'étude de la mondialisation de la première partie, le niveau élevé d'expertise, la capacité forte d'innovation, le besoin croissant en matière de communication et enfin, l'accélération de la compétition par les coûts, ont été révélés comme des conséquences directes et majeures de la mondialisation sur les PME. Une partie de ces résultats se retrouvent par ailleurs, au sein des avancées proposées dans la seconde partie. En effet, parmi les facteurs moteurs de l'internationalisation des PME se trouvent : l'existence d'une organisation spécifique à l'international (lié au niveau d'expertise de la PME), mais aussi, l'ouverture à l'information (qui rappelle les besoins en communication) et enfin, le niveau technologique élevé (en référence à l'innovation). Le dernier facteur, favorable au processus d'internationalisation, mis en évidence, renvoie au dynamisme et à l'ouverture du dirigeant. Au cours de l'analyse de la position stratégique, chacun de ces critères devra être apprécié. Le diagnostic fait état de l'organisation de l'entreprise dans le contexte éventuel de l'internationalisation, du niveau d'ouverture de la firme à l'information, et enfin, des caractéristiques du dirigeant. L'analyse de portefeuille offre la possibilité de prendre en considération le facteur technologique et l'état compétitif de la PME. Enfin, l'approche d'Ansoff, envisage un cheminement afin d'amorcer la réflexion stratégique de l'entreprise. Afin de mener ces travaux à bien, il est indispensable de disposer d'un plan précis des différentes fonctions à analyser tant en interne qu'en externe. La méthodologie proposée dans le développement suivant concerne une démarche de diagnostic axée sur l'internationalisation. Cependant d'autres outils plus généralistes peuvent être enrichissants, Learned, Christensen, Guth et Andrews¹⁷² ont développé dans leur traité un cadre d'analyse : SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) reliant les forces et faiblesses de l'entreprises aux opportunités et menaces de l'environnement. Afin de combler le manque de formulation stratégique de ce modèle, les PME, bien que sceptiques à des modèles d'analyse jugés parfois comme trop théoriques, auraient tout à gagner en exploitant ce type d'outils, avec le recul qu'il convient d'avoir, afin de gérer de façon plus transparente et plus rationnelle leur stratégie, car bien qu'issus de la théorie, ces modèles ont le grand avantage de rendre la vision de l'entreprise plus assimilable dans son ensemble au décideur.

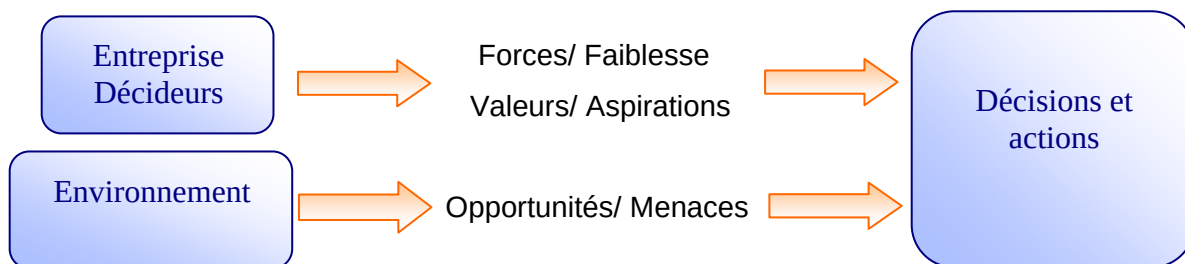
¹⁷¹ Se référer à l'annexe 34, exemple de Diagnostic de la compagnie 'Air Reise'

¹⁷² LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH, *Business Policy, text and cases*, Homewood, Irwin, 1965

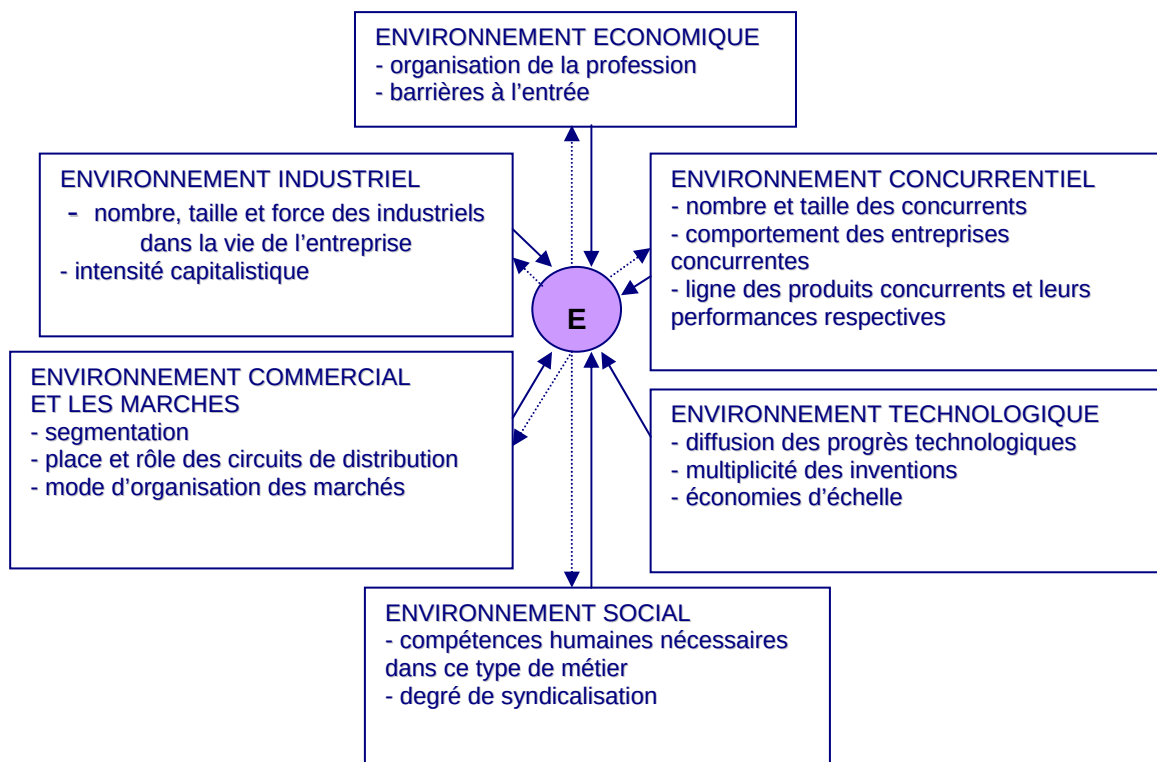
5.1 Le diagnostic international

Cette grille prend en compte les capacités et les ressources de l'entreprise, les opportunités et menaces résidant dans l'environnement et les systèmes de valeurs et aspirations professionnelles des dirigeants¹⁷³. Nous pouvons schématiser ce type d'analyse de la façon suivante :

Type d'analyse du diagnostic



Par ce cheminement, l'entreprise se remet en question et lors de l'observation de son environnement, elle cherche les opportunités qui seraient susceptibles de correspondre à ses capacités et à ses forces. Cet environnement peut être schématisé de la façon suivante :



¹⁷³ Consulter, en guise d'illustration, le diagnostic stratégique la PME AIR Reise

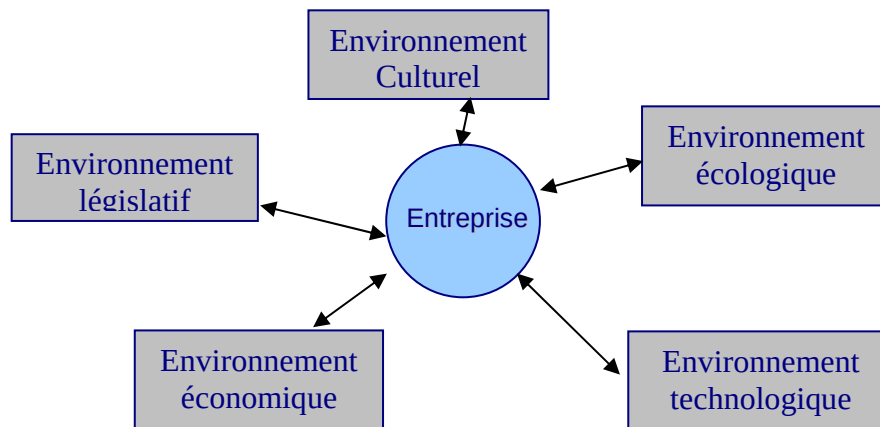
Si les adéquations entre les opportunités et les forces de la firme sont conséquentes, la stratégie de l'entreprise ne nécessite alors pas de modifications. En revanche, si les adéquations sont inexistantes, la stratégie sera alors à repenser. Le diagnostic permet donc d'évaluer les capacités de l'entreprise à correspondre à son environnement.

5.1.1 Diagnostic externe

Qu'est ce que le diagnostic externe ?

Ce diagnostic prend en compte l'environnement direct et indirect de l'entreprise. C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs externes à l'entreprise, qui jouent un rôle dans le fonctionnement de la firme et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe tant au niveau de son pays que de son secteur, l'entreprise se protège de tout effet de surprise et s'offre la possibilité d'une action anticipative en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement.

L'entreprise et son environnement indirect

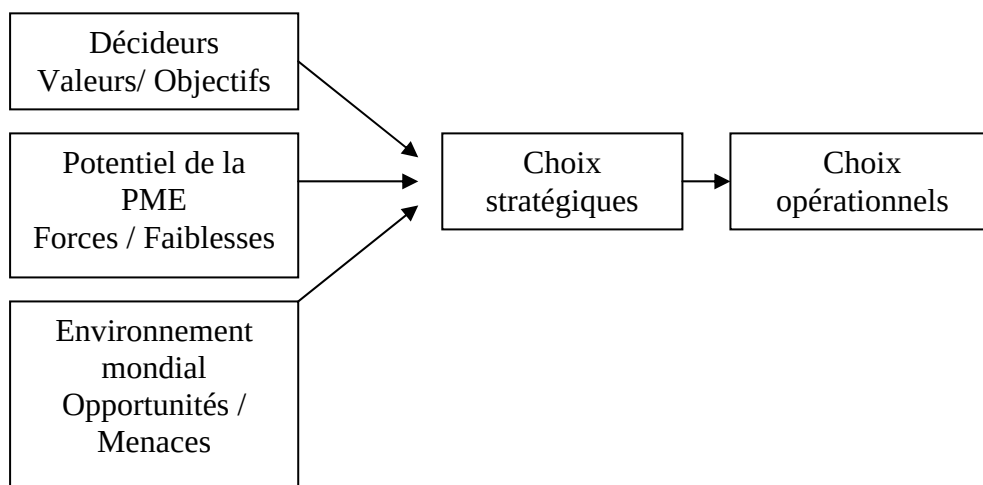


L'environnement indirect de l'entreprise en détail

Législatif et politique	Culturelle	Ecologique	Technologique	Economique
-impôts et taxes -réglementation sur la concurrence -Subventions accordées aux entreprises -législation sociale et du travail -Barrières à l'importation et à l'exportation -prescriptions et normes techniques -politique économique -stabilité politique	-valeurs -mentalités -traditions	-Air, eau, sols -Restriction en matière de traitement des déchets -Rationalisation de l'utilisation de l'énergie -Rationalisation de l'exploitation des mines	-Nouvelles inventions et innovations technologiques -Nouveaux procédés et méthodes de fabrication -utilisation des TIC -Matériels de fabrication avancés	-Climat et conjoncture économique (inflation, stabilité de la monnaie, taux de change) -balance des paiements -marché du travail -coûts et disponibilités des énergies -indices et disponibilités des matières premières

Le diagnostic externe requiert un grand nombre d'informations, parfois complexes, mais relativement accessibles. C'est une étude fastidieuse qu'il est important de simplifier au maximum dans son résultat final afin de ne pas noyer les informations essentielles dans la masse de données. Dans chaque environnement de l'entreprise, les opportunités et les menaces seront étudiées. Cette étude de l'environnement indirect doit être complétée par une analyse précise de l'environnement direct afin de rapprocher chaque opportunité à des forces de l'entreprise et d'éviter les menaces en corrigeant les faiblesses de la firme.

5.1.2 Diagnostic interne



Le diagnostic d'internationalisation de la PME est une tâche qui nécessite de l'impartialité afin d'obtenir des résultats objectifs et réels, base solide aux décisions à venir. Il est par conséquent fortement déconseillé au dirigeant de la PME de procéder lui-même à ce type de bilan. Une entreprise sous traitante de consultant (où parfois même un stagiaire) peut être plus adapté.

Décideurs : Valeurs et Objectifs

Une étude CEDEFOP datant de 2002 concernant l'analyse de l'évolution des besoins en qualifications des PME européennes a abouti à des conclusions soulignant l'importance de l'état d'esprit de l'entrepreneur dans le cadre de l'application de stratégie d'internationalisation des PME. En effet, la personnalité, l'expérience ou encore bien d'autres facteurs personnels des propriétaires des petites firmes sont des facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. L'engagement personnel de même que la ténacité du dirigeant ont également une grande influence sur le succès ou l'échec des stratégies amorcées par l'entreprise. Par ailleurs, l'influence de l'expérience du dirigeant concernant la vitesse de pénétration des marchés étrangers est capitale¹⁷⁴. Il apparaît également que les cadres dirigeants disposants d'une expérience à l'étranger seraient plus souvent présents dans des PME exportatrices que dans des PME à activité exclusivement locale.

Dans son diagnostic d'internationalisation, la PME doit donc être emmenée à se poser les questions suivantes¹⁷⁵ :

- ▶ Le dirigeant a-t-il une expérience à l'étranger ?
- ▶ Parle t-il des langues étrangères ?
- ▶ A-t-il à l'esprit d'élargir son entreprise à l'extérieur du territoire national ?
- ▶ L'internationalisation est-elle une priorité pour le dirigeant ?
- ▶ La vision est-elle plutôt axée sur la rentabilité à long terme ou à court terme ?
- ▶ A-t-il des contacts dans des pays étrangers ?
- ▶ L'indépendance de la PME est-elle primordiale où les partenariats peuvent-ils être envisagés ?
- ▶ Quels sont les objectifs à long terme du dirigeant ?

Potentiel d'internationalisation de la PME : Forces/ Faiblesses

C'est en exploitant au mieux ses forces et en corrigeant ses faiblesses que la PME parviendra à réussir son internationalisation. Pour cela elle doit être consciente de ces dernières afin d'adopter les actions optimales, un diagnostic est donc nécessaire.

¹⁷⁴ Etude germano-anglaise menée en 2001 par Bürgel, Fier et Murray concernant les start-ups HT Européenne

¹⁷⁵ Consulter éléments détaillés du diagnostic externe d'internationalisation en annexe 35

Les objectifs généraux

Les objectifs de l'entreprise sont déterminants quant à l'orientation stratégique internationale de celle-ci. Ils sont arrêtés par les dirigeants de l'entreprise éclairés par les conseils des responsables de chacune des fonctions. Il est donc important de souligner le degré de subjectivité des décisions concernant les objectifs, en effet chaque conseiller aura une part d'intérêt dans tel ou tel objectif et soutiendra donc un point de vue qui ne joue pas uniquement en faveur de la firme. Ce phénomène est limité dans les PME où l'équipe décisionnaire est fortement réduite voire attribuée à une seule et unique personne qui est souvent le dirigeant et parfois même le seul actionnaire de l'entreprise. Dans ces conditions, les objectifs sont réellement tournés vers une amélioration des résultats de la firme et un développement de ses activités. Le cadre de la PME accroît également les chances d'une application des objectifs déterminés sur le long terme et non d'un abandon progressif de ceux-ci comme il est souvent le cas lorsque les décideurs sont multiples et ont des intérêts différenciés. La formulation des objectifs doit relever d'une démarche rationnelle basée sur les résultats du diagnostic et non pas des impressions des dirigeants. Ces objectifs sont essentiels, notamment concernant la motivation du personnel qui se trouve impliqué dans un projet commun à l'ensemble de la firme.

La détermination des objectifs s'organise autour de trois axes principaux :

- Le ou les métiers sur lesquels l'entreprise veut se spécialiser
- Les finalités de la firme
- Le niveau de performance minimum à atteindre

Le métier sur lequel l'entreprise veut se spécialiser

Toute entreprise doit définir de façon claire et précise sa raison d'être, d'une part son métier mais aussi les différents services rendus à ses clients. Ainsi, selon sa cible, l'entreprise adaptera son activité afin de contenter au mieux sa clientèle. Prenons l'exemple des tours-opérateurs qui ont pour métier central l'organisation de voyages. Ces entreprises procèdent de plus en plus à une intégration verticale de leurs activités en offrant à différents types de clientèle des services très variés tels que l'hôtellerie ou encore le transport aérien. En élargissant les métiers et compétences de l'entreprise, on accroît sa flexibilité et par conséquent, sa capacité à s'adapter à un environnement changeant et découvrir les futurs créneaux porteurs de développement. Il peut être fatal à une firme de ne pas élargir son métier, en effet, en cas de déclin du marché unique sur lequel elle est présente, l'activité de

l'entreprise sera alors condamnée à décliner. De nombreuses firmes ont suivi ce type de développement. L'entreprise Majorette, qui disposait d'une place importante sur le marché du jouet a perdu sa position, ses lacunes en terme de diversification et de suivi des grandes tendances du marché du jouet lui ayant été fatales. C'est grâce à une adaptation permanente que l'entreprise pourra fructifier sur le long terme, Wilkinson, dont le métier de base était la fabrication d'épées, s'est adapté avec succès à son environnement en changeant non pas son métier de base mais les applications qui en découlaient. Aujourd'hui cette entreprise est toujours experte en instruments tranchants mais dont la finalité est le rasage. Son métier a par ailleurs subi quelques diversifications par le biais de la production de produits tels que la mousse à raser ou encore les crèmes après rasage.

Les finalités de la firme

L'entreprise a pour finalité économique l'optimisation de son profit, cependant, les valeurs personnelles et ambitions des dirigeants peuvent influencer cette finalité qui ne sera dès lors plus uniquement axée sur le profit mais aussi sur les aspirations personnelles telles que :

- Souhait d'amélioration des conditions de travail des employés
- Dans les PME familiales, désir de préserver le patrimoine
- Souhait de retirer le plus rapidement possible des liquidités
- Désir d'indépendance financière

Cette finalité est également soumise à l'influence des aspirations du personnel, des traditions de la firme et de son organisation. La culture, l'histoire et les technologies utilisées jouent également un rôle important dans le développement des finalités. L'entreprise subit de manière constante les pressions de son environnement qui doivent être prises en compte dans l'établissement de ses finalités.

Le niveau de performance à atteindre à long terme

Après avoir déterminé ces éléments, les niveaux de performance concernant le long terme seront alors déterminés en établissant des objectifs quantitatifs à atteindre dans le cadre de l'internationalisation : le taux de rentabilité des capitaux, le taux de croissance à l'étranger ou encore les parts de marchés mondiales feront l'objet de prévisions puis de contrôles.

Potentiel de l'environnement : Opportunités/ Menaces

C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les

facteurs externes à l'entreprise qui jouent un rôle dans le fonctionnement de cette dernière et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe au niveau de son secteur dans le monde, l'entreprise se protège de tout effet de surprise et s'offre la possibilité d'une action anticipatrice en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement globalisé.

Afin d'étudier la demande mais aussi l'offre, il convient de délimiter quelques zones géographiques où les habitudes de consommation et les offres sont plutôt homogènes, la PME peut aussi concentrer son analyse sur les pays qui l'intéresseraient en terme de future implantation géographique.

Demande

- ▶ Taille de la demande mondiale
- ▶ Répartition par zones géographiques
- ▶ Ecart entre les grandes zones mondiales ou les pays concernant la nature de la demande, le type d'acheteurs, le consommateur final et le besoin
- ▶ Différence entre les lieux de consommations d'un pays à l'autre
- ▶ Variation du pouvoir de négociation des clients
- ▶ Le marché mondial présente-t-il une fragmentation importante où est-il plutôt homogène ?
- ▶ Existe-t-il des niches exploitables par la PME ?
- ▶ Etude des variations du cycle de vie des produits selon les différentes zones géographiques.
- ▶ Analyse des produits substituables où encore complémentaires présents sur le marché mondial.
- ▶ Analyse des grandes tendances des goûts, évolutions et changements.

Offre

- ▶ Concurrence mondiale du secteur : Nombre : taille moyenne des concurrents, dominants, FCS, évolution de la concurrence et degré de concentration.
- ▶ Evolution technologique et innovation : rapidité de changements, cycle de vie des technologies sur le marché mondial, cycle de mutation des processus de production.

Partenaires

- ▶ Coûts de revient : possibilité de délocaliser la main d'œuvre afin de diminuer les coûts et de disposer de personnel plus compétent, possibilité d'acquérir des matières premières moins chères par l'importation.

- Barrières à l'entrée : Masse critique nécessaire sur les marchés étrangers, importance des économies d'échelle.
- Intervention de l'Etat : importance des droits de douanes, degré de difficulté du transport, nombre de brevets et normes.
- Groupes de pression mondiaux dans la branche : rôle de ces groupes
- Aides dispensées par l'Etat et les différentes zones économiques mondiales.

On s'appliquera, finalement, à trouver les synergies qui peuvent être établies entre les opportunités de l'environnement et les forces de l'entreprise. Si les objectifs chiffrés ne sont pas atteints, il sera alors vital de procéder à un remaniement en terme de stratégie.

5.1 L'analyse de portefeuille

Les années 1970 ont été les témoins d'une diversification massive des entreprises dans tous les secteurs. A l'époque, les firmes cherchaient toutes à obtenir une taille toujours plus démesurée, la slogan de l'époque étant 'big is beautiful'. A la suite de ces diversifications multiples, les entreprises ont connu un besoin important de rationaliser leur portefeuille d'activité. Pour améliorer la gestion des portefeuilles d'activités, des modèles ont été développés par divers cabinets, ceux-ci s'appuient tous sur les cycles de vies des différentes activités présentes dans l'entreprise, les buts majeurs de ces modèles étant de parvenir à un équilibre entre les activités naissantes et celles déclinantes qui dégageraient un maximum de profitabilité. Aussi l'appréciation de ces situations globales se fait à l'aide de matrices telles que celle du BCG¹⁷⁶, les analyses de concurrence multicritères sont également exploitables dans la même optique (Mc Kinsey, D. Little, PIMS) Les matrices technologiques apportent une vision du degré de conditionnement de l'entreprise par rapport aux technologies qu'elle utilise.

5.1.1 Le bilan technologique

Les technologies sont un facteur essentiel en terme de décision stratégique, ainsi, de nombreux modèles placent le facteur technique au centre de la stratégie des entreprises¹⁷⁷. L'entreprise par le biais de l'innovation va se maintenir sur son marché et aura la possibilité d'améliorer sa position concurrentielle ou de la détériorer. L'amélioration peut passer par

¹⁷⁶ Boston Consulting Group, *Perspectives sur la stratégie de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1970

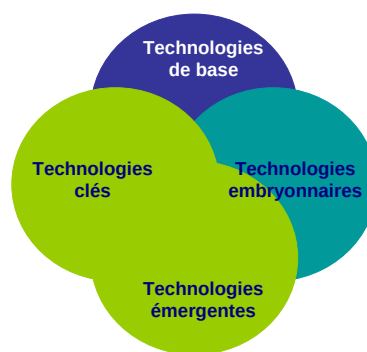
¹⁷⁷ Consulter en annexe 36, Le Bonsaï technologique, ou l'intégration du facteur technologique dans l'entreprise (modèle Japonais)

une économie en terme de coûts grâce à une production et une organisation optimisée ou encore par une stratégie de différenciation permise par le biais d'un progrès technique dans les spécificités du produit. Afin de déterminer la position stratégique à travers la technologie, il convient de réaliser un diagnostic technologique qui déterminera la position réelle de l'entreprise puis de procéder à une prévision des évolutions technologiques.

➤ **Diagnostic technologique¹⁷⁸ :**

Il convient de déterminer quelles sont les technologies utilisées par l'entreprise, quelles places elles occupent et de quelle nature est la dépendance de la firme par rapport à ses technologies, bien entendu, il est essentiel de replacer ce diagnostic dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise et de comparer la situation des différentes firmes. A l'issue de cette phase, des procédés et méthodes pourront être définis afin de mieux positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et d'accroître sa capacité technologique. Ce diagnostic se doit d'être exhaustif et pour cela il devra prendre en considération les technologies internes à l'entreprises (inclues dans les chaînes de production ou dans les procédures de travail) mais aussi les technologies externes qui participent pourtant à la vie de la firme (utilisées par les fournisseurs, les clients ou les partenaires) Les technologies maîtrisées seront répertoriées ainsi que leur utilisation. Les lacunes devront être listées et analysées afin d'être comblées. Chaque technologie présente des avantages distincts, il est donc important de définir quel est l'apport de chacune d'elles à l'entreprise, est-il d'ordre économique (baisse des coûts) ou encore stratégique (différenciation) ?

Les différentes technologies en terme de compétitivité



Source : Arthur D. Little

Les technologies de base sont maîtrisées par l'ensemble des entreprises et ne sont plus un facteur clé de succès. Les technologies clés permettent de procéder à une différenciation¹⁷⁹

¹⁷⁸ Consulter en annexe 37 un exemple de matrice des technologies appliquée à une entreprise

de l'entreprise et donc de disposer d'une valeur supplémentaire par rapport à ses concurrents. La technologie émergente a un potentiel, elle sera peut-être la source des facteurs clés de succès dans le futur. La technologie embryonnaire en est encore au stade de la recherche, elle est risquée dans la mesure où la firme doit beaucoup investir sans pour autant avoir un résultat garanti. Chaque technologie joue un rôle dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise et il est essentiel de déterminer ce rôle afin de connaître le degré d'importance d'une technologie pour la pérennisation de l'entreprise. Le Stanford Research Institute (SRI) a ainsi développé une approche plaçant sur une matrice l'impact des technologies sur la concurrence mais aussi le degré de maîtrise des technologies par la firme observée¹⁸⁰. Cette matrice de portefeuille des technologies permet à l'entreprise de positionner les divers éléments qui composent son patrimoine technologique. Ce diagnostic s'inscrit dans la démarche globale d'analyse stratégique fortement orientée sur les spécificités technologiques.

➤ **Prévision des évolutions futures¹⁸¹**

Afin de déterminer les évolutions technologiques nécessaires à l'entreprise, il est indispensable de connaître les transformations des technologies à long terme. Le processus d'évolution est une courbe en S, la difficulté pour le diagnostic est de déterminer où en est la technologie et comment vont évoluer les techniques de substitution.

Cette représentation¹⁸² insiste sur les caractéristiques de maîtrise de l'évolution technologique ; on constate que celle-ci se fait par rupture ou par transition d'une technologie vers une autre (de A vers A' puis de A' vers A''). L'entreprise doit choisir le bon moment pour basculer de A vers A', cette gestion du temps et la pertinence du moment pour initier le changement feront de l'entreprise la gagnante stratégique de son marché. Aussi, selon Foster¹⁸³, dix caractéristiques annoncent le vieillissement d'une technologie¹⁸⁴.

¹⁷⁹ Consulter la typologie des différenciations en annexe 38

¹⁸⁰ TASSEL J., *La méthode SRI d'analyse stratégique*, Futuribles, 72, déc. 1983

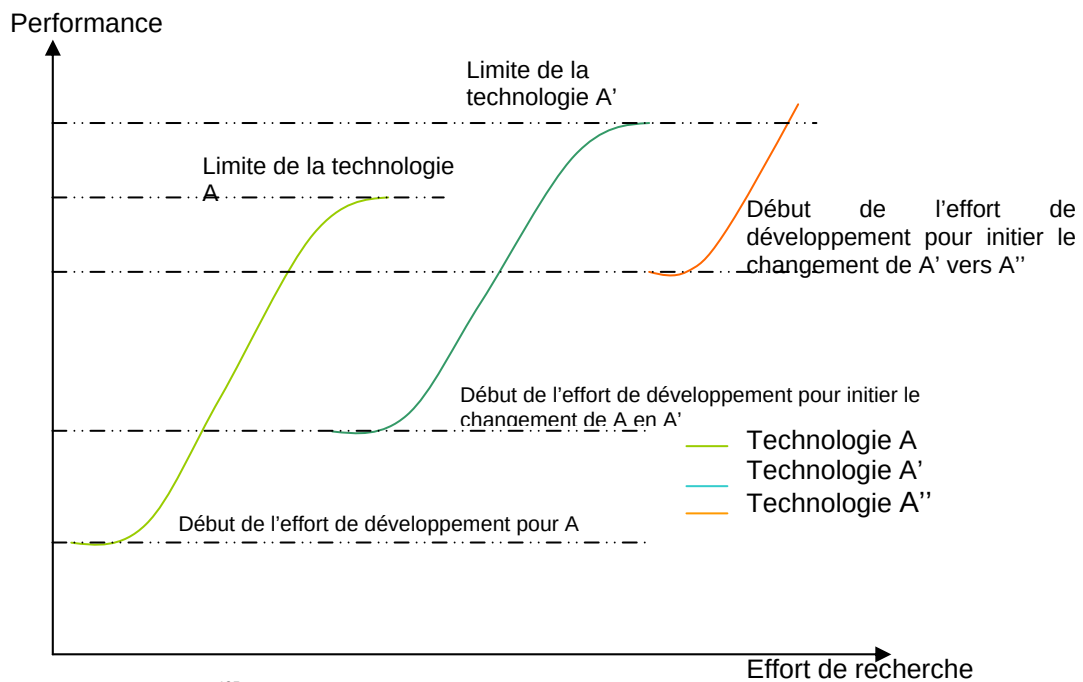
¹⁸¹ Consulter les matrices d'aide au choix technologique en annexe 39

¹⁸² Consulter représentation graphique en page suivante

¹⁸³ FOSTER, *La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise*, Problèmes économiques, n°1784, p 13-17, 1982

¹⁸⁴ Des petits concurrents arrivent sur le marché avec de nouvelles technologies. Les concurrents entrent sur le marché avec des technologies totalement différentes. Les parts de marché des domaines spécialisés tendent à diminuer, les procédés sont améliorés alors que les produits ne subissent plus de transformations, le sentiment des dirigeants d'un ralentissement d'activité dans les services recherche et développement, le climat de travail dans les services RD se dégrade, les services R et D prennent du retard sur leurs calendriers, la créativité n'est plus aussi présente qu'auparavant, le budget consacré aux projets de R et D fluctuent alors que les résultats obtenus sont toujours les mêmes, les cadres sont remplacés en R et D mais aucune amélioration ne se fait sentir.

Maîtrise de l'évolution technologique



Source : FOSTER, Mc KINSEY¹⁸⁵

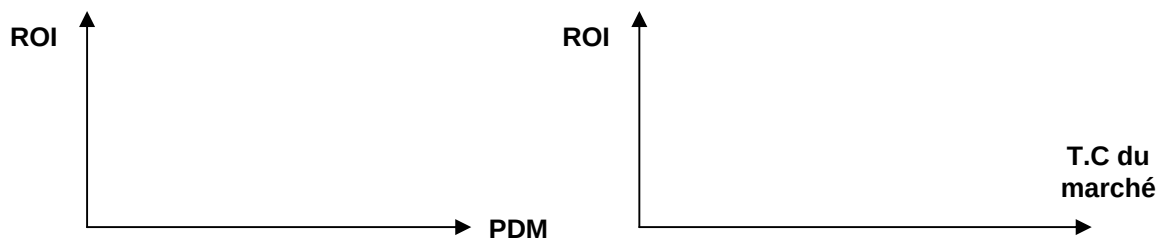
5.1.2 Compétitivité de la PME

Programme PIMS

Ce programme a été mis en place par la Général Electric en 1975 et est géré par le Strategic Planning Institute. Une analyse stratégique est réalisée sur des critères opérationnels mais aussi fonctionnels, une banque de données a été créée et regroupe plus de trois mille activités stratégiques. Par le biais de l'observation de cette banque de données, les chercheurs du SPI ont mis en évidence le fait que 30% des critères expliquent 70% des variations de rentabilité. Les principaux critères mis en évidence portent sur l'intensité capitalistique, la productivité du travail, le taux de croissance de l'activité, la qualité des produits et la part de marché relative. Les participants au programme ont également accès à la banque de données ce qui leur procure un avantage en terme d'information. Les observations requises par ce programme peuvent être exploitées de la manière suivante afin de procéder à l'analyse concurrentielle :

¹⁸⁵ FOSTER, MC KINSEY, *L'innovation- Avantage à l'attaquant*, Interédition, Paris, 1986

Programme PIMS : analyse stratégique



$$\text{Taux de croissance du marché du DAS} = \frac{\text{CA du marché en N} - \text{CA du marché en (N-1)}}{(\text{CA du marché en N-1})}$$

$$\text{PDM} = \frac{\text{PDM de la firme}}{\text{PDM des trois plus gros concurrents} \times 1/3}$$

Source : Philippe Le¹⁸⁶

Matrice ADL

Arthur D. Little est une société de conseil qui propose un modèle d'analyse de portefeuille d'activités qui se prête de façon efficace aux analyses des PME. Les principaux facteurs influant sur la position concurrentielle sont les suivants : facteurs de commercialisation ; facteurs d'approvisionnement ; facteurs de production. Les forces de l'entreprise sont analysées en fonction des facteurs clés de succès du marché. A l'issue de cette analyse, la position de la firme sera déterminée parmi les possibilités suivantes :

Dominante : Cette position indique que l'entreprise a la capacité de contrôler le comportement de ses concurrents dans le domaine de la stratégie et de la performance et bénéficie d'un large panel de stratégies envisageables.

Forte : La firme peut choisir chacune des stratégies sans encourir de danger sur le long terme.

Favorable : Les stratégies sont limitées aux atouts favorables de l'entreprise, la position compétitive pourra sans encombre être maintenue à long terme.

Défendable : Les activités doivent être continuées, le niveau de performance est suffisant mais la position n'est pas assurée sur le long terme.

¹⁸⁶ Philippe Le, *Management Stratégique*, Grenoble Ecole de Management, 2002

Marginale : L'activité de l'entreprise présente des faiblesses majeures et bien que n'étant pas en danger à court terme elle n'a aucune chance de survivre à long terme, elle doit donc subir des améliorations.

Le degré d'intérêt d'un secteur dépend de la phase dans la quelle il se trouve, la question sera alors de déterminer où se situe l'activité dans son cycle de vie (démarrage, croissance, maturité ou déclin)¹⁸⁷ par le croisement de la maturité du secteur et de la position concurrentielle.¹⁸⁸ Les conseils stratégiques sont vagues et les possibilités multiples, les aires ne sont, par ailleurs, pas délimitées de manière identique dans toutes les représentations. Ce modèle laisse donc plus de place que les autres à la réflexion des dirigeants et au libre arbitre quant aux décisions. Quatre orientations fondamentales ressortent cependant du modèle : le développement naturel, qui demande des investissements importants, où la position concurrentielle est bonne et où l'on trouve les activités d'avenir ; le développement sélectif, où la position concurrentielle est assez moyenne, il est nécessaire de trouver des niches afin de spécialiser l'entreprise vers ses créneaux les plus porteurs ; La réorientation, où la firme présente une position concurrentielle marginale, il est alors important de réorienter l'activité afin de la sauver et enfin l'abandon, ou une position faible en terme de compétitivité est observée dans des secteurs à risques élevés en plein démarrage. La difficulté majeure concernant cette matrice est rencontrée lors de la détermination de la phase de développement du secteur, l'évolution n'étant que rarement régulière, la précision est parfois impossible à atteindre et les résultats ne seront alors que très approximatifs.

Mc Kinsey

La méthode McKinsey¹⁸⁹ est dans la même logique que les modèles précédents, sa mise en place se déroule en trois étapes :

1) Segmentation

Durant cette étape, les DAS sont définis, chacun représentera un terrain concurrentiel pour l'entreprise. Les DAS correspondent à différents facteurs clés de succès dont la firme devra se doter afin d'être compétitive. Alors que la matrice BCG ne prend en compte que les coûts,

¹⁸⁷ Consulter la grille des indicateurs de détermination de la maturité d'un secteur en annexe 40

¹⁸⁸ Consulter la matrice détaillée en annexe 41

¹⁸⁹ Général Electric a engagé, en 1968, un cabinet de conseil nommé McKinsey qui a mis au point une méthode afin de réorganiser la planification stratégique de l'entreprise. Général Electric poursuivait à cette époque une triple diversification de son activité allant des gros moteurs d'avions au gros ordinateurs mais aussi aux centrales nucléaires. La méthode a été par la suite popularisée et appliquée à un grand nombre d'entreprises.

la matrice ADL met en interrelations plusieurs facteurs de compétitivité. Chaque DAS pourra donc être composé de plusieurs entreprises gagnantes. La méthode Mc Kinsey correspond plutôt à des activités de type homogène ou fortement semblables faisant appel à des matières premières identiques ou encore à des clients similaires ... Lorsque l'activité à analyser a été choisie, on détermine :

- ➔ L'étendue géographique de l'activité (régionale, nationale, internationale)
- ➔ Les utilisations finales et critères d'achats
- ➔ Son positionnement dans le processus qui s'étend de l'amont vers l'aval
- ➔ Les relations entre l'activité de la firme et les autres activités de la filière (optimisation des fournisseurs, de la distribution ...)
- ➔ La gamme des biens et services, la qualité, le degré de technologie et le marketing

Lorsque ces éléments sont clarifiés, une segmentation de la demande est réalisée. Cette dernière est basée sur les différentes utilisations possibles des produits ou services, la répartition du degré d'influence entre les utilisateurs finaux et les clients directs ...

Les facteurs-clés mis en évidence participeront à la définition de domaines d'activités stratégiques, ou encore 'd'ensembles homogènes de biens et/ou de services de l'entreprise destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel une combinaison de facteurs de succès a été mise à jour.'¹⁹⁰

2) Positionnement concurrentiel de l'entreprise sur le segment

Le positionnement stratégique de l'entreprise est réalisé en trois étapes :

- ④ Les segments stratégiques sont évalués en fonction de l'intérêt qu'ils peuvent représenter pour l'entreprise. Cette évaluation doit prendre en compte les objectifs de l'entreprise ainsi que ses finalités, des critères d'appréciation seront fixés puis hiérarchisés. (Rentabilité, possibilité d'internationalisation, risques, croissance...)

¹⁹⁰ GERVAIS M., *Stratégie d'entreprise*, Economica, Paris, 2003

Déterminants de l'attrait d'un secteur et des forces compétitives d'un DAS

Facteurs	Attrait de l'industrie	Forces compétitives
Facteurs de marché	➤ Taille du marché et des principaux segments ➤ Taux de croissance ➤ Clients captifs ➤ Sensibilité au prix, au service	➤ PDM globales et sur les différents segments ➤ Croissance annuelle de l'entreprise ➤ Capacité d'influence sur le marché ➤ Part de clients captifs
Facteurs concurrentiels	➤ Types de concurrents ➤ Degré de concentration ➤ Forme d'intégration	➤ Degré de vulnérabilité ➤ Niveau d'intégration
Facteurs financiers et économiques	➤ Rentabilité, marges, économies d'échelle, barrières à l'entrée et à la sortie ➤ Taux d'emploi des capacités	➤ Performances financières ➤ Taux d'emploi des capacités
Facteurs socio-politiques	➤ Tendances sociales ➤ Environnement légal ➤ Syndicalisation	➤ Flexibilité de l'entreprise ➤ Pouvoir de négociation ➤ Agressivité de l'entreprise

Source : Philippe Le, *Management Stratégique*, Grenoble, Ecole de Management, 2002

❶ Pour chaque segment les atouts de l'entreprise doivent être déterminés le plus précisément possible. Les facteurs clés de succès de chaque domaine d'activité stratégique seront rapprochés des forces et faiblesses de la firme. Pour chaque facteur seront étudiés les forces de l'entreprise pouvant correspondre.

❷ Une grille est réalisée et les segments de l'entreprise y sont positionnés.¹⁹¹ La grille ABC est la plus courante, deux critères y sont représentés, l'intérêt que présente le segment pour l'entreprise et les atouts de la firme sur ce segment. Trois zones ressortent de cette évaluation. La zone A correspond à des segments fortement attractifs pour l'entreprise et sont proches de ses domaines de compétence. Le segment C ne présente aucune attractivité pour la firme et est de plus fortement éloigné de ses compétences. Entre ces deux extrêmes se trouve le segment B qui lui est plus mitigé dans la mesure où une seule des caractéristique est remplie : soit une bonne attractivité et des atouts faibles de la firme, soit une attractivité faible mais des compétences de l'entreprise proche du segment.

3) Définition de la stratégie

Trois stratégies ressortent de cette grille d'analyse¹⁹². La zone A correspond à une action offensive qui implique un investissement financier important de la part de l'entreprise. De nombreux risques doivent être pris, l'entreprise recherche un accroissement agressif des PDM, les prix vont pour cela être revus à la baisse et le volume d'activités à la hausse. La R

¹⁹¹ Consulter annexe 42, Exemple de grille ABC pour une PME

¹⁹² Consulter annexe pour plus de détails concernant les possibilités stratégiques

et D devra être fortement encouragée et des programmes de formation et d'embauche seront indispensables. La zone B renvoie à une stratégie plus défensive, l'investissement se fera donc d'une manière sélective et les marges de profit devront être accrues. Cette stratégie implique une limitation des risques, une protection des PDM par la stabilisation des prix et la spécialisation des produits, une économie sur les coûts fixes et un blocage des embauches. La zone C implique un désinvestissement où les activités devront être abandonnées à terme. Les risques sont à éviter et la rentabilité doit être réhabilitée par le biais notamment d'allègement des coûts fixes. Les prix subiront une augmentation et il sera nécessaire d'éliminer les produits à faible marge, l'embauche sera bloquée et des programmes de reconversion de personnel devront être organisés. Les segments ne sont pas délimités de manière stricte et peuvent être amenés à subir des modifications issues de l'appréciation des dirigeants. De plus une même activité peut être amenée à changer de segment, par exemple celles du groupe B peuvent passer dans le groupe A si elles font l'objet d'un investissement important de la part de la firme.

La matrice de McKinsey fait preuve d'une flexibilité intéressante en terme de décision stratégique. Les variables prises en compte sont plus nombreuses que dans les modèles vus précédemment ce qui donne une vision plus objective de la situation dans laquelle se trouve la firme. Le qualitatif l'emporte sur le quantitatif et le modèle n'en est que plus dynamique. La firme est ainsi mieux évaluée de même que le marché. Ce modèle a pourtant ses limites dans la mesure où une seule entreprise est étudiée en détail, or le cadre concurrentiel compte de nombreux acteurs en interaction. L'introduction de critères qualitatifs est également à double tranchant. En effet, la possibilité de subjectivité est plus grande lors de l'analyse et si celle-ci est trop forte, l'analyse sera basée sur des bases faussées. Il est donc essentiel lors de l'étude de l'entreprise de faire appel à des personnes externes qui seront moins influencées et qui auront une objectivité plus solide.

5.2 Le développement stratégique de la PME : l'approche d'Ansoff

Ansoff¹⁹³ propose un modèle de développement de la stratégie plus avancé, il ne s'arrête plus au diagnostic mais va jusqu'à la proposition de stratégies-types correspondant à une situation donnée. Le modèle développé par ANSOFF¹⁹⁴ date de la fin des années 1960 et

¹⁹³ ANSOFF, '*Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*', California Management Review, 1975

¹⁹⁴ Présentation du modèle d'Ansoff en annexe 43

place l'entreprise dans un contexte de croissance économique, aussi, deux possibilités stratégiques sont envisagées, d'une part l'expansion et d'autre part la diversification.

5.3.1 Axes de développement

Ces axes sont déterminés à partir du couple produit/ marché. L'entreprise a donc soit la possibilité de se concentrer sur ses produits et son marché, soit la possibilité de se diversifier en terme de commercialisation ou de produit. Le tableau suivant donne des indications concernant les couples marché/ produit et leur correspondance à des vecteurs possibles de développement.

Vecteurs de croissance de l'entreprise

MARCHES PRODUITS	ACTUEL	NOUVEAUX
ACTUEL	<i>Pénétration de marché ou expansion</i>	<i>Conquête de nouveaux marchés</i>
NOUVEAUX	<i>Conception de nouveaux produits</i>	<i>Diversification de l'activité</i>

Source : Ansoff¹⁹⁵

Analyse des axes de développement :

La pénétration de marché

La pénétration de marché vise à limiter l'entreprise à des domaines qu'elle connaît et à les maîtriser parfaitement. La gamme de produits est fortement concentrée afin d'utiliser toutes les ressources financières et de fabrication à la production d'un unique produit. La production dans ce produit est donc très importante et de ce fait, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience plus important, d'une meilleure productivité mais aussi d'économies d'échelle et donc de coûts amoindris. Par une spécialisation importante, l'entreprise peut accroître ses parts de marché de manière conséquente ; de plus, la gestion administrative et organisationnelle se voit fortement simplifiée. L'inconvénient majeur de ce type de stratégie est l'accroissement du risque. En cas de crise grave du secteur ou du marché, l'entreprise peut être victime de pertes majeures pouvant aller jusqu'à sa disparition. Sa force de négociation est également diminuée dans la mesure où elle a une taille critique réduite et ne dispose pas de ses propres réseaux de distribution.

¹⁹⁵ ANSOFF I., '*Stratégie du développement de l'entreprise*', Paris, Hommes et Techniques, 1971

La conquête de nouveaux marchés

Cette stratégie correspond à une volonté de l'entreprise d'accroître sa cible commerciale en cherchant un nouveau type de client ou en saisissant l'opportunité d'agrandir son secteur commercial à l'étranger, l'objectif étant d'augmenter les ventes et par la même occasion la production ce qui devrait avoir pour effet l'abaissement du coût unitaire de production. L'extension de marché a souvent pour effet de réduire la gamme de la firme, qui doit produire plus et se livre donc à une standardisation de ses produits. De plus, de par cette stratégie, la firme accroît ses parts de marché, elle se protège ainsi de ses concurrents. Cependant, cette stratégie est très coûteuse et réclame un investissement conséquent ce qui a pour effet d'anéantir le profit dans le court terme.

La diversification

Cette stratégie vise à se lancer sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. L'entreprise accroît donc sa gamme de produits et s'adresse à une nouvelle clientèle. Ainsi, les frais de conception sont amortis par des produits plus nombreux, la force de négociation de l'entreprise est accrue dans la mesure où elle offre des produits complémentaires ou permettant de satisfaire une clientèle élargie. Les risques sont répartis entre plusieurs produits et si l'un d'entre eux venait à traverser une crise, les autres pourraient compenser la perte d'activité engendrée par les aléas des marchés. Cependant, la diversification provoque une augmentation de la complexité en terme de management, d'organisation, de gestion et de compétence.

La croissance verticale de l'entreprise ou encore sa diversification peut se faire vers l'aval ou vers l'amont. La croissance vers l'aval a pour objectif le rapprochement de la firme en direction de ses clients. Cette stratégie présente de nombreux avantages, notamment en terme de commercialisation, la firme est alors plus réceptive aux besoins de ses clients et acquiert un savoir faire clientèle qui lui permet de tourner sa production en direction de ses consommateurs. Cependant, l'intégration aval nécessite de nombreux investissements et surtout de nouveaux savoir-faire jusqu'alors absents dans l'entreprise. La croissance vers l'amont est essentiellement réalisée dans les cas de difficultés d'approvisionnement de la firme. Cette stratégie est une grande consommatrice de ressources financières, des capitaux importants doivent être investis afin de réaliser le travail de ses anciens fournisseurs. Une double difficulté financière se présente à l'entreprise dans la mesure où elle ne dispose plus du crédit autrefois accordé par ses fournisseurs : son cycle d'exploitation se raccourcit.

La diversification technologique ou conception de nouveaux produits

L'introduction d'une nouvelle technique dans l'entreprise consiste à améliorer les produits en les transformant par le biais de l'utilisation de nouvelles technologies. Les produits réalisés

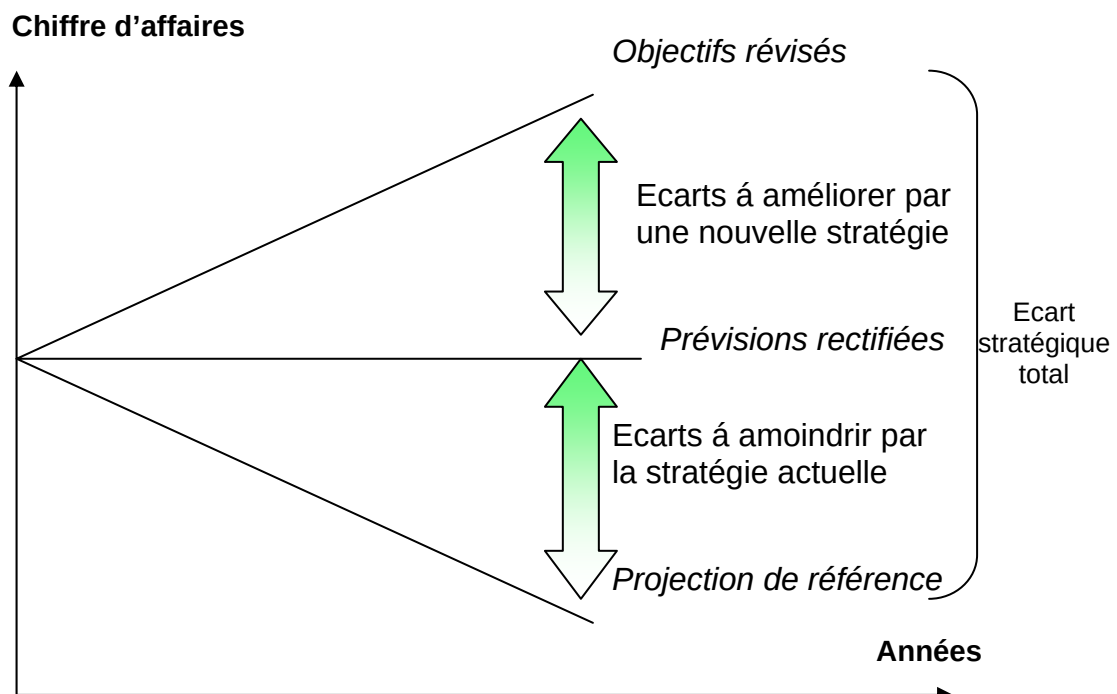
peuvent mieux répondre aux besoins des clients et de ce fait, participer à accroître les parts de marché de l'entreprise. Cependant, l'évolution des produits doit être gérée dans l'entreprise, des résistances peuvent percer au sein des employés et il est important de consacrer des moyens financiers conséquents à l'introduction de la nouvelle technique dans l'ensemble de la firme. Bien souvent cette stratégie aboutit à la création d'une entité distincte de la firme qui va exploiter cette nouvelle technique de façon indépendante au reste de l'organisation.

5.3.2 Analyse concurrentielle

Cette analyse a pour objectif la transformation des informations relatives au fonctionnement interne de la firme en données chiffrées. Ces chiffres seront alors comparés avec les chiffres des objectifs, les écarts entre ces deux bases de données constitueront les écarts stratégiques. Ces écarts seront mesurés en anticipant les résultats de la firme si aucune modification opérationnelle ou fonctionnelle n'était apportée. En théorie, les objectifs devraient tous être considérés au cours de cette démarche, cependant le résultat financier est l'indicateur central. Il sera utilisé pour apprécier l'écart entre les buts et les résultats.

Ecart stratégique total :

composition



Source : ANSOFF¹⁹⁶

¹⁹⁶ ANSOFF I., 'Stratégie du développement de l'entreprise', Paris, Hommes et Techniques, 1971

5.3.3 Choix stratégiques

Ansoff suggère cinq options possibles :

- En cas de déclin des activités, procéder à une diversification totale de l'activité de l'entreprise en se retirant des industries où elle était présente et en réinvestissant les liquidités obtenues dans un autre secteur.
- En cas de ralentissement, conserver la même activité tout en utilisant toutes les ressources disponibles pour la diversification.
- Si un léger ralentissement est constaté dans l'activité de la firme mais qu'aucune opportunité réellement intéressante ne se présente en terme de diversification, alors la stratégie sera de poursuivre l'expansion tout en utilisant partiellement les ressources excédentaires pour la diversification.
- En cas de perspectives importantes en terme de diversification, diminuer progressivement la part des ressources consacrées à l'expansion et augmenter de façon synchronisée celles consacrées à la diversification.
- Si les informations sont insuffisantes et ne permettent pas une décision sûre, poursuivre l'expansion et rester attentif aux opportunités pouvant se présenter.

Le modèle d'Ansoff représente un outil d'analyse performant pour les PME, en effet leur petite structure et leur faible degré de complexité, rendent cette démarche efficace quant aux décisions stratégiques. Cependant, une nuance est à apporter quant à l'efficacité du modèle, en effet, Ansoff part du principe que l'environnement suit une croissance régulière dénuée de toute rupture, ce qui est absolument à l'opposé de la réalité de presque toutes les industries. De plus, seul le critère de rentabilité est étudié, ce qui est loin de correspondre à l'ensemble de la firme (critères sociaux, écologiques...)

Synthèse des apports du cinquième chapitre

Le diagnostic est indispensable à la formation d'une base solide en vue de la décision stratégique. Les forces et faiblesses de l'organisation de la PME, confrontée à la mondialisation, sont observées et ses insuffisances sont alors dévoilées. Le degré d'ouverture à l'information est également apprécié. Le troisième pilier de ce diagnostic concerne le dirigeant de la PME. Son dynamisme ainsi que son ouverture à l'international doivent, en effet, faire l'objet d'une étude approfondie dans la mesure où ces critères font partie des facteurs essentiels à l'internationalisation. L'analyse interne a ainsi une position déterminante dans la mesure où elle va évaluer la capacité de la firme à faire face à son environnement mondialisé. C'est l'étape la plus importante du diagnostic. L'analyse externe, doit donner des informations quant à l'état du marché de la PME, sa compétitivité et ses créneaux inexploités. Elle permet de connaître le degré d'internationalisation du secteur et de ce fait, le degré de nécessité d'assimilation de l'internationalisation par la PME. Le bilan technologique est la dernière étape vitale de ce diagnostic, elle doit faire état du niveau de maîtrise technologique et de la rapidité d'assimilation des innovations par la PME.

A la lumière des constatations issues du diagnostic, la PME va pouvoir amorcer sa réflexion stratégique. Le tableau des vecteurs de croissance de l'entreprise, proposé par Ansoff, offre un point de départ assez abordable. En effet, sa simplicité et son approche de différents types de stratégies permettent à la PME d'entamer une réflexion efficace et complète.

A la lumière des résultats obtenus lors de l'observation détaillée de la PME et de son environnement, la réflexion stratégique peut alors commencer.

Chapitre 6

Les stratégies de soutien d'internationalisation adaptées aux PME

Dans un contexte de mondialisation accrue de l'économie, l'internationalisation de l'activité de la PME représente de plus en plus une garantie de pérennisation de l'entreprise. Il est cependant difficile pour celle-ci de trouver la bonne stratégie afin de réussir cette démarche périlleuse et inconnue. De nombreux modèles permettent de préciser les différentes possibilités et de déterminer les plus indiquées selon les cas. Ces outils donnent l'opportunité d'orienter la réflexion et la démarche du ou des dirigeants de la PME. Aussi, la diversité des solutions proposées dans ce chapitre est importante, il en est par ailleurs de même pour la nature des PME, ces dernières ayant des problématiques très hétérogènes. La prise de décision stratégique comporte de nombreux risques pour l'entreprise et tout particulièrement pour la PME qui dispose de ressources plutôt limitées. Partant de ce constat, la stratégie doit donc tenir une place importante au sein de l'entreprise, ce qui n'est malheureusement, pas assez souvent le cas dans les PME. Ainsi, lorsque la stratégie est déterminée de manière vague et insuffisante, la firme encourt un risque d'enlisement dans la voie médiane. En effet, l'entreprise qui n'applique pas de stratégie est sans volonté d'aller vers une direction bien définie, elle se retrouve sans véritable avantage concurrentiel sur le segment ou le secteur considéré, est dominée par les coûts, et les entités ayant clairement élaboré leur stratégie, la qualité de ses produits ou prestations n'est pas à la hauteur de ceux ou celles ayant choisi explicitement leur voie. Au cours de ce chapitre, nous nous intéresserons à trois stratégies génériques (Porter): la différenciation qui vise à obtenir un avantage concurrentiel par la proposition de produits ou services à forte valeur ajoutée avec une cible large et des volumes faibles ; la domination par les coûts qui conçoit l'obtention de l'avantage concurrentiel par des produits à faible coût, avec une cible élargie et des marges minimalistes ; la focalisation qui a pour objectif l'obtention de l'avantage par le biais d'un produit sur-mesure, la cible est restreinte, la chaîne de la valeur¹⁹⁷ doit être parfaitement adaptée à la demande du client. Parmi ces stratégies, celles de la domination par les coûts est inaccessible à la PME dans la mesure où les investissements réalisés doivent être importants et surtout cette stratégie nécessite l'obtention d'une masse critique de rentabilisation qui n'est pas atteinte par la PME. Les stratégies de différenciation et de focalisation doivent permettre d'échapper à la compétition par les coûts, exacerbée par la mondialisation. Le recentrage sur le business-core peut offrir à la PME la possibilité d'améliorer son niveau d'expertise ainsi que son organisation interne. Enfin, les diverses coopérations compétitives possibles offrent l'opportunité de développer les qualifications du dirigeant, le niveau technologique de l'entreprise et enfin l'ouverture à l'information.

¹⁹⁷ Pour plus de détails sur la Chaîne de la Valeur, consulter partie la partie précédente : « 1.4 Le diagnostic de Porter »

6.1 La différenciation selon Porter

Dés les années 1960, Kotler écrit sur la stratégie de différenciation et désigne le produit différencié comme « un produit que les acheteurs considèrent comme avantageusement différent des autres¹⁹⁸ ». A travers ce raisonnement, c'est sur le produit ou le service que se construit la différenciation, et le client se trouve placé au cœur des exigences stratégiques de la firme. Selon une définition de Porter¹⁹⁹, « Une firme se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique, qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur. La différenciation permet à la firme de prélever un « surpris », de vendre une quantité plus grande de son produit à un prix donné ou d'obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients pendant les périodes de récession ou les creux saisonniers ». La différenciation vise donc à démarquer un produit ou un service de l'entreprise par rapport à ses concurrents²⁰⁰. Afin d'accroître sa spécialisation, l'entreprise peut associer plusieurs dimensions telles que la qualité mais aussi le service comme le fait Darty.

La logique de différenciation est liée à la stratégie de l'entreprise, en effet, l'objectif de celle-ci est l'obtention d'un avantage concurrentiel supérieur à ses concurrents. Ohmae²⁰¹ lors de ces différentes recherches, indique que les entreprises recherchant la différenciation sont bien souvent tournées de manière excessive vers ses concurrents et de manière insuffisante vers ses clients. Ainsi, en pleine poursuite des concurrents, la firme oublie que seul le client pourra lui fournir les données et signaux nécessaires à l'élaboration d'une différenciation efficace et optimale. La clé de réussite de la différenciation réside en une analyse permanente des attentes clients et des ressources mises en œuvre afin de combler ces dernières.

La position de la stratégie de différenciation au sein de l'entreprise se situe en amont de la définition du produit : Kotler indique que l'« acheteur choisit de s'adresser à l'entreprise qui lui délivre la plus grande valeur²⁰² ». Il définit la valeur ajoutée du client comme « la différence entre la valeur globale perçue et le prix total », la valeur globale perçue étant la somme de toutes les valeurs pour le client et le prix total, les coûts qu'il doit supporter (financier, déplacement, psychologique...). La différenciation stratégique doit donc commencer dès la

¹⁹⁸ KOTLER, *Marketing management*, Publi-Union, 1973

¹⁹⁹ PORTER, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986

²⁰⁰ Plus précisément, cette stratégie consiste en la création d'un critère ressenti comme unique à travers l'ensemble du secteur. Cette démarche peut recourir à différentes techniques telles que la conception d'une image originale, une image de marque forte (Samsonite...), une forme technologique, des services rendus aux clients (Darty...) ou encore un réseau de distributeur exceptionnel (Fnac...).

²⁰¹ OHMAE, *Getting back to strategy*, Harvard Business Review, nov-déc, 1988

²⁰² KOTLER, DUBOIS, *Marketing management*, Publi-Union, 1992

mise en œuvre des ressources et en même temps que les processus de création de valeur. Selon Porter, « Les stratégies de différenciation qui réussissent, résultent d'actions coordonnées dans tous les compartiments de la firme et non du seul département commercial » Elle doit donc concerner l'ensemble de l'entreprise et être déterminée dès l'établissement des process à suivre.

Les attraits de la stratégie de différenciation sont nombreux pour la PME. Elle permet une fidélisation des clients qui procure un bouclier contre les produits de substitution ; les clients sont conservés car ils ne peuvent trouver les mêmes produits ailleurs, les nouveaux entrants supportent des difficultés supplémentaires liés à l'identité forte du produit de la firme implantée ; les concurrents doivent lutter contre la fidélisation forte des clients de l'entreprise et enfin les fournisseurs sont tenus par les marges élevées réalisées par la firme. Cette stratégie est opposée au principe de parts de marché élevées, elle a un coût élevé en matière de recherche, de communication ou de qualité.

Les risques impliqués par la stratégie de différenciation sont divers, en voici quelques-uns:

● L'imitation de la part d'un nouvel entrant est toujours possible et comporterait des dangers importants en ce qui concerne la perte de la clientèle

● La différence de prix fait partie de la stratégie de différenciation, cependant, si celle-ci tend à devenir trop importante, si les prix sont trop élevés et que la différence offerte n'est plus suffisante pour justifier l'écart financier, alors la firme perdra une partie de sa clientèle. Les exemples sont nombreux dans le secteur de l'électro-ménager où les prix ont fortement baissé avec l'arrivée de marques japonaises sur le marché, les marques européennes, bien que différenciées en terme de qualité ont perdu leurs parts de marché, allant parfois même jusqu'à la disparition de l'entreprise.

● Cette stratégie est fortement axée 'demande client', si celle-ci tend à changer et que la firme ne détecte pas ce changement de manière très rapide, elle perdra alors tout intérêt pour les consommateurs.

Les principales conditions de réussite d'une stratégie de différenciation sont :

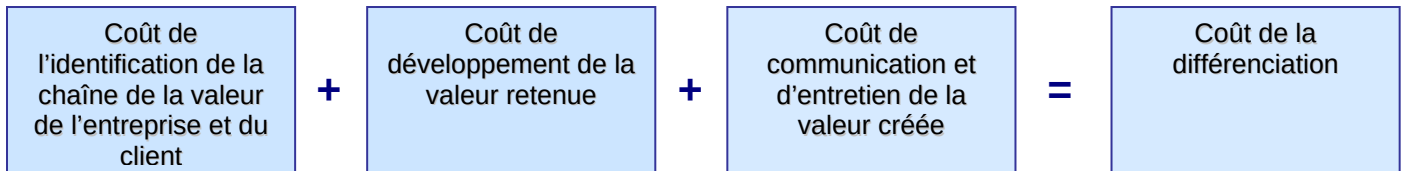
☛ L'optimisation de la chaîne de la valeur, celle-ci doit être parfaitement tournée vers la demande client et présenter une différenciation suffisante au regard des concurrents.

☛ La communication avec les clients dans le but de leur faire reconnaître la valeur du produit commercialisé. Il est vital de déterminer les critères d'appréciation des clients et de communiquer sur ces critères.

☛ La compatibilité des coûts avec l'efficacité de l'organisation (ni trop élevés, ni sous évalués) Une stratégie de différenciation représente un investissement lourd puisqu'il s'agit d'obtenir une position concurrentielle avantageuse sur le long terme. Certaines méthodes de différenciation sont cependant plus coûteuses que d'autres et il est

essentiel d'estimer ces coûts avec exactitude avant de se lancer dans la stratégie déterminée. L'entreprise doit être capable de financer jusqu'au bout les processus engagés.

On peut déterminer ce coût en prenant en compte les coûts suivants :



Le gain de la différenciation est difficilement évaluable dans la mesure où il nécessite une connaissance du mode de décision des consommateurs dans un univers de produits différenciés où chacun a des goûts différents mais aussi des revenus inégaux. L'étude des goûts des consommateurs présente la difficulté supplémentaire de porter sur des critères qualitatifs, la firme doit donc définir si l'exploitation de ces goûts va apporter un plus. Afin d'éclaircir cette interrogation, il est possible d'observer le modèle de Hotelling²⁰³ de différenciation spatiale²⁰⁴. Celui-ci nous indique que lorsque la distance entre deux concurrents est faible, alors la concurrence s'effectuera sur les prix mais si cette même distance tend à croître, la concurrence sur les prix cessera d'être la seule gérante du marché puisque le critère de la distance jouera un rôle important. La métaphore des commerçants est souvent évoquée : si dans une ville on trouve un épicier de quartier, un supermarché en proche banlieue et un hypermarché en grande banlieue, le critère de distance jouera et le client ne prendra pas toujours le temps de parcourir la distance nécessaire pour acheter moins cher. Si en revanche, ces trois commerces se situent à proximité, alors seul le prix déterminera le lieu d'achat du client.

6.2 La focalisation selon Porter

Cette stratégie a été déclinée en de nombreuses définitions, on la nomme également stratégie de concentration où encore de niche, ces dénominations convergent cependant toutes vers une même entité : le client²⁰⁵. La firme tente donc de se focaliser sur un groupe de clients, un type de produit ou une zone géographique, et bénéficie sur ce segment d'une

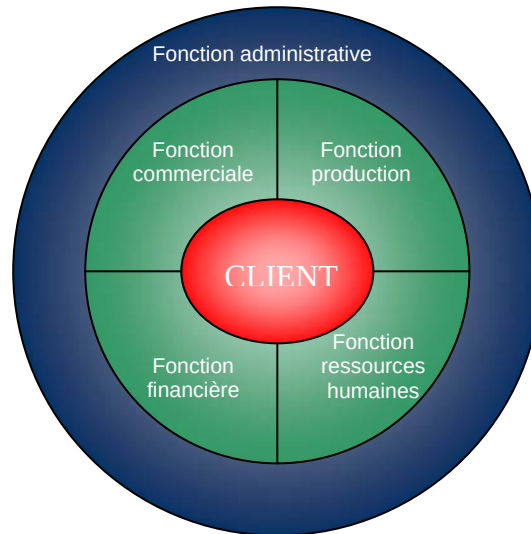
²⁰³ HOTELLING, *Stability in Competition*, Economic Journal, 39, 1929

²⁰⁴ De nombreux modèles de positionnement de l'entreprise par rapport à la demande (marché de proximité, d'éloignement...) font référence à Hotelling

²⁰⁵ La stratégie de focalisation consiste en une concentration de l'ensemble de l'entreprise sur un groupe de clients particuliers. Les produits et services seront concentrés sur un segment de la gamme.

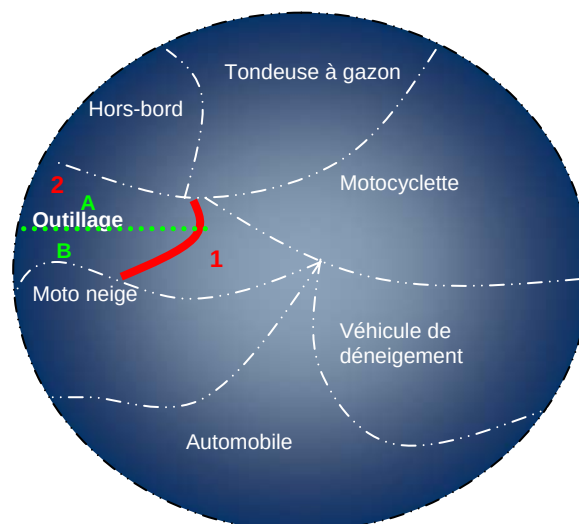
position imprenable en terme de coûts, de différenciation des prestations ou encore de ces deux facteurs réunis.

Positionnement du client dans l'organisation focalisée



Tandis que les stratégies de domination par les coûts ou de différenciation visent le secteur dans son ensemble, la stratégie de focalisation s'organise autour d'une cible précise nommée « niche » à laquelle, la firme mettra tout en action afin de répondre de manière optimale à sa demande, la notion de très bon service doit donc être développée au sein de l'entreprise. Les clients moins nombreux devront être mieux servis et ce processus devrait engager un minimum de ressources par rapport aux concurrents, qui tentent d'accéder au marché dans son ensemble.

La niche au cœur des segments



1 Outillage professionnel :

A Outillage d'intérieur

B Outillage grands parcs et jardins

2 Outillage grand public

Ainsi, la firme des ci-dessus : motocyclette, déneigement,

Honda dispose sur le moteurs des segments Tondeuse à gazon, véhicule de automobile, moto-neige,

outillage et hors-bord. En divisant ces segments en sous-groupes homogènes on obtient des niches exploitables par l'entreprise telles que l'outillage grand public ou encore professionnel celui-ci pouvant également être à nouveau divisé en outillage intérieur et outillage grands

parcs et jardins. La société peut alors choisir de se focaliser sur le segment outillage, destiné aux professionnels et uniquement adapté aux grands parcs et jardins. Le créneau sélectionné pour l'exploitation doit être suffisamment spécifique pour que l'offre du marché en soit éloignée et par voie de conséquence inadaptée. La spécialisation peut viser une clientèle aisée, l'exemple de la haute couture est souvent évoqué ou à son extrême inverse une clientèle moins fortunée telle que les compagnies de voyages en autobus.

L'objectif de la stratégie de focalisation de l'activité est enfin, soit de parvenir à une stratégie de différenciation avec des produits et services différents de ceux du marché, soit de réaliser une stratégie de coûts minimums par le biais d'une consommation minimale de ressources. Il est également possible pour la firme de suivre les deux objectifs précédents.

Cette stratégie comporte cependant certains risques tels que :

■ Les concurrents peuvent, à terme, intervenir dans la niche en segmentant le marché d'une autre manière et interférer avec les caractéristiques sélectionnées par la firme. Le marché étant déjà fortement restreint, la concurrence n'y est pas envisageable et l'arrivée d'une nouvelle entreprise ciblant des caractéristiques communes provoquerait une décroissance des ventes et mettrait en danger le devenir de l'entreprise. La stratégie serait alors à revoir de manière rapide et l'ensemble de l'entreprise serait alors à transformer.

■ Les concurrents qui répondent à l'ensemble du marché ayant des avantages en terme de coûts, la croissance de leur production pourrait engendrer une diminution de leurs coûts et par conséquent de leurs prix qui deviendraient alors inférieurs à ceux de l'entreprise ou du moins qui rendraient l'écart entre les produits insuffisamment important pour que le client accepte de payer un surplus.

■ Cette stratégie présente un danger sur le long terme : de nombreuses entreprises perdent de vue leur stratégie de départ et, devant les premiers succès de l'entreprise, se lancent dans un élargissement de l'activité. Elles perdent alors peu à peu les avantages que leur conférait la focalisation et détériorent, de ce fait, leur réussite.

■ L'entreprise compte sur une différence de ces produits afin de conserver ses parts de marché et d'en obtenir d'autres. Si cette différence tend à diminuer, la firme risque alors de perdre sa spécificité ainsi que ses clients. Il est donc essentiel, lors de la mise en place de cette stratégie, d'accorder en permanence une attention particulière aux produits et services et à leur degré de différenciation.

Cette stratégie est cependant complexe et nécessite un arbitrage permanent entre la rentabilité nécessaire et les parts de marché de l'entreprise. La focalisation rend la firme vulnérable dans la mesure où elle est spécialisée sur un seul et même type de clientèle, lors des variations ou changements subis au cœur de la niche, l'entreprise en subira les conséquences sans pouvoir répartir ses pertes sur d'autres activités. Il est donc essentiel de

conserver une idée de long terme lors du choix de la niche afin de limiter la prise de risque. Au même titre que la stratégie de spécialisation, la focalisation est difficile à tenir sur une période longue, en effet, il apparaît comme parfois peu naturel pour une entreprise de se priver d'une partie de la clientèle du marché et la tentation est, au contraire, de l'élargir afin de toucher un nombre toujours plus grand de clients. La position est donc remise en cause en permanence et doit rester contrôlée dans la stratégie de manière continue afin de ne pas perdre cet avantage de coût ou encore de produit lié à la réponse des attentes de la niche. Les grandes marques de haute couture ont parfois subi les revers de ces tendances, la tentation étant grande pour ces firmes de se rapprocher du prêt-à-porter afin d'accroître les volumes des ventes et de bénéficier de clients supplémentaires. Les grands couturiers ont ainsi créés des lignes de vêtements vendus en grandes quantités dans des magasins ordinaires, cependant l'image se voit ternie par ces activités et les conséquences sont parfois importantes en ce qui concerne l'activité de départ. Aussi, l'éloignement est immédiat lorsque les grandes marques commencent à ressentir un préjudice, elles cessent toute activité dans le prêt-à-porter et se concentrent sur leur cible de base : le luxe.

6.3 Le recentrage sur le business core

De nombreuses entreprises ont suivi la tendance qui dictait l'élargissement des compétences des firmes en terme de métier, de produit mais aussi d'activité. Cet élargissement n'a pas toujours été fructueux, difficile à gérer, complexe et coûteux, il a parfois conduit ses protagonistes à la faillite, y compris ceux qui semblaient, au commencement, entièrement bénéficiaires. Une entreprise qui se diversifie prend de nombreux risques, notamment en terme de compétence et d'image. Le recentrage est une action menée par la firme qui vise à abandonner les métiers où elle ne dispose pas d'une expertise particulière ou supérieure à ses concurrents. L'entreprise doit raisonner en terme de savoir-faire. Les activités où son savoir-faire est inférieur représentent des coûts importants et ne peuvent être optimisées à cause du manque d'expérience de la firme. En se recentrant sur son cœur de métier, la firme peut alors utiliser toutes ces ressources afin d'optimiser celui-ci et bénéficier d'un effet d'expérience important.

Le métier fait appel à un savoir-faire, une efficacité, un apprentissage réussi dans divers procédés, il nécessite des habiletés à un travail, non limité à la simple répétition de tâches mécaniques, mais qui réclame une compréhension de la tâche globale à accomplir. Son évolution se réalise sur le long terme, le métier est l'âme de l'entreprise, le noyau qui façonne progressivement la matière que sont les expériences, les connaissances, les habiletés et les talents de l'organisation. Un produit peut être défini au sens strict, d'une

classe de produits, d'une utilisation ou encore d'une branche industrielle, cependant, le métier fait référence à un concept plus élargi. On peut définir le métier de l'entreprise comme l'ensemble des compétences qu'elle met en œuvre et qu'elle combine afin de servir les marchés. Le cycle de vie du métier est beaucoup plus long que celui des produits. Par ailleurs, un même métier peut donner naissance à une quantité infinie de produits. Prenons l'exemple de l'électronique : ce métier a permis la création de multiples produits tels que la télévision, la radio, le DVD etc. Si une activité présente des facteurs spécifiques et nécessite une stratégie particulière elle constitue un métier. Chaque métier se caractérise par des offreurs, des demandeurs et des facteurs clés de succès identifiables. Ces facteurs clés de succès ne sont optimaux que si la firme y consacre l'ensemble de ses ressources.

6.4 La coopération compétitive

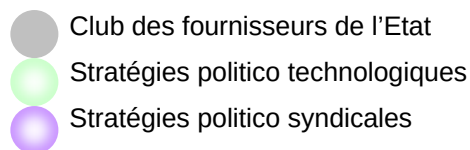
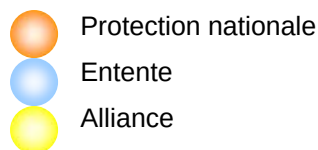
6.4.1 Les stratégies relationnelles

Stratégor²⁰⁶, département stratégique de l'école d'HEC, a déterminé une typologie synthétique des stratégies relationnelles des entreprises, ce tableau a l'avantage de présenter les intervenants mais aussi les types de stratégies qui leur conviennent.

Définition des stratégies relationnelles

La relation privilégiée porte sur : est nouée avec :	La stratégie de marché	La stratégie technologique	La stratégie financière	La stratégie sociale
Etat	   	 	 	
Concurrents	   	  	 	
Clients/ fournisseurs				
Groupes de pression				

Source : Stratégor



Six catégories sont reconnues comme étant les plus souvent observées :

²⁰⁶ ANASTASSOPOULOS, BLANC, NIOCHE, RAMANANTSOA, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, PUF, 1985 (STRATEGOR)

- La protection nationale consiste en un établissement de mesures de l'Etat qui protègent le marché domestique des concurrents extérieurs.
- L'entente, concerne plusieurs firmes qui concluent un accord afin de régler ou supprimer la concurrence.
- L'alliance, coopération entre firmes portant sur une technologie, un marché ...les firmes restent en concurrence
- La club des fournisseurs de l'Etat : répartition des commandes de l'Etat entre un petit nombre d'entreprises
- Les stratégies politico-technologiques : les firmes sont spécialisées et reçoivent des subventions pour la R et D, elles reçoivent des commandes publiques et des aides financières à l'exportation.
- Les stratégies politico-syndicales : la firme survit grâce à des aides financières de l'Etat et des concessions des syndicats.

6.4.2 Modalités de coopération compétitives

La coopération compétitive est une stratégie de plus en plus répandue au sein des entreprises, elle présente des possibilités importantes en terme de développement, notamment en ce qui concerne celui des PME.

Les formes de coopération sont diverses, elles peuvent être :

- ② Des ententes anti-concurrentielles caractérisées par des cartels illicites. Cette forme de coopération est illégale puisqu'elle affecte la libre concurrence, c'est néanmoins une pratique courante entre les firmes.
- ② Des alliances licites entre les entreprises qui cherchent à unir une partie ou la totalité de leurs compétences dans le but d'accroître leur compétitivité. Ces alliances peuvent concerner différentes fonctions de l'entreprise telles que l'innovation technique ou la commercialisation. (Accord, consortium, accord avec prise de participation, joint-venture)

L'impartition

Les motifs de l'impartition

L'impartition a de multiples raisons d'être pour une entreprise. Elle permet tout d'abord une réduction des coûts dans la pratique des opérations industrielles. Alors qu'une intégration

verticale est très onéreuse, une technique d'impartition est dénuée de coûts fixes et ne comporte que des coûts variables qui dépendent du volume d'activité de l'entreprise. Cette caractéristique permet également une optimisation de la flexibilité de la firme, de même que de sa mobilité stratégique. L'impartition permet une maîtrise du degré de complexité organisationnel de l'entreprise, les tâches qu'elle doit développer lors de sa croissance sont externalisées et la firme peut donc se concentrer sur son cœur de métier. De plus, l'impartition accorde parfois une légitimité supérieure, par exemple lors de stratégies d'internationalisation, lorsque l'intégration d'un partenaire local est obligatoire.

Les stratégies d'impartition

Ces stratégies sont des manœuvres de coopération entre différents partenaires, disposant de potentiels complémentaires et désireux de réaliser des synergies. Il existe différents types d'impartitions, celles rencontrées de manière plus fréquente sont les suivantes²⁰⁷ :

- La co-traitance : cette forme est courante dans le secteur du BTP, des entreprises partenaires se partagent la réalisation d'une production ou s'associent pour certaines opérations.
- La sous-traitance : une firme sous-traitante réalise un produit dont les plans et spécificités sont commandités par une entreprise donneuse d'ordre.
- Le contrat de franchise : Celui-ci implique la concession et l'accord de licence, il offre la possibilité au franchiseur d'accroître son chiffre d'affaires et concède au franchisé de multiples atouts en terme de vente tels que l'image de marque, l'organisation marketing et commerciale...La franchise combine le droit d'exploiter un actif matériel et immatériel et concède un droit d'exclusivité dans une zone géographique donnée.
- La fourniture spéciale : ce contrat est le plus souvent développé dans le secteur de l'automobile. Il met en relation un équipementier, ou fournisseur spécial, qui produit en gardant sa marque et sa propriété intellectuelle et un constructeur qui définit le cahier des charges et achète les produits. Tandis que le sous-traitant ne conserve pas la propriété intellectuelle de sa production, le fournisseur spécial en est toujours propriétaire. Sa responsabilité est également plus étendue que le simple sous-traitant et il ne peut changer de client dans la mesure où son produit répond à des spécificités trop étroites pour constituer un véritable marché.
- La concession est un contrat qui permet à une firme d'augmenter son chiffre d'affaires sans supporter les coûts d'installation, elle concède à un intermédiaire commercial le droit de vente exclusif dans un espace géographique donné.

²⁰⁷ Les stratégies d'impartitions seront détaillées dans la troisième partie : « III. Les stratégies partenariales »

- L'accord de licence : il permet d'exploiter des actifs matériels mais aussi immatériels tels que les brevets, procédés, marques...un cahier des charges est à respecter et des redevances sont à verser à la firme qui accorde sa licence. Cette forme d'impartition permet à une entreprise de multiplier les applications de son savoir-faire dans des marchés limités ou encore protégés.
- Le mandat ou commission est une forme d'impartition où un maître d'œuvre charge une firme de faire certaines tâches impliquant la relation avec les tiers (achat, nettoyage, transport...), le mandataire est un intermédiaire qui travail pour le maître d'œuvre mais le fait sous son propre nom.

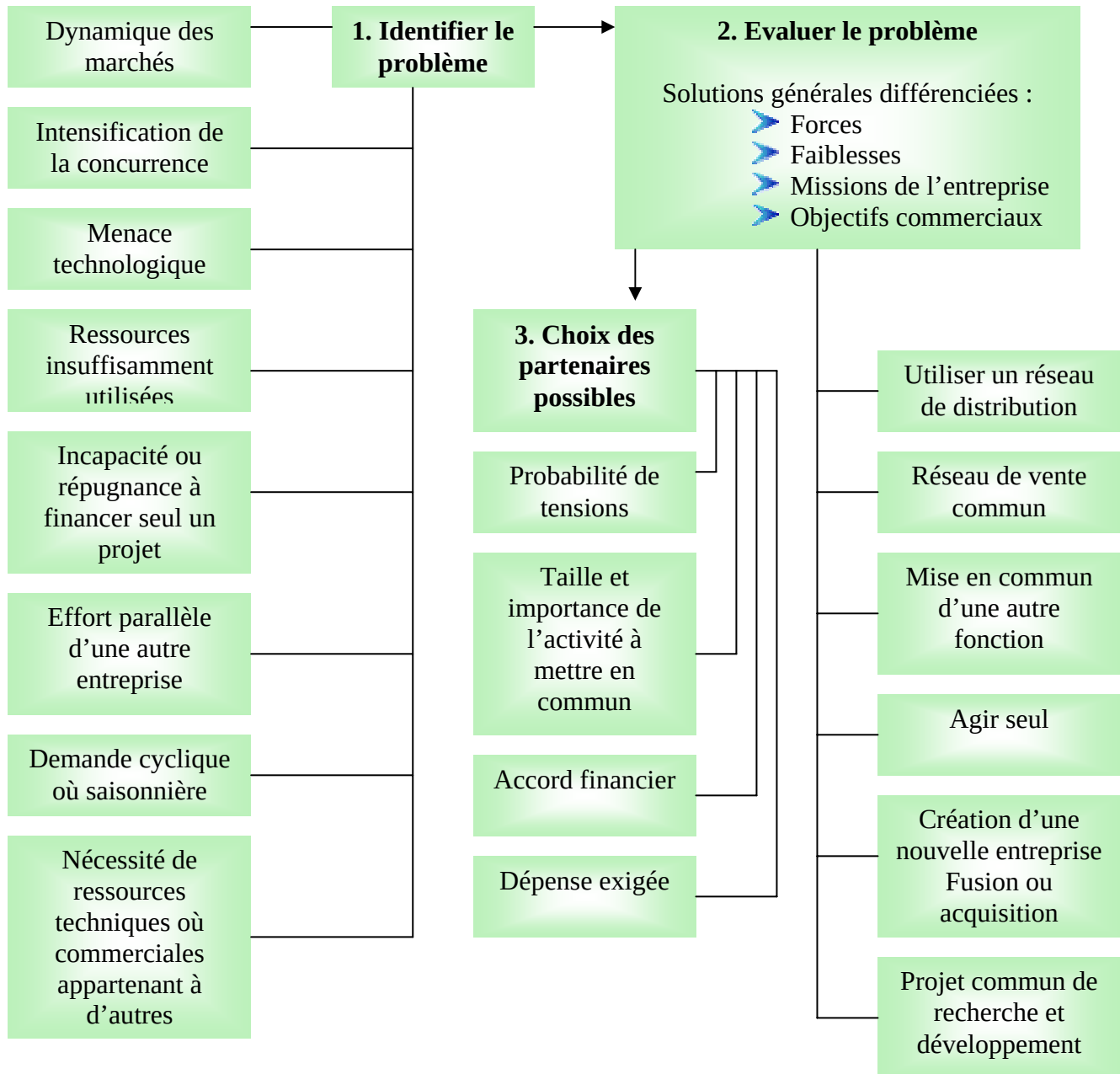
Les risques de l'impartition

Le risque majeur de cette stratégie est la dépendance qui se crée entre les deux partenaires, celle-ci peut représenter un risque pour la firme puisque, si le sous-traitant disparaît, l'entreprise perd une partie de sa fonction production en même temps que le savoir-faire de son ancien sous-traitant concernant sa production. L'asymétrie financière ou commerciale peut également comporter un danger : si la capacité de négociation de l'entreprise est largement inférieure à celle de son sous-traitant, un déséquilibre va se créer qui jouera en défaveur de la firme. Si l'arbitrage entre la diversification et la sous-traitance est mal réalisé, la firme, en sous-traitant, se prive de fonctions stratégiques et de potentiels de développement importants.

Afin d'éviter ce type d'écueils, l'entreprise doit inclure ses choix d'impartition dans sa démarche stratégique. Lee Adler propose une schématisation de la démarche d'impartition dans l'entreprise. Aussi, ce modèle présente une approche en trois étapes :

- Une identification du problème
- Une évaluation des besoins et l'identification de solutions générales possibles (forces de la firme, faiblesses, missions de l'entreprise et enfin objectifs commerciaux)
- Un choix du partenaire parmi les partenariats envisageables, selon les tensions qui pourraient survenir, la taille et le volume de l'activité à mettre en commun avec le partenaire, les accords financiers à définir et la dépendance exigée des deux côtés.

Cadre stratégique des décisions d'impartitions



Les alliances

Les alliances sont des accords de coopération entre deux ou plusieurs firmes qui permettent une mise en commun de ressources ou une optimisation du jeu concurrentiel. L'alliance peut avoir pour objectif la maîtrise plus rapide d'une technologie ou une réduction des coûts grâce aux économies d'échelle ; une augmentation du pouvoir des partenaires sur le marché afin de contourner une barrière douanière, un puissant concurrent, de se libérer d'un pouvoir trop important du client, de suivre le développement international de ses propres clients... Considérée ainsi, elle constitue un substitut à la stratégie d'expansion de la firme.

Les ententes

Une entente est un accord entre plusieurs entreprises, ayant pour objet la limitation de la concurrence. Le domaine d'entente est défini et les firmes qui ont d'autres activités au sein de différents secteurs ne sont tenues de respecter leur engagement que dans un seul secteur, celui indiqué lors de l'entente, l'objectif étant d'améliorer les résultats des entreprises en même temps que leurs possibilités de pérennisation. Elles sont en principe illégales mais juridiquement admises lorsqu'une justification en terme de progrès économique est avancée. Ces ententes sont souvent utilisées afin de protéger un marché national contre un nouvel entrant venant d'un pays étranger.

Les conditions de succès de l'entente :

La taille des différents partenaires nécessite d'être homogène. Si une entente est réalisée entre une très grande firme internationale et une très petite entreprise, la seconde risque fort d'être lésée lors des différentes négociations. Par ailleurs, il est essentiel que le nombre de firmes participant à l'entente ne soit pas trop élevé afin de ne pas aboutir à une taille trop grande, en effet, la cohésion en deviendrait difficile entre les membres. Si une entente est réalisée sur un secteur donné, l'ensemble des producteurs se doit d'y participer afin de constituer un ensemble cohérent face aux consommateurs. Si les prix sont fixés par trois firmes et qu'une quatrième, hors entente, vend ses produits moins chers, alors les consommateurs se concentreront sur la firme hors entente²⁰⁸. D'une manière plus générale, l'entente nécessite d'être favorable à tous les acteurs du marché du côté des producteurs. En effet, si l'un d'entre eux s'y trouve lésé, il la quittera et appliquera ses propres conditions sur le marché, ce qui rendra l'entente des autres firmes obsolète. Enfin, les produits de substitution doivent être inexistant, sinon ils se poseront comme des concurrents sérieux aux firmes de l'entente.

6.4.3 Gestion du relais lutte coopération

Motivations de la coopération :

Selon Adler²⁰⁹, les questions relatives à la coopération sont les suivantes :

- Une capacité de la firme reste-t-elle en sous-exploitation ?
- Le marché subit-il des évolutions structurelles ?
- Une révolution technologique est-elle en cours ?
- Une aide extérieure est-elle nécessaire au bon développement de la firme ?

²⁰⁸ MORVAN, *La concentration de l'industrie en France*, Paris, Armand Colin, 1972

²⁰⁹ ADLER, *La stratégie de la symbiose*, Harvard- L'expansion, n°14, 1979

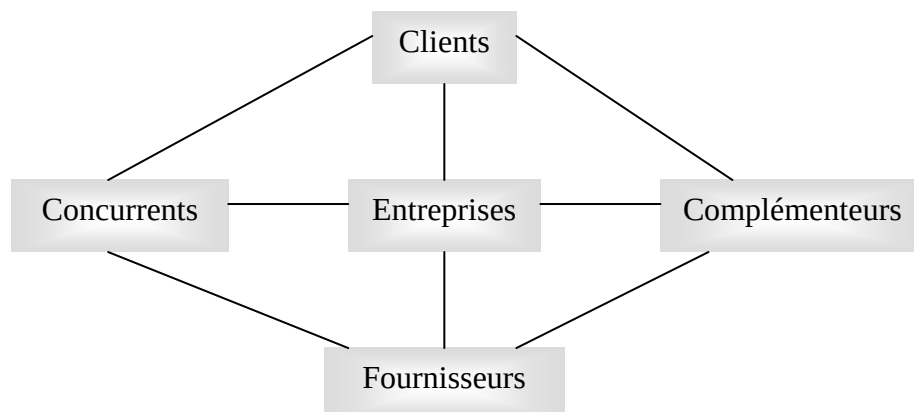
Objectifs de la coopération :

- Certaines barrières qui empêchent la firme de se développer pourraient-elles être atténuées ou encore évincées grâce à un partenariat ?
- Avons-nous des difficultés générales qui pourraient être atténuées par un partenariat ?
- Une association pourrait-elle nous gratifier d'opportunités supplémentaires ?
- Les variations cycliques de nos activités pourraient-elles se trouver atténuées par une coopération ?
- Existe-t-il des frais qui, au sein de la firme, nécessitent un partenariat afin d'être divisés ?
- Les clients de la firme trouveraient-ils un intérêt à l'association de cette dernière avec l'un ou plusieurs de ces concurrents ?
- Un effet de synergie est-il possible entre l'entreprise et un partenaire potentiel ?

La co-opération, selon Nalebuff et Brandenburger :

L'analyse proposée par Nalebuff et Brandenburger²¹⁰ est fortement liée à la théorie des jeux. En effet, ce cadre théorique donne la possibilité d'observer la coopération et la compétition. Les possibilités de gains concernent plusieurs entités et le jeu se déroule sur l'infini. Les éléments sont changeants, libres et incertains. Leur profit dépend de leur stratégie et du jeu. Afin de l'optimiser, ils se doivent d'établir un plan et de modifier les caractéristiques du jeu à leur avantage. Les complémentarités entre les joueurs sont importantes et peuvent être la source de nombreux gains. Le jeu des affaires ou réseau de valeur concerne les clients, les complémentateurs, les fournisseurs, les concurrents et l'entreprise. Aussi la représentation de Nalebuff et Brandenburger en est la suivante :

Réseau de valeur



Sources : Nalebuff et Brandenburger

²¹⁰ NALEBUFF, BRANDENBURGER, *La co-opération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996

Les complémentateurs sont les joueurs susceptibles d'améliorer le profit de l'entreprise alors que les concurrents, à l'opposé, sont les causes d'un amenuisement du profit. Les clients et les fournisseurs ont des intérêts opposés, on ne peut satisfaire les deux de manière simultanée. Un même joueur ayant la possibilité de posséder plusieurs des rôles définis ci-dessus, chaque joueur doit repérer les obstacles mais aussi les complémentarités possibles dans le jeu.

Selon Nalebuff et Brandenburger, la grille de diagnostic suivante est à compléter :

Les joueurs

Quels sont les joueurs habituels dans votre réseau de valeur ?

Où sont les possibilités de coopération et de compétition avec clients, fournisseurs, compétiteurs et complémentateurs ?

Souhaitez-vous modifier la distribution des rôles en intégrant de nouveaux joueurs ?

Quel est le joueur qui pourrait profiter de votre participation au jeu ? A l'inverse, qui en souffrirait ?

Les valeurs ajoutées

Quelle est la valeur ajoutée de la firme et comment est-elle améliorable ?

Quelle est la valeur ajoutée des autres joueurs et faut-il la limiter dans l'intérêt de la firme ?

Les règles

Quelles sont les règles favorables à l'entreprise et celles qui le sont moins ?

Quelles nouvelles règles pourraient être bénéfiques à la firme ? Est-il possible de les imposer aux autres joueurs ? Certains joueurs auraient-ils la capacité de les anéantir ?

Les perceptions

Comment le jeu est-il perçu par les autres joueurs ? Cette perception a-t-elle une influence sur le déroulement du jeu ?

Quelles sont les perceptions à modifier ?

Le jeu doit-il être opaque ou transparent ?

Les frontières

Quelles sont les frontières actuelles du jeu ? Faut-il les modifier ? Le jeu doit-il être relié à d'autres ?

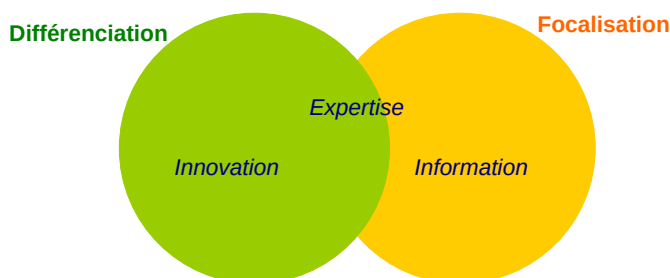
Certains liens entre le jeu et différents autres jeux doivent-ils être détruits ?

Sources : Nalebuff, Brandenburger

Il est possible pour les joueurs de faire appel à d'autres joueurs ou encore de tenter de changer le nombre d'entre eux. Chaque changement au niveau des joueurs modifiera le jeu dans son ensemble. La valeur peut être utilisée en créant une pénurie, en améliorant le produit aux yeux du client ou en fidélisant l'acheteur. L'imitation produit peut également être exploitée afin d'accroître la diffusion du produit. Les règles peuvent subir diverses transformations sous la direction de l'entreprise. Les perceptions peuvent être utilisées en éclairant la situation par le biais d'une démonstration de sa crédibilité ; en maintenant un certain flou afin de bénéficier, lors des négociations, de l'ignorance des autres joueurs, ou en laissant un flou total sur la situation afin d'aveugler les autres joueurs de manière complète. Les associations ainsi que la coopération sont des stratégies fréquentes dans le jeu international des firmes.

Synthèse des apports du sixième chapitre

Lors de ce chapitre, les stratégies correspondantes à la structure de la PME et permettant une amélioration de son intégration dans la mondialisation ont été détaillées. Aussi, la différenciation et la focalisation permettent de contourner la compétition par les coûts exacerbée par le phénomène de mondialisation. Après un diagnostic précis, l'élaboration de telles stratégies s'avère abordable. La stratégie de différenciation a été suivie avec un grand succès par de nombreuses marques du secteur du luxe (par exemple Guerlain...) Elle s'impose comme une étape incontournable pour la PME dans sa réflexion stratégique. Il en est de même pour la focalisation ou stratégie de niche, suivie par exemple par la marque de microprocesseur Intel qui a fait le choix de se focaliser sur une fraction de la production. Ces deux stratégies offrent ainsi des pistes de développement différentes, il s'agit pour chaque PME de choisir celle qui conviendra le mieux à sa situation. Les pôles de compétitivités que sont : le niveau d'expertise, la capacité d'innovation et l'accès à l'information sont devenus plus conséquents sous l'effet de la mondialisation. Aussi, peut-on lier les stratégies envisageables à l'environnement de la PME de la manière suivante :



La différenciation impose à l'entreprise une innovation constante afin de conserver sa différence. Pour la stratégie de focalisation, c'est l'information qui se trouve au cœur du système compétitif. Dans les deux cas, le niveau d'expertise reste un vecteur essentiel de survie. Ainsi, selon ses propres forces, la PME pourra choisir de se différencier afin d'échapper, en partie, à la compétition basée sur l'information ou encore se focaliser afin de moins subir la compétition de l'innovation. Il convient, toutefois, de souligner que les trois axes sont importants, peu importe la stratégie choisie, ils devront être constamment surveillés. Outre ces deux axes stratégiques, la PME peut bénéficier de moyens stratégiques supplémentaires tels que : le recentrage sur le business-core qui permet d'accroître le niveau d'expertise de la firme ; ou encore, la coopération compétitive, qui offre la possibilité de compenser les manques de la PME dans les domaines cités précédemment.

Lorsque le cheminement stratégique a été décidé, la PME a la possibilité d'exploiter des outils afin d'optimiser son développement international.

Chapitre 7

La PME et l'acquisition des compétences d'internationalisation

Liées au développement des économies à l'international, les firmes multinationales ainsi que les réseaux d'affaires mondiaux sont souvent cités en exemple. Ces redécoupages des espaces économiques sont porteurs de multiples opportunités pour les entreprises, petites et grandes, mais aussi, de menaces parfois trop nouvelles pour être gérées de manière optimale. La compétition dans ces nouveaux espaces est, en effet, fortement accrue et la vitesse de développement tant au niveau technologique que commercial est redoublée, les exigences des clients sont de plus en plus importantes et nécessitent des expertises poussées dans chacune des fonctions de l'entreprise. Les chapitres précédents ont fait état de la nécessité de développement des stratégies d'internationalisation au sein des PME, ces dernières doivent être définies avec précision, l'entreprise dispose d'un processus d'apprentissage qui doit lui permettre de développer les bonnes stratégies à suivre afin de tirer son épingle du jeu sur les marchés internationaux. Afin de poursuivre ce déploiement, il est nécessaire à la PME de s'intégrer au sein des réseaux internationaux. Pour accéder à ces réseaux, l'alliance se présente souvent comme la solution la plus efficace. Qu'elle concerne un besoin en technologie, en organisation, en savoir-faire, ou une nécessité d'accès à l'information, cette dernière offre à la PME une ouverture sûre et prudente sur les marchés étrangers. Elle permet d'acquérir de manière rapide le ou les facteurs-clés de réussite à l'international manquants au sein de la firme. Une alliance peut également offrir la possibilité d'externaliser certaines tâches. L'externalisation est un procédé de plus en plus usité par les entreprises²¹¹, ce dernier permet en effet de développer les expertises nécessaires à la réussite de l'entreprise à l'étranger.²¹² Si celles-ci s'avèrent insuffisantes, l'entreprise risque l'échec²¹³.

Différentes formes d'alliances sont réalisables pour la PME en fonction de ses volontés, l'implémentation, la préservation, la symbiose ou la transition, sont envisageables. Ces formes de développement présentent des avantages certains, notamment en terme de flexibilité, mais ont toutes une gestion relativement lourde et réduisent l'autonomie de la firme sur l'activité qu'elle développe avec une autre entreprise.

Le chapitre qui suit déterminera donc le processus d'apprentissage stratégique le mieux adapté à la lutte de la PME au sein de la mondialisation. Cette dernière se trouve souvent dans le cas de la stratégie d'adéquation, mais est-ce toujours la meilleure solution et la stratégie d'intention ne s'impose-t-elle pas ? La gestion et le choix des alliances en fonction des facteurs favorables à l'internationalisation seront également précisés.

²¹¹ BHANGUI D., *Outsourcing : How you can Use It to build competitive advantage*, Logistic Quarterly Journal, 1997

²¹² NAMIKI N., *Export Strategy for Small Business*, *Journal of Small Business Management*, Vol.26, n°2, 1988

²¹³ CHRISTENSEN P.R., *The small and medium-sized Exporters' Squeeze : Empirical Evidence and Model Reflexion*, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 4, n°3, 1991

7.1 *L'apprentissage organisationnel et stratégique*

L'apprentissage organisationnel est une source d'avantage concurrentiel importante. L'instabilité de l'environnement et l'accroissement de la concurrence rendent les firmes plus vulnérables, ce qui implique pour les entreprises une nécessité grandissante de stabiliser les avantages acquis dans le passé. Pour cela, l'organisation de la firme doit devenir apprenante et les critères afin d'y parvenir doivent être définis. Il est donc indispensable de déterminer quelle sera la forme d'apprentissage à mobiliser et à quel moment exactement cette mobilisation devra intervenir, ce processus ayant pour objectif une mobilisation optimisée visant uniquement un cadre d'actions à forte valeur ajoutée. La clé de la réussite de cette mobilisation est donc une réflexion approfondie concernant les formes d'apprentissage à mettre en place, en harmonie avec la situation de l'entreprise. En amont de ce processus se trouve la vision de la firme concernant son avenir et selon les caractéristiques de cette vision, une forme d'apprentissage sera définie.

Sources de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est basé sur le principe de perfectibilité des personnes dans un cercle social²¹⁴. Selon les théories, l'intérêt est porté à la personne, à son environnement et à l'interaction entre ces deux dimensions. Ce processus fait appel à différents domaines : la psychologie cognitive, les théories de l'apprentissage et le statut de l'erreur. Au cours des années 1950, on commence à transposer l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif. La relation entre ces deux dimensions n'est pas sans présenter quelque complexité dans la mesure où l'apprentissage collectif passe par l'apprentissage individuel, mais elle ne nécessite pas de mobiliser la totalité des individus afin d'apprendre. Cela se traduit en entreprise par un jeu entre les individus, leurs modalités de coopération, de coordination et d'échanges de ressources.

7.1.1 *Volontarisme stratégique et PME*

L'adaptation relève généralement d'une démarche adaptative dans laquelle l'organisation se plie à son environnement et recherche l'optimisation de ses ressources dans le but d'accroître ses avantages concurrentiels et d'accéder aux facteurs clés de succès des marchés. Les règles du jeu concurrentiel sont à la base des décisions de la firme.

²¹⁴ Rousseau, Condorcet

La stratégie d'intention est liée à une démarche plus volontariste, les ressources et les compétences sont utilisées dans le but de développer de nouvelles opportunités ou de nouveaux marchés propices à la firme. L'environnement concurrentiel se voit transformer sous le coup des décisions de l'entreprise. L'utilisation des ressources est maximisée dans le but de créer un effet de levier, les ressources sont recyclés et optimisées.

Toutes les PME ne procèdent pas de manière similaire en ce qui concerne leurs stratégies d'internationalisation, en effet, les engagements et les efforts seront plus ou moins importants selon le degré de motivation et les prédispositions de chacune. Aussi, peut-on observer trois types de comportements des PME face à l'internationalisation :

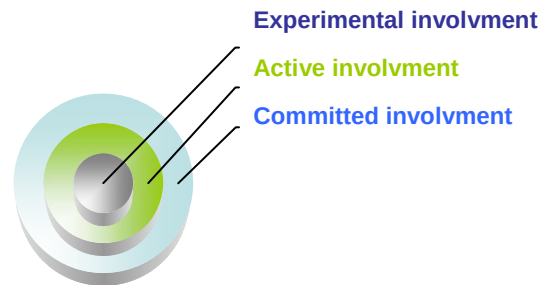
- L'attitude neutre
- L'attitude positive
- L'attitude négative

Cette typologie est fort simple et ne donne pas de précisions importantes sur le sujet. Elle a cependant l'avantage de présenter de manière schématique l'ensemble des comportements au travers de leurs grandes tendances. Il est difficile de parler de généralités en ce qui concerne les stratégies des PME. Dans la mesure où celles-ci composent une très grande diversité, elles nécessiteraient donc une étude unique personnalisée. De ces trois types comportementaux ressortent trois tendances majeures des chefs d'entreprises : l'adaptation face à l'internationalisation nécessaire, la recherche de celle-ci ou encore son rejet. Dans le cas d'une attitude neutre, la PME ne recherche pas à s'internationaliser, cependant son environnement l'y contraint, il peut s'agir d'un client ou d'un fournisseur qui requiert une présence de la PME dans un pays étranger. Une attitude positive provient d'une motivation stratégique des (ou du) dirigeant(s) qui souhaite (nt), afin de pérenniser son entreprise, la faire accéder aux marchés internationaux. A l'inverse, l'attitude négative tend à éloigner de la firme toute internationalisation et la stratégie vise à ancrer l'entreprise de manière unique à son territoire national voir local. L'activité géographique est limitée de manière arbitraire.

Les travaux de Cavusgil permettent de mieux comprendre les différentes phases de l'internationalisation. Ils sont essentiellement axés sur les degrés d'engagement des entrepreneurs : engagement expérimental, actif et total. (Consulter schéma suivant) Le premier groupe englobe les PME s'interrogeant toujours quant à l'adoption d'une position face à l'internationalisation, il regroupe les PME à attitude « négative » ou « neutre », selon le classement précédent. Le second, comporte les entreprises dont les dirigeants adoptent une attitude positive par rapport à l'internationalisation et le dernier groupe, celles qui sont totalement tournées vers l'international. Ces phases sont généralement successivement

développées au sein de la firme, les entreprises accédant de manière directe à la dernière étant très rares (seules les sociétés actives dans le secteur des hautes technologies²¹⁵ débutent parfois leur activité avec une stratégie globale)

Phases d'internationalisation



Source : Cavusgil²¹⁶

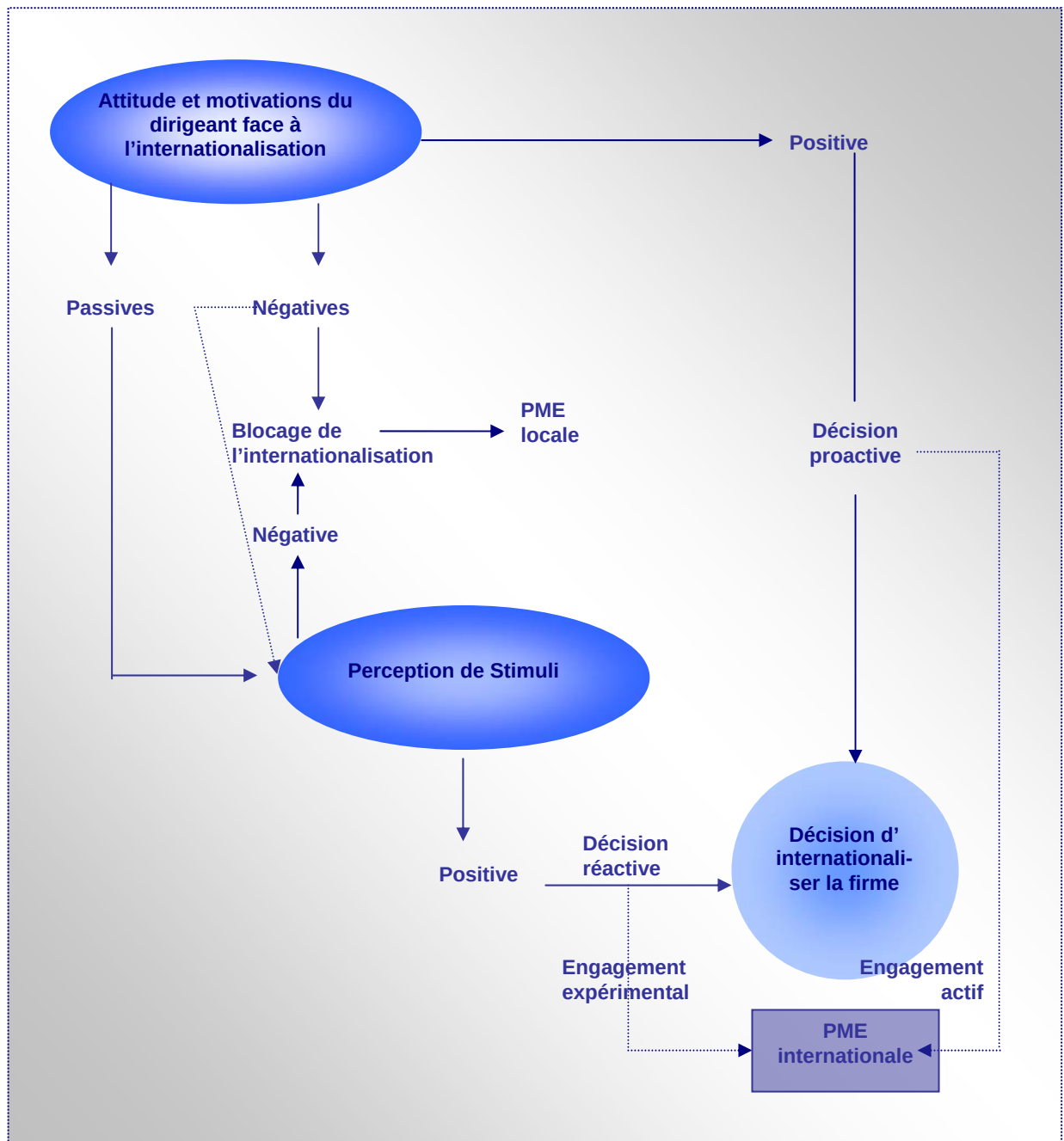
Un schéma réalisé par Allali²¹⁷ représente de manière simplifiée les approches réactives où encore proactives des firmes. (Consulter le schéma suivant) Les phases une et deux de l'approche de Cavusgil y figurent de même que les trois différents type d'attitude des dirigeants face à l'internationalisation.

²¹⁵ JULIEN, *Globalisation de l'économie et PME*, Journal of small business & Entrepreneurship, 12, 1995

²¹⁶ CAVUSGIL, *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, Journal of Business Research, 12, 1984

²¹⁷ ALLALI, *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel*, 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, HEC MONTREAL, octobre 2002

Internationalisation des PME selon des approches proactives et réactives

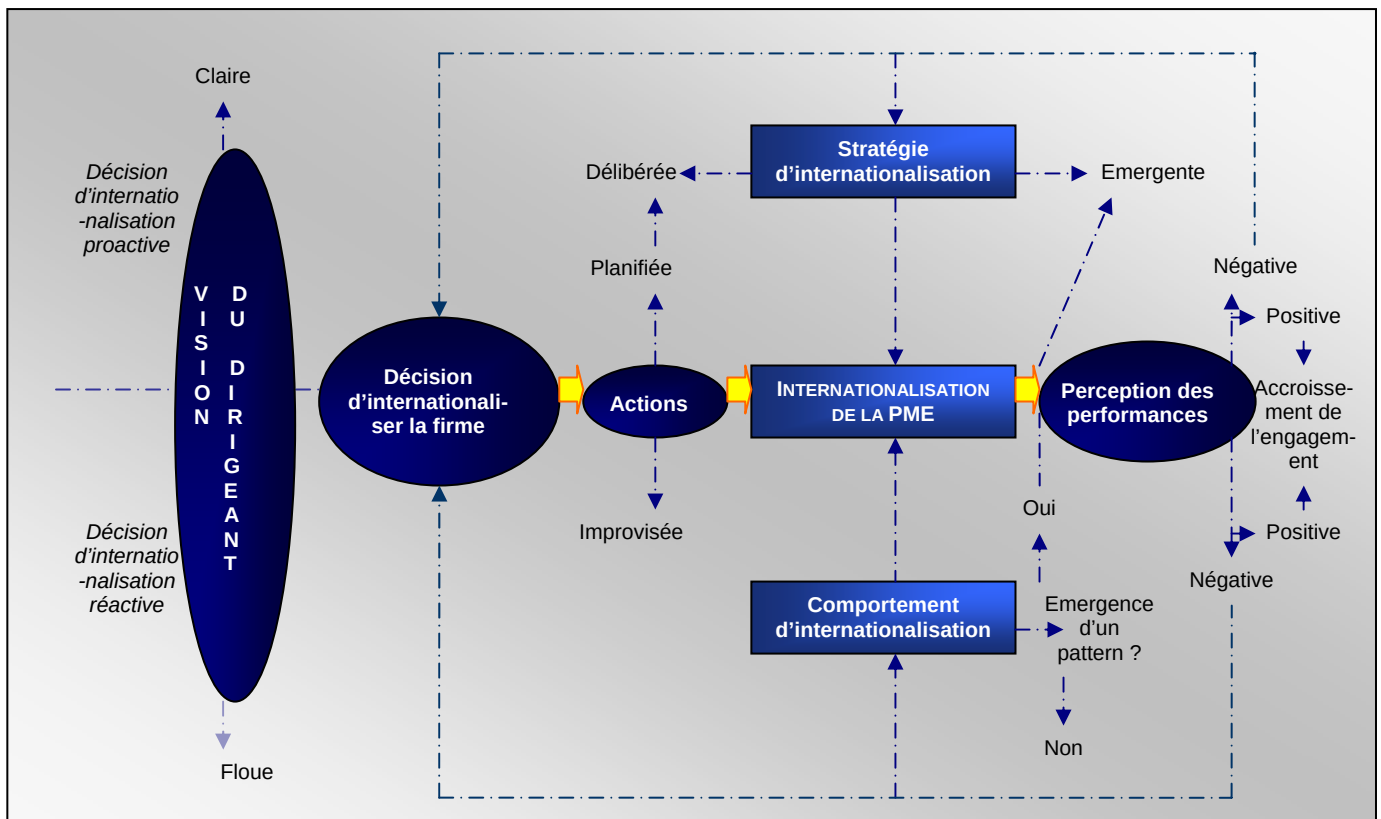


Source : Allali

Les décisions d'internationalisations peuvent être conditionnées par des décisions réactives ou encore proactives. Aussi, certains dirigeants auront tendance à concevoir des visions d'internationalisations claires et proactives alors que d'autres resteront dans le flou et auront un mode de décision plutôt réactif. La planification stratégique est fortement liée à ces phénomènes, le dirigeant privilégiant une démarche proactive mènera les actions de manière planifiée en opposition avec un décideur plutôt réactif qui improvisera ses actions

en fonction des différentes situations rencontrées. Ainsi, lorsque la vision d'internationalisation du dirigeant est claire, les stratégies adoptées seront plutôt formelles et à l'inverse, une vision floue impliquera des comportements d'adaptation et d'improvisation comme l'indique le schéma ci-dessous.

Vision du dirigeant et internationalisation de la PME



Source : Allali

7.1.2 Effet de l'apprentissage sur les stratégies d'internationalisation

Les PME ont accumulé un retard conséquent en matière d'internationalisation par rapport aux grandes entreprises. Les grandes firmes sont fortement représentées sur les marchés mondiaux alors que les PME y sont rares. Le volontarisme stratégique est une des différences majeures entre les petites et les grandes firmes, en effet, alors que la planification est un outil incontournable des grandes entreprises, les PME le négligent souvent. Aussi, alors que les décisions sont plutôt proactives dans les grandes structures,

celles des petites organisations ont tendance à être réactives. Si ce système a quelques chances de fonctionner dans un environnement relativement stable et simple, il n'en a aucune dans un environnement complexe et dynamique. Dans le cadre d'une activité locale, voire régionale, la planification stratégique n'est pas une nécessité, cependant, si le marché est national voire international, il apparaît comme véritablement dangereux de ne pas adopter d'attitude proactive et de négliger la concurrence. Plus le marché s'élargit, plus la notion de risque lié à l'environnement prend de l'importance. Ce risque doit être contrôlé grâce aux décisions prises dans la PME et afin d'optimiser son contrôle, il est indispensable d'adapter ses stratégies à l'environnement et de les baser sur des observations objectives.

7.2 L'alliance comme clé de succès de la PME internationalisée

L'alliance est un moyen efficace de partage des ressources indispensables à la croissance de la PME²¹⁸.

Les atouts de l'alliance lors de l'internationalisation

Les alliances stratégiques permettent de diminuer ou de mieux contrôler les risques liés à la stratégie, et donc de gérer la concurrence en temps de crise. L'alliance est trop souvent un second choix chez un grand nombre d'entrepreneurs en temps de bien-être économique et elle sera beaucoup plus sollicitée lors des différentes périodes de difficulté. Cette tendance est cependant à condamner dans la mesure où la PME a tout à gagner dans une alliance bien gérée. Cette dernière souffre de manière permanente d'insuffisance de moyens, les avantages d'une politique de partenariats sont donc évidents. Il est bien plus aisé de trouver un partenaire à sa taille et à sa mesure lorsque la structure est légère. Les grands groupes internationaux souffrent de difficultés supplémentaires quant au fait de trouver un allié équivalent. L'alliance peut se présenter comme un facteur accélérateur de développement non négligeable, les PME étant limitées en terme de moyens, le sont bien souvent de manière symétrique en terme de développement. Le développement de relations interentreprises desserre donc la contrainte financière ou des ressources en général. Lorsque la firme, dans son processus d'internationalisation, nécessite un accroissement de productivité, un développement de produits mieux adapté et la conquête d'un marché nouveau, les ressources nécessaires à la réalisation de ces multiples tâches seront

²¹⁸ Pour élément de définition et typologie des alliances, consulter annexe 44

importantes et le partenariat permettra d'ajuster le niveau de ressources disponibles à celui nécessaire. Les objectifs peuvent donc accroître en terme d'ambition si la firme dispose d'un accroissement des ressources engagées dans le processus. De par l'alliance, la diversification des objectifs stratégiques peut être réalisée et engendrer des synergies importantes. Si l'alliance ouvre un développement international de même qu'un élargissement de gamme, la vulnérabilité de la firme est fortement diminuée, des ressources nouvelles sont disponibles sans pour autant nécessiter une duplication des moyens de recherche et développement, de production ou encore de vente. L'expérience est partagée entre les deux firmes en même temps que les coûts fixes. Les alliances stratégiques peuvent contribuer à positionner l'entreprise dans un réseau qui lui confère une vision d'ensemble du marché et de ces métiers.

Internationalisation, alliance et ... risques

La PME est souvent réticente à l'idée de fonder des alliances de manière stratégique. Après être passée par les multiples étapes de la sélection du partenaire adapté en terme de besoins mais aussi de structure et de métier, pour l'entreprise une crainte majeure subsiste : celle de la création d'une dépendance vis-à-vis d'une entité étrangère à l'organisation. La petite entreprise bénéficie d'une indépendance importante qui garde sa cohésion intacte, l'alliance a pour conséquence immédiate la dilution d'une partie de cette autonomie. Ce changement sera ressenti à travers l'ensemble de la structure, tant au niveau des ressources humaines qu'à celui de l'apprentissage organisationnel.

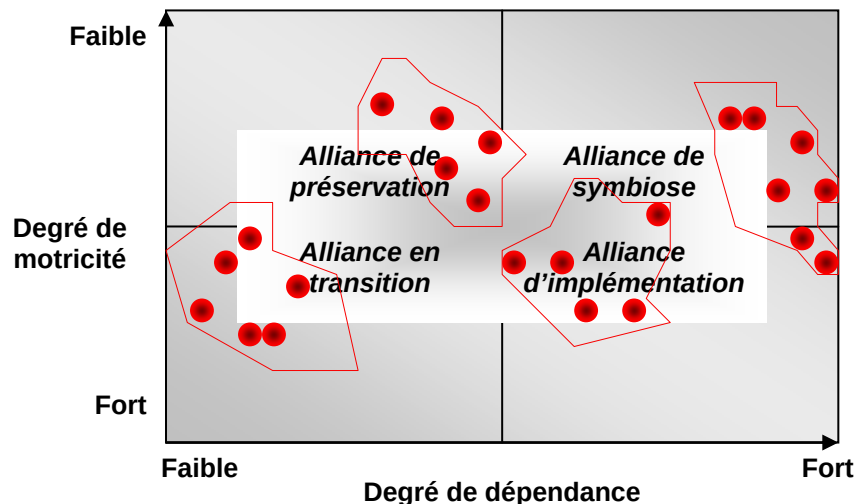
Typologie des alliances et grille de motricité/ dépendance

La détermination de la position stratégique de la firme dans la relation d'alliance est essentielle lors de l'évaluation de celle-ci. Cette évaluation permettra de déterminer le potentiel de développement des deux entreprises participant au partenariat. On appelle degré de motricité le rôle attribué à la PME dans le développement de l'alliance. Si ce dernier est élevé, on considère que les ressources et compétences apportées par la PME sont stratégiques ; le partenaire disposera donc d'un avantage certain par rapport à ses concurrents. Une grille de motricité dépendance est établie dans laquelle le rapport de force des participants est déterminé. Selon Crozier²¹⁹, la maîtrise d'une compétence particulière dans l'accord est une des quatre dimensions à l'origine d'une source de pouvoir, on relativisera la motricité par le degré de dépendance impliqué dans la relation. La dépendance dans l'alliance est analysée par le biais de l'étude du niveau de concentration des affaires des partenaires, de la possibilité de trouver un allié de substitution, des coûts

²¹⁹ CROZIER, FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil, 1977

d'opportunités et des objectifs stratégiques mis en commun. La motricité dépendra de critères tels que les débouchés offerts et les ressources apportées. On évalue les débouchés en terme de parts de marché réalisables, de nombre d'applications technologiques acquises... les ressources seront déterminées en fonction des apports des partenaires et de la possibilité de substituer ces apports. Plus le degré de substituabilité est faible, plus l'apport sera alors considéré comme important.

Grille de motricité/ dépendance



Quatre positions types sont mises en relief dans cette grille :

- Les alliances en transition sont en démarrage, orientées plutôt vers la fonction commerciale entre un nombre de partenaires illimité, cette alliance ne repousse pas la contrainte des ressources, elle évolue de manière rapide, de même qu'elle peut être rompue de façon impromptue. Il s'agit d'une solution transitoire.
- L'alliance d'implémentation implique une dépendance forte, elle s'oriente plutôt vers la production et implique une volonté d'accroître son savoir faire. Des participations financières sont requises et structurent le pouvoir décisionnel au sein de l'alliance qui se limite à deux partenaires seulement. D'une manière générale, le niveau de confiance doit être élevé et l'accord est principalement pensé pour le long terme.
- L'alliance de symbiose est fondée sur un équilibre des compétences et des tailles, son objectif étant d'accélérer le développement des entreprises. La participation financière est marginale et la structure est liée à une harmonie entre les participants. La durée de cette alliance sera un gage de qualité et une source d'efficacité importante.
- La préservation est centrée sur la technologie, le développement doit être accéléré mais les risques minimisés. Il existe bien souvent un dominant en terme de taille au sein de cette alliance qui se limite à deux partenaires. Le savoir-faire doit être transmis d'une firme à l'autre en un sens unique ce qui implique une vision égocentrée de l'accord.

Cette interdépendance doit être gérée, de manière autonome ou encore concertée. La stratégie mise en place par la PME doit être en évolution permanente, celle-ci est déterminée en fonction du contexte extérieur mais les partenaires ne doivent pas être oubliés lors cette phase afin de conserver l'harmonie au sein de l'alliance. De nouveaux projets doivent intervenir de manière permanente aussi longtemps que l'alliance doit être conservée, afin de durer, elle doit évoluer. Le facteur temps a une influence majeure sur l'efficacité des partenariats, sur le long terme se développe une confiance importante qui optimise les fonctions des coopérations.

Synthèse des apports du septième chapitre

La tendance à la réactivité stratégique des PME représente un réel danger lié à l'aggravation du niveau de complexité de leur environnement direct et indirect. En effet, comme le soulignaient les conclusions de la première partie de thèse, la globalisation des marchés fait entrer en compétition une multitude de nouveaux acteurs. Aussi, la proactivité s'impose comme une démarche stratégique indispensable à développer au sein des PME.

L'alliance figure parmi les outils, les plus indispensables à la PME, afin de soutenir son intégration à la mondialisation. Différents types d'alliances ont été analysés au cours de ce dernier chapitre. Parmi ces dernières, figurait l'alliance d'implémentation ; elle offre une amélioration en terme de savoir-faire productif et a pour objectif la diminution des coûts. Ceci ne correspond pas aux besoins spécifiques de la PME dans le cadre de son internationalisation. En revanche, l'alliance de préservation offre la possibilité de développer, à moindre coût/ délai, une ou plusieurs technologie (s). Elle est donc un moyen opérant pour la PME dans son optique d'amélioration des capacités d'internationalisation. En effet, le niveau technologique s'est révélé être l'un des facteurs clés de l'accès à l'international. Un second outil efficient est mis en évidence, il s'agit de l'alliance de symbiose. Celle-ci offre l'opportunité d'accélérer le développement général de l'entreprise dans certains domaines tels que l'accès à l'information, ou encore les compétences de certains membres de l'entreprise. L'information et les qualifications du dirigeant faisant partie des principaux facteurs d'internationalisation, ce type d'alliance permet donc à la PME de compenser des manques qui auraient pu se révéler néfastes au développement international. Enfin, l'alliance de transition, orientée vers la fonction commerciale, ouvre des perspectives concernant le développement de l'organisation spécifique à l'internationalisation. Lors de la modélisation, la présence d'une organisation spécifique s'est révélée vitale à un développement vers l'étranger. Aussi, l'alliance de transition permet-elle de renforcer considérablement les chances de la PME dans son internationalisation.

Conclusion : Proposition de solutions

La PME est bouleversée par le phénomène de mondialisation, son activité se voit concurrencée par des acteurs de plus en plus forts tant financièrement que stratégiquement. Les multiples soutiens institutionnels permettent de supporter les investissements financiers ou la gestion de projets difficiles, mais nécessaires à la croissance de la petite entreprise. L'effort stratégique ne fait pas vraiment l'objet de soutien externe, en effet, ce dernier doit venir de l'intérieur même de l'entreprise. L'importance de l'information et de la connaissance sont, depuis quelque temps, des faits acquis, les TIC s'étendent rapidement y compris au sein des PME, cependant, les outils stratégiques restent bien souvent inconnus des chefs d'entreprises.

Le diagnostic, ou outil de vision de l'entreprise, est un instrument exploité dans la totalité des grandes entreprises. Il demande un effort de réalisation important mais permet à la compagnie de voir dans quelle voie elle s'engage. Comme nous avons pu constater dans le premier chapitre de cette thèse, la mondialisation entraîne avec elle un accroissement de la complexité de l'environnement des entreprises. Ces dernières prennent donc un risque de plus en plus élevé lorsqu'elles n'adoptent pas d'attitudes proactives. Dans la seconde partie de la thèse, l'attitude des dirigeants à l'égard de la stratégie a été observée au travers d'une étude sur les PME Européennes, qui a démontré que 60% d'entre eux n'avaient jamais pris en compte l'internationalisation. On peut donc assurément affirmer que les diagnostics sont trop souvent absents au sein des PME. Cette dernière partie de thèse a donc mis en avant les solutions toujours ignorées mais néanmoins indispensables à la survie de la PME dans la mondialisation.

L'observation du tableau ci-dessous met en évidence la relation entre les effets de la mondialisation et les stratégies de réponse adaptées aux PME.

Interaction entre la mondialisation et les PME	Stratégies
Augmentation de la concurrence innovatrice. Accroissement du besoin en recherche et développement des entreprises	- Réalisation de partenariat inter- entreprises afin de répartir les coûts de R & D et d'améliorer le <u>niveau technologique</u> de la PME
Accroissement du besoin en TIC en entreprise et en techniques de management de la connaissance	- Développement de partenariats pour la formation du personnel et le développement de software en Knowledge Management ou autre domaine informatique - Optimisation de l' <u>accès à l'information</u>
Augmentation du besoin d'expertise en entreprise	- Développer des partenariats ayant pour objectif la formation du personnel afin de diviser les coûts - Recentrer la PME sur son cœur de métier afin de

	disposer d'une expertise supérieure - Amélioration de l' <u>ouverture</u> et du <u>dynamisme du dirigeant</u>
Besoin de nouveaux débouchés	- Développement de partenariat pour réaliser la prospection et la distribution - Amélioration de l'<u>organisation spécifique à l'internationalisation</u> de la PME
Internationalisation de la concurrence des PME	- Différencier les produits afin de transformer le jeu compétitif et améliorer la position de la PME - Accroître la compétitivité par un repositionnement de la PME sur une niche du marché
Nécessité de s'internationaliser (délocaliser)	- Développement de stratégies de partenariat pour faciliter l'internationalisation, diminuer les risques et accroître les moyens

Ce dernier chapitre présentait les attitudes stratégiques à adopter afin de conserver un minimum de contrôle sur les éventuelles conséquences de l'environnement sur la PME.

Le partenariat est une solution qui présente un grand nombre d'avantages pour la petite entreprise. Il peut être exploité afin de combler les défaillances en terme de technologie ou encore de compétences. Si l'entreprise souffre de lacunes en terme de commercialisation et qu'elle dispose en revanche d'un fort potentiel technique, elle gagnera à s'associer à une firme ayant un besoin en technologie et une véritable compétence concernant le développement commercial. Les effets de synergie permettront alors aux deux PME d'accroître leur compétitivité face aux grandes entreprises et de gagner les compétences associées aux marchés mondiaux.

En terme de choix stratégiques, la différenciation, déjà fortement sollicitée par les PME, permet d'adopter une position favorable et adaptée aux atouts naturels de la petite structure. De part des clients plus proches et avec une flexibilité accrue, la stratégie de niche est optimisée et les chances de compétitivité maximisées. Il convient de souligner que les stratégies visant à exercer une domination par les coûts sont parfaitement inadaptées à la structure des PME.

Les possibilités étant multiples, aux dirigeants d'interpréter son diagnostic afin de donner des orientations efficaces à sa firme. Lorsque cette étape est terminée, les chances de survie de la PME ont déjà subi une amélioration importante et le déploiement de tâches opérationnelles efficaces peut être envisagé.

Conclusion générale et perspectives

Conclusion et perspectives

Depuis quelques années, le développement des PME est intimement lié à celui de la mondialisation des marchés mais aussi des économies. Il est désormais impensable d'aborder les problématiques des petites et moyennes entreprises sans prendre en compte un environnement global. On peut même se demander si cette mondialisation, qui semble en bonne partie liée au renforcement et à l'extension des entreprises multinationales, ne va pas freiner les petites entreprises.

Au cœur de la problématique de l'accélération de la mondialisation, cette thèse a consisté à montrer que les petites et moyennes entreprises disposaient de leviers très concrets afin d'améliorer leur compétitivité. La réalisation du diagnostic de l'environnement à l'échelle internationale, la formation des ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication et les stratégies partenariales sont les conditions indispensables au succès de la PME dans un contexte mondial. Les sources de croissance doivent être plus développées au travers de l'organisation, de la communication, des technologies et des qualifications des dirigeants.

Eléments de synthèse des apports

Les écarts constatés entre la PME à vocation locale et la mondialisation basée sur le global expliquent le fait que la PME ne profite que trop peu d'un phénomène pourtant porteur de richesse pour les entreprises. Les inquiétudes grandissantes au sein des petites organisations entraînent une augmentation des craintes sans pour autant remettre en question le fonctionnement de l'entreprise. La PME s'enlise dans un terrain de plus en plus mouvant sans mettre en œuvre les réflexes indispensables à sa survie. Un diagnostic tourné vers les marchés mondiaux aboutissant à une organisation mieux adaptée suffirait bien souvent à mettre à l'abri l'entreprise, des formations sur les éléments clés comportementaux de réussite à l'international où encore un site Internet plus développé permettraient de donner une dimension plus adaptée aux problématiques actuelles. Du credo « think global, act local » qui fait loi depuis quelques décennies au sein des grands groupes, la PME n'a retenu que la seconde partie. L'action est adaptée mais la pensée est limitée et empêche l'entreprise de mobiliser ses forces dans les bonnes directions.

Dans la mondialisation, la PME n'est que trop rarement performante, seule une prise de conscience avancée de l'environnement et de ses mutations offrirait une diminution des

Conclusion et perspectives

risques de disparition de son activité. Cette dimension locale²²⁰ de la PME a une double origine. La première est liée à la tendance réactive des décisions prises, en effet, seul l'environnement direct est pris en considération. En amont de la réflexion il n'existe pas de stratégies à long terme, l'internationalisation représente un coût à court terme et de la rentabilité à long terme. La PME est imprégnée d'un besoin de rentabilité à court terme du fait de ses moyens financiers limités, elle privilégie donc souvent la sécurité à une prise de risque, même si ce dernier s'avère indispensable. De plus, la centralisation du pouvoir décisionnel est souvent extrême dans la petite et moyenne entreprise. Si ce décideur n'a pas d'expérience à l'étranger, c'est souvent toute la firme qui sera condamnée à rester sur son marché local.

Sur le plan micro économique, la PME « autruche » a un avenir fort compromis, sans observations et adaptation, elle avance aveuglément dans la compétition mondiale et accroît ses risques de disparition tout en amenuisant ses chances de croissances. Une prise de conscience est aujourd'hui nécessaire, il n'est plus possible de gérer une entreprise comme si les marchés mondiaux n'existaient pas, si quelques secteurs sont encore épargnés pour combien de temps le seront-ils ?

Sur le plan macro économique les risques sont grands. La concentration des marchés met de plus en plus à mal les économies nationales et entraîne une dépendance de secteurs entiers à un seul ou à un nombre très restreint d'acteurs. Les exemples sont malheureusement de plus en plus faciles à trouver et concernent un nombre de secteurs toujours plus grand. La PME garantie une diversité et une concurrence libre sur les marchés, elle embauche aujourd'hui 66% de français actifs. Il apparaît comme indispensable de protéger ces structures qui contribuent largement au bien être de l'économie²²¹ sans entraîner de sinistre dans des régions où des secteurs entiers. Les pouvoirs décisionnels de certains grands groupes mondiaux ont parfois dépassé ceux des Etats, qui doivent faire des concessions afin de retenir ses géants offreurs d'emplois entre autre. L'influence grandissante de ces multinationales, notamment dans la politique des Etats, remet en question quelques principes fondamentaux de nos sociétés²²². Les élus issus de la démocratie doivent-ils être soumis aux pressions du monde des affaires lors de leur prise de décisions ? La réalisation de politiques institutionnelles sont indispensables afin de soutenir les PME dans leur inintégration à la mondialisation. Il est donc indispensable de développer un débat soutenu en terme de lieu et de méthodes utilisées afin d'apporter un soutien adapté

²²⁰ DONCKELS R., AERTS R., *Les PME et l'internationalisation*, Small Business Research Institute, Bruxelles, 1992

²²¹ En 2004, les PME ont représentées plus de la moitié du CA et de la VA en France.

²²² ANDREFF W., *Les multinationales globales*, Paris, La Découverte, Repères, 1996

Conclusion et perspectives

au travers de politiques efficaces. Si le moteur majeur du développement de la PME à l'international passe tout d'abord par une prise de conscience de ces dernières concernant leur environnement et organisation ; puis par des formations du chef d'entreprise adaptées aux marchés mondiaux, et par une optimisation des TIC et des connexions en réseaux technologiques, qu'en est-il des modalités de son accélération ?

Cette question renvoie à la théorie économique du commerce international, influencé par une mondialisation caractérisée par différents facteurs tels que la multiplication des investissements étrangers et des accords de toutes sortes entre des entreprises de plusieurs pays. L'intégration globale des marchés et des économies est accentuée par l'abaissement des coûts de transport et des communications et par la pression provenant des nouveaux concurrents internationaux, notamment les nouveaux pays industriels asiatiques. La mondialisation de l'économie, se manifeste également par l'élargissement des échanges de biens et de services de toutes sortes. Une partie non négligeable de ces échanges est réalisée entre les filiales ou encore succursales des firmes multinationales qui, avec leur fort développement dans la dernière décennie ont accéléré ce que Michalet²²³ (1985) désigne comme «production délocalisée»

Cependant, beaucoup d'échanges découlent de la formation de nouvelles alliances ou ententes interentreprises comme on peut le remarquer dans l'industrie automobile, de la chimie fine et de l'informatique. L'intérêt croissant porté par quelques économistes aux notions de coopérations compétitives trace une piste de réflexion alternative à une analyse exclusivement financière. En effet, le travail coopératif accompagné d'une vision réaliste de l'environnement mondial et de qualifications nécessaires à la compétitivité (tant en matière de communication que de commerce international) constituent une combinaison intéressante et porteuse de succès.

Piste de réflexions théoriques

Une première piste de réflexion évoquée dans cette thèse consiste à apercevoir sous un angle spécifique certains aspects du processus de mondialisation. L'avènement du libéralisme et des antécédents historiques propices aux interconnexions de la planète est mis en évidence par Jacques Adda²²⁴ afin d'expliquer les sources de la mondialisation. Pour Dominique Plihon, le phénomène de mondialisation serait un choix politique sous l'influence de la doctrine néo libérale²²⁵. Les explication politisées du phénomène sont nombreuses

²²³ MICHALET C.A., *Qu'est-ce que la mondialisation?*, La Découverte, Paris, 2004

²²⁴ ADDA J., *La mondialisation de l'économie*, La Découverte, Paris, 2004

²²⁵ PLIHON D., *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, Paris 2003

Conclusion et perspectives

mais éclairent de manière très limitée toutes les dimensions de ce dernier. Certes, l'accroissement en valeur de l'ensemble des échanges courants est conséquent dans la mesure où ils ont été multipliés par 33 entre 1967 et 2000 et les investissements directs étrangers ont été multipliés par 20 entre 1990 et 2000. Cependant, le besoin de commercer des nations est loin d'être le principal responsable de cette accélération formidable du commerce mondial. Sans nouvelles technologies, comment transporterait-on toujours plus de marchandises, comment les entreprises pourraient-elles prospecter, communiquer s'organiser et se renseigner sur les pays dans lesquels elles souhaitent investir ? L'explosion des technologies de l'information a, en effet, réduit les distances physiques et avec ces dernières celles psychologiques. Les progrès effectués dans les moyens de transport et leurs prix permettent des échanges massifs de personnes mais aussi de biens multiples. Selon Philippe Moreau²²⁶, « La mondialisation n'est qu'un sous-produit du progrès technique ».

LES ETAPES DE LA MONDIALISATION ET LEURS CONSEQUENCES SUR LA COMPETITIVITE DES PME

De nombreuses explications avérées dans la littérature contemporaine portent sur la difficulté majeure à mesurer les effets de la mondialisation du fait de ses dimensions multiples. De par la définition d'un processus précis de mondialisation, il nous a été possible de mettre en évidence l'entrecroisement et l'interdépendance entre les étapes de la mondialisation et le développement des PME. Afin d'attester de ces résultats, un constat empirique est utilisé (partie II), de même qu'une conceptualisation (l'internationalisation de la PME dans la mondialisation), et enfin une modélisation analytique (partie I). Ces apports ont la capacité d'approfondir une direction d'explication, à travers la référence plus globale à la difficulté momentanée dans laquelle se trouve l'économie d'entreprise à développer un cadre conceptuel efficace afin de mesurer l'efficacité de la PME dans la mondialisation. Elles permettent également d'apporter quelques pistes de réflexion et d'action à l'économie politique dans le cadre des décisions pour le soutien de l'activité des PME.

Une seconde explication, répandue dans les réflexions théoriques actuelles sur la mondialisation, porte sur l'inadaptation de la PME. L'hypothèse soutient une nécessité de transformer certains facteurs de l'entreprise tels la stratégie, la formation et l'accès aux technologies de l'information dans le but d'adopter une position efficace dans la globalisation des marchés.

²²⁶ MOREAU P., *La Mondialisation*, Presse Universitaire de France, 1997

Conclusion et perspectives

Une première thèse, dans le cadre théorique de la gestion d'entreprise, soutient la subsistance d'une crise de la réflexion stratégique et organisationnelle au centre de la PME. La démarche trop réactive empêche la vision à long terme de se développer, il existe donc une carence en terme de vision réaliste et mise à jour de l'environnement et de coopération compétitive. L'organisation reste bien souvent trop floue et présente des lacunes importantes en terme dans son degré d'élaboration.

Une autre thèse, d'insuffisance de compétences renvoie aux carences en apprentissage (technique de communication et internationalisation, par la pratique où l'usage) comme facteur explicatif de la lenteur de l'intégration des PME aux marchés mondiaux. Nous avons, par ailleurs, souligné en seconde partie les conséquences de telles limites pour la capacité d'internationalisation de l'entreprise.

Ainsi, c'est en développant une stratégie adaptée à sa position, à son secteur et à sa taille que la PME mettra toutes ses chances de son côté lors de son travail d'internationalisation. Plus concrètement, des mesures organisationnelles tournées vers l'international, une amélioration de la vitrine de l'entreprise qu'est le site Internet et une veille technologique seront des atouts de taille pour s'internationaliser. Les limites financières ou structurelles pouvant se poser à ces entreprises ne sont nullement insurmontables, elles disposent bien au contraire d'atouts majeurs quand à une pénétration sur des marchés étrangers. Leur flexibilité, leur cohésion et leur relation client privilégiée font des petites entreprises des structures parfaitement adaptées à des activités géographiques élargies. Un diagnostic précis sera la clé de voûte d'une stratégie adaptée qui privilégiera les axes de développement les plus adaptés à la situation de la firme. Ainsi que ce soit à travers le recentrage, la différenciation, la spécialisation où encore la coopération, la PME doit trouver son chemin vers le succès au travers des multiples possibilités qui s'offrent à elle.

PME COMME ACTEUR MONDIAL ET CRISE DE LA SUBDIVISION STRATEGIQUE MULTINATIONALE / PETITE ENTREPRISE

Dans le cadre de l'économie d'entreprise, la figure de la taille de la PME constitue un premier élément d'opposition à la subdivision grande entreprise, PME en matière de stratégie. Les multinationales apparaissent, en effet, comme les grandes gagnantes de la mondialisation et tirent profit au maximum de toutes ces dimensions. L'harmonisation culturelle permet un élargissement des cibles marketing, les différentiels de coûts permettent des économies de production... les coûts de productions chutent et les ventes augmentent en même temps que la productivité. En ne profitant pas des mêmes opportunités que leurs immenses consoeurs, les PME se marginalisent et réduisent leur efficacité et leur rentabilité à une misère. Comment, par la suite, conserver une compétitivité qui est déjà très en

Conclusion et perspectives

retard ? Plus que la mondialisation, le véritable ennemi de la PME est sa propre défaillance en terme d'observation et de prise de conscience. Les apports en terme d'accroissement de compétitivité réalisé grâce à une planification stratégique claire (diagnostic et coopération) sont véhiculés par l'économie d'entreprise et acquis depuis longtemps par de nombreux acteurs.

L'économie d'entreprise véhicule également l'importance des TIC et de la formation des employés. Les grandes entreprises monopolisent, par ailleurs, une grande part de leurs ressources à l'équipement et à la formation du personnel. Il s'agit de projet de fond qui implique l'ensemble de la firme.

Alliant des apports de l'économie internationale et de l'économie d'entreprise, la problématique de recherche en terme d'économie stratégique paraît fournir un cadre d'analyse cohérent à la problématique de mondialisation. Elle se révèle ainsi soutenir l'idée d'un danger avéré pour les PME et d'une nécessité absolue de leur apporter un soutien institutionnel.

Bibliographie

- ✚ ADDA J., La mondialisation de l'économie, Paris, La Découverte, 2002
- ✚ AGARWAL S., RAMASWAMI SN., Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies* 23(1): 1-27, 1992
- ✚ ALBOUY M., La régulation économique dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1973
- ✚ ALCHIAN A., *Economic Forces at Work*, Minneapolis, Liberty press, 1977
- ✚ ALGOE, PME mondialisée, 1993
- ✚ ALLAIRE Y., et FIRSIROTU M.E., *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Québec, Gaëtan Morin, 1993
- ✚ ALLOUCHE J. Et SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique*, Paris, La Découverte, 2 tomes, 1995
- ✚ AMIN S., *Les défis de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan Inc, 1996
- ✚ ANDERSEN O., Internationalisation and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, Special Issue 2: 27-42, 1997
- ✚ ANDERSSON S., *L'internationalisation comme un acte d'esprit d'entreprise-étude d'une entreprise suédoise de produits en caoutchouc*, Lindköping, 1996
- ✚ ANDREFF W., *Les multinationales globales*, Paris, La Découverte, Repères, 1996
- ✚ ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et techniques, 1971
- ✚ ANSOFF I.H., *From Strategic Planning to Strategic Management*, New York, John Wiley & Sons, 1976
- ✚ ANSOFF I.H., *Strategic Management*, Londres, Macmillan, 1979
- ✚ ARGYRIS C., et SCHÖN D., *Organizational Learning: a theory of action perspective*, New York, Addison-Wesley, 1978
- ✚ ARGYRIS C., *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions, 1995
- ✚ ASSIDON E., *Les théories économiques du développement*, Paris, La Découverte, 2002
- ✚ ATAMER T. Et CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1993
- ✚ ATHANASSIOU N., NIGH D., *Internationalization, tacit knowledge and the top management*

- teams of MNCs. *Journal of International Business Studies* 31(3): 471-487, 2000
- ✚ AUDROING J.F., *La décision stratégique*, Paris, Economica, 2000
 - ✚ AVANTIS S., *Die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft-Ausmass, Motive, Auswirkungen*, Vdf Hochschulverlag AG ander ETH, Zurich, 2001
 - ✚ AVENIER M.J., *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, 2è éd, Paris, CNRS, 1988
 - ✚ BALDWIN R.E., *Measuring nontariff trade policies*, NBER Working paper 2978, 1989
 - ✚ BALDWIN R.E., *Trade policies in developed countries*, in Jones Kennen (Eds), *Handbook of International Economics*, North Holland, Hamsterdam, 1984
 - ✚ BASINGSTOKE, KAILARANTA, *Atouts et besoins de développement des PME internationalisées*, Ministry of Labour, ESF Publications, Helsinki, 1998
 - ✚ BASSEN A., BEHNAM & GILBERT, *Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol 71, N°4/2001, Wiesbaden, 2001
 - ✚ BAUM J.A., CALABRESE T., SILVERMAN B.S., *Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*. *Strategic Management Journal* 21(3): 267-294, 2000
 - ✚ BECHERER R.C., MAURER J.G., *The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur- led firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22(1): 47-58., 1997
 - ✚ BEN HAMMOUDA H., *Crise globale, un regard du Sud*, Paris, Maisonneuve & Larose, 2002
 - ✚ BENARD J., *Economie publique*, Paris, Economica, 1985
 - ✚ BENSIDOUN I. Et CHEVALLIER A., *L'économie mondiale 2002*, Paris, La Découverte, Repères, 2001
 - ✚ BENSIDOUN I. Et CHEVALLIER A., *L'économie mondiale 2004*, Paris, La Découverte, Repères, 2003
 - ✚ BIJMOLT T., ZWART P., *The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms*. *Journal of Small Business Management* 32(2): 69-83., 1994

- ✚ BIRLEY S., The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1: 107-117., 1985
- ✚ BLANKENBURG D., A network approach to foreign market entry. In *Business Marketing: an Interaction and Network Perspective*. Möller K, Wilson D. (eds). Kluwer Academic Publishers: Boston; 375-405., 1995
- ✚ BONACCORSI A., On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies* 23(4): 605-635., 1992
- ✚ BOTHER H., HOLMQUIST C., Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing* 11: 471-487., 1996
- ✚ BOUËT A. Et LE CACHEUX J., *Globalisation et politique économiques*, Paris, Economica
- ✚ BOYER A., *Individualisme méthodologique et individualisme politique*, Cahier du CREA, n°13, septembre, 1989
- ✚ BRAUNERHJELM P., *Knowledge Capital and the New Economy-Firm Size, Performance and Network Production*, Stockholm, 2000
- ✚ BRUNETTI A., KISUNKO G., WEDER B., *How businesses see government-Responses from private sector surveys 69 Countries*, Banque mondiale, Washington DC, 1997
- ✚ CALORI R., et ATAMERT., *L'action stratégique, le management transformateur*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1989
- ✚ CAMPBELL J.P., *On the nature of Organisational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1977
- ✚ CAPET M., HOFLACK J., *Gestion de l'entreprise sous-traitante*, Paris, Economica, 1978
- ✚ CARRIER C., *Intrapreneurship in SME's : an exploratory study*. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 21(3): 5-20, 1996
- ✚ CARRIER C., *Le défi du support aux petites entreprises potentiellement exportatrices*. *Image économique*, 21(4), 14-16, 1997
- ✚ CARRIER C., *Les besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires dirigeants de PME potentiellement exportatrices*. *Actes du 3e Congrès international francophone de la PME*

(CIFPME), Trois-Rivières, 322-337, 1996

- ✚ CARRIER C., Teaching creativity, innovation and entrepreneurship : on the necessity for new pedagogical paradigms. Actes de la 44e Conférence Mondiale de l'ICSB, Naples, Italie, 1999
- ✚ CASTEL O., Le Sud dans la Mondialisation Quelles alternatives?, La Découverte & Syros, Paris, 2002
- ✚ CAVES R.E., Multinational Enterprise and Economic Analysis. (2nd ed). Cambridge University Press: Cambridge, Mass., 1996
- ✚ CAVUSGIL S.T., Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. Journal of Business Research 12: 195-208, 1984
- ✚ CEDEFOP, Internationalisation and changing skills needs in European small firms, Synthesis Report, Luxembourg, 2002
- ✚ CENTRE DE PROMOTION ET DE RECHERCHE, Enquête sur les activités d'exportation et la participation des entreprises du secteur de l'artisanat aux foires nationales et internationales, Chambre des métiers du Grand Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992
- ✚ CENTRE DE PROMOTION ET DE RECHERCHE, Enquête sur les activités d'exportation et la participation des entreprises du secteur de l'artisanat aux foires nationales et internationales, Chambres des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992
- ✚ CHANDLER A., Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Ed d'Organisation, 1989
- ✚ CHARREIRE S., L'apprentissage organisationnel: proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale, Thèse Paris-Dauphine, 1995
- ✚ COHENDET P., LLERENA P., Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise, Revue d'Economie Industrielle, n°51, 1er trimestre, 1990
- ✚ CORDELLIER S. , DIDOT B., L'Etat du monde. Annuaire économique et géopolitique mondial, La Découverte, 1995
- ✚ COSSETTE P., CARRIER C., VERSTRAETE T., Créativité en contexte stratégique : expérimentation d'une nouvelle méthode. Actes du congrès ASAC/IFSAM, Montréal, 2000
- ✚ COSSETTE P., CARRIER C., VERSTRAETE T., Experimental implementation of a new creative

method to support futurology by small businesses in a strategic management perspective.

Journal of Enterprising Culture, 8(2): 121-140, 2000

- ✚ COTTA A. Le pouvoir dans l'organisation, Paris, Revue française de gestion, 1976
- ✚ COURAULT B.A., Les PMI choletaise et l'export. Une étude de cas, colloque "PME-PMI, développement international", Aix en Provence, 1993
- ✚ COVIELLO N.E., MCAULEY A., Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. Management International Review 39(3): 223-256, 1999
- ✚ COVIELLO N.E., MUNRO H.J., Growing the entrepreneurial firms: networking for international market development. European Journal of Marketing 29(7): 49-61., 1995
- ✚ COVIN J.G., SLEVIN D.P., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice 16(1): 7-25., 1991
- ✚ COVIN J.G., SLEVIN D.P., Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal 10(1): 75-87., 1989
- ✚ CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977
- ✚ DAWKINS R., The Blind Watchmaker, WW Norton, New York, 1986
- ✚ DE BERNARD F., La pauvreté durable, Kiron
- ✚ DELAPIERRE M., et MILELLI C., Les firmes multinationales, Paris, Vuibert, 1995
- ✚ DENIS H., Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales, Paris, Economica, 1990
- ✚ DESGARDINS B., Développement international de l'entreprise, Paris, Dunod, 1997
- ✚ DEYSINE A. Et DUBOIN J., S'internationaliser: Stratégies et Techniques, Paris, Dalloz, 1995
- ✚ DONCKELS R., AERTS R., Les PME et l'internationalisation, Small Business Research Institute, Bruxelles, 1992
- ✚ DOW D., A note on psychological distance and export market selection. Journal of International Marketing 8(1): 51-64., 2000
- ✚ DREE, Les entreprises françaises dans le monde, CFCE, 1993
- ✚ DUCHENEAUT B., Enquête sur les PME française, Maxima Laurent Du Mesnil, 1995
- ✚ EKELEDO I., SIVAKUMAR K., Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency

- perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(4): 274-292., 1998
- ✦ ELLIS P., PECOTICH A., Social factors influencing export initiation in small and medium sized enterprises. *Journal of Marketing Research* 38(1): 119- 130., 2001
 - ✦ ETEMAD H., WRIGHT, Internationalisation of SMEs: Toward a New Paradigm, *Small Business Economics* 20, Pays-Bas, 2003
 - ✦ EXCO, GRANT THORNTON, Enquête sur les PME Européennes, 2001
 - ✦ EYMARD-DUVERNAY F., Coopération et concurrence dans les relations d'entreprise, *Cahier du centre d'étude de l'emploi*, 1989
 - ✦ FAVEREAU O., Organisation et marché, *Revue française d'économie*, vol 4, n°1, 1989
 - ✦ Fletcher R., A holistic approach to internationalisation, *International Business Review* 10, 25-49, Pergammon, 2001
 - ✦ FLETCHER R., A holistic approach to internationalisation. *International Business Review* 10(1): 25-49., 2001
 - ✦ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail: Managing Business Internationalisation, séminaire organisé à Bruxelles, mars 2003
 - ✦ FONTAGNE L., MAYER T., Evaluation des barrières aux échanges, dossier agricole et marchés publics: trois dossiers sensibles, *Rapport pour le commissariat général du Plan*, avril 2002
 - ✦ FONTAGNE L., MIMOUNI M., L'environnement, nouvel obstacle au commerce de produits agricoles et alimentaires, *Economie internationale* 87, 63-87, 2001
 - ✦ FOURCADE C. TORRES O., Proximité et stratégie d'internationalisation des PME: le rôle des milieux internationalisants, *Working paper*, 2001
 - ✦ FRERY F., Benetton ou l'entreprise virtuelle, Paris, Vuibert, 1999
 - ✦ FRIEDLANDER, Components of effectiveness in small organisation, *Administrative science quarterly*, 13, 1968
 - ✦ FUJITAS, PME transnationale, 1995
 - ✦ GANKEMA H.G.J, The Internationalisation Process of small and medium size Entreprises: An evaluation of the stage theory, Donckels R. & Miettinen, Aldershot, 1997

- ✚ GARAND D., CARRIER C., Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés. Actes de la 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, France, 1996
- ✚ GARCIA R., L'information économique, Actualités économiques, p 88-109, 1987
- ✚ GERVAIS M., Stratégie de l'Entreprise, Paris, Economica, 2003, 5è Edition
- ✚ GOODMAN P.S., Change in Organization, San Francisco, Jossey-Bass, 1982
- ✚ GRAY B.J., Assessing the influence of attitudes, skills and experience on international marketing investment decision- making: a behavioral/systems approach. Journal of Global Marketing 8(3,4): 103-123., 1995
- ✚ GUERRIEN B., Concurrence, flexibilité et stabilité, Paris, Economica, 1989
- ✚ GUERRIEN B., La théorie des jeux, Economica, Paris, 3ème édition, 2002
- ✚ GUERRIEN B., L'économie néo-classique, Paris, La Découverte, coll Repères, 1989
- ✚ GUILLAUME M., Les modèles de la décision, Paris, PUF, 1972
- ✚ GUILLOCHON B., Economie internationale, Dunod, coll.Module, Paris, 1993
- ✚ HARVESTON P.D., KEDIA B.L., DAVIS P.S., Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. Advances in Competitiveness Research 8(1): 92-99., 2000
- ✚ HARVEY M., GRIFFITH D., NOVICEVIC M., Development of timescapes to effectively manage global interorganizational relational communications. European Management Journal 18(6): 646-662., 2000
- ✚ HESS J.D., The Economics of Organisation, Amsterdam, North Holland, 1983
- ✚ HILL C.W., HWANG P., Global strategy and multinationals' entry mode choice. Journal of International Business Studies 23(1): 29-54., 1990
- ✚ IBEH K., YOUNG S., Exporting as an entrepreneurial act: an empirical study of Nigerian firm. European Journal of Marketing 35(5,6): 566-586., 2001
- ✚ JACQUEMIN A. , Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle, paris, Economica, 1985
- ✚ JAKOBIAK F., Pratique de la veille technologique, Paris, Les Editions d'Organisation, 1991

- ✚ JEAN-PAUL D., L'internationalisation: Tremplin ou planche de salut pour la PME
- ✚ JEGOUREL Y., La taxe Tobin, La Découverte, Repères, Paris, 2002
- ✚ JOFFRES, Baby-multinationales, 1989
- ✚ JOHANSON J., VAHLNE J.E., Management of foreign market entry. Scandinavian International Business Review 1(3): 9-27,. 1992
- ✚ JOHANSON J., VAHLNE J.E., The mechanism of internationalisation. International Marketing Review 7(4): 11-24., 1990
- ✚ JONES M.V., The importance of contact with the foreign market: empirical evidence from UK high technology small firms. In The 28th Academy of International Business Annual UK Conference Proceedings. 6-7 April 2001. Manchester Metropolitan University: Manchester; 424-449., 2001
- ✚ JULIEN A., VAGHELY I., CARRIER C., PME et contrôle de l'information: Le rôle du "troisième homme" , Journal of Small Business and Entrepreneurship (JSBE), 17(3), Octobre, 2004
- ✚ KAILARANTA J., Points forts et besoins en développement des PME qui s'internationalisent, Ministère du travail, ESF Publication, Helsinki, 1998
- ✚ KARLSSON S., More than a lot of paper! Innovation and development within Värmlands'ForrestIndustry Cluster, Swedish Agency for Innovation Systems, 2001
- ✚ KAST, La théorie de la décision, Paris, La Découverte, Repères, 2002
- ✚ KFW KREDITANSTALT FUR WIEDERAUFBAU, Unternehmensfinanzierung in schwierigen Fahrwasser; Wachsende Finanzierungsprobleme im Mittelstand, Francfort, 2002
- ✚ KNIGHT G., CAVUSGIL S.T., The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In Advances of International Marketing. Taylor CR. (ed.) JAI Press: New York; 11-26., 1996
- ✚ KOENIG G., JOFFRE P, Stratégie d'entreprise. Antimanuel, Editions Gestion-Economica, 1994
- ✚ KOGUT B., SINGH H., The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of International Business Studies 19(3): 411-32., 1988.
- ✚ KOKALJ L., WOLFF, Die Internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlere Unternehmen im

Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik, Institut für Mittelstandsfoeschung, IfM-Materialien, N°153, Bonn, 2001

- ✚ KOTTER, Organisational Dynamic, Londres, Addison Wesley, 1978
- ✚ KRUGMAN P., Increasing Returns Monopolistic Competition and International Economics, Journal of International Economics, vol.9, n°4, 1979
- ✚ KRUGMAN P., La mondialisation n'est pas coupable, La Découverte, 2004
- ✚ KRUGMAN P., OBSTFELD M., Economie internationale, trad., franç., 2nd Edition, De Boeck, Bruxelles, 1995
- ✚ L'ECUYER F., CARRIER C., PME et croissance : l'apport de la cartographie cognitive. Actes du 5e Congrès international francophone sur la PME (CIFPME), Lille, France, 2000
- ✚ LAFAY G., Comprendre la mondialisation, Paris, Economica, 2002
- ✚ LALL S., Les multinationales originaires du tiers-monde, Genève, PUF, 1984
- ✚ LANVIN B., Information, commerce international des services et développement, in O. GIARINI, R. Roulet (sous la direction de) 1988
- ✚ LANVIN B., L'Europe face à la nouvelle économie de service, Paris, PUF, 1988
- ✚ LEMOIGNE J.L., Les systèmes de décision dans les organisations, Paris, PUF, 1974
- ✚ LEMOIGNE J.L., Les systèmes d'information dans les organisations, Paris, PUF, 1973
- ✚ LITTUNEN, HANNU, Le succès des nouvelles entreprises- partie 4 Etape de stabilisation, Economic research center of Centrel Finland, Publication 140, Jyväskylä, 1997
- ✚ LORINO P., L'économiste et le manager, Paris, La Découverte, 1989
- ✚ LU J.W., BEAMISH P.W., The internationalization and performance of SMEs. Strategic Management Journal 22(6,7): 565-586., 2001
- ✚ MAILLAT D., CREVOIRISER O., LECOQ B., Innovation networks and territorial dynamics: a tentative typology, in B. JOHANSSON C. KARLSSON and L. WESTIN, Patterns of a network economy, Springer-Verlag, Berlin, 1994
- ✚ MAILLAT D., Du district industriel au milieu innovateur: contribution à une analyse des organisations productives territorialisées, Working paper n° 9606, Université de Neuchâtel, 1996

- ✚ MAILLAT D., KEBIR L, Learning région et Systèmes territoriaux de production, Revue d'économie Régionale et Urbaine, n°3, 1999
- ✚ MAJOCCHI A., ZUCHELLA, Internationalization and performances, International Small Business Journal, Londres, Vol.21 n°3, 2003
- ✚ MALSOT J. Et PASSERON H., Compétitivité et stratégies françaises, Paris, Economica, 1996
- ✚ MARSHALL A., Principles of Economics, 8è éd., Londres, Macmillan, 1920
- ✚ MARTINET A.C, Une nouvelle approche de la stratégie, Revue Française de Gestion, mars, avril, mai 1993
- ✚ MCDOUGALL P.P., SHANE S., OVIATT B.M., Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from International Business research. Journal of Business Venturing 9: 469-487., 1994
- ✚ MELESE J., Approches systémiques des organisations, Paris, les Ed. D'Organisation, 1992
- ✚ MENARD C., Information et communication, Paris, Librairie Maloine, 1983
- ✚ MENARD C., La formation d'une rationalité économique: A.A Cournot, Paris, Flammarion, 1978
- ✚ MENARD C., L'économie des organisations, Paris, 1997, Repère
- ✚ MERINO DE LUCAS, Le processus d'internationalisation des PME, Papeles de Economia, n°89-90 Madrid, 2001
- ✚ MERLE M., Bilan des relations internationales contemporaines, Economica, Paris, 1995
- ✚ MICHALET C.A., Qu'est-ce que la mondialisation?, La Découverte, Paris, 2004
- ✚ MIESENBOCK K.J., Small business and exporting: a literature review. International Small Business Journal 6(2): 42-61., 1988
- ✚ MINTZBERG H., Le pouvoir dans les organisations, Paris, Ed. D'organisation, 1983
- ✚ MINTZBERG H., Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983
- ✚ MINTZBERG H., Structures et dynamique des organisations, Paris, Ed. D'Organisation, 1982
- ✚ MOINI A.H., An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model. Journal of Small Business Management 33(3): 9-25., 1995

- ✚ MONGIN P., Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité, *Revue économique*, janvier 1984
- ✚ MORASH K., Strategic Alliance : a Substitute for Strategic Trade Policy?, *Journal of International Economics*, vol. 52, p 37-66, 2000
- ✚ MUCCHIELLI JL., Multinationales et mondialisation, Manchecourt, Edition du Seuil, 1998
- ✚ OCDE, Businesses' Views on Red Tape, Administrative and regulatory burdens on small and medium sized enterprises, Paris, 2001
- ✚ OHLIN B., Interregional and International Trade, Harvard University Press, Cambridge, Mass., édition revue 1968, 1933
- ✚ O'MALLEY et O'GORMAN, Competitive Advantage in the Irish Indigenous Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment, *European Planning Studies*, 2001
- ✚ OMC (Organisation mondiale du commerce), Le commerce international, Rapport annuel, Genève
- ✚ ONU, CNUCED, Rapport sur l'investissement mondial, Genève
- ✚ OVIATT B.M., MCDUGALL P.P., Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review* 37(2): 85-99., 1997
- ✚ OXFORD RESEARCH, Traverser la frontière pour gagner en compétitivité, pour le Nordic Industrial Fund et le Nordic Council of Ministers, Copenhague, 2002
- ✚ PAN Y., TSE D., The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies* 31(4): 535-554., 2000
- ✚ PAULRE B., Epistémologie de la Stratégie en Economie, Paris, Publication de la Sorbonne, 1998
- ✚ PETERS T.J, WATERMAN R.H., In search of excellence, Harper & Grow, New York, 1982 (en français: Le prix de l'excellence, Interédition, Paris, 1994
- ✚ PHILIP N.E., The export propensity of the very small enterprise (VSE). *International Small Business Journal* 16(4): 79-93., 1998
- ✚ PNUD, L'indicateur de développement humain, Paris, L'Harmattan, 2000
- ✚ PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, Paris, Economica, 1990

- ✚ PONSSARD J.P., Le rôle de l'information dans l'analyse d'un système économique: quelques apports de la théorie des jeux, Economie et société, 1980
- ✚ PORTER M, Competition in global industries, Edition Harvard Business School, 1986
- ✚ PORTER M, L'avantage concurrentiel des nations, InterEdition, 1993
- ✚ PORTER M., La concurrence selon Porter, Paris, Village mondial, 1999
- ✚ PORTER M., L'avantage concurrentiel des nations, Paris, InterEditions 1993
- ✚ RAINELLI M., La nouvelle théorie du commerce international, Paris, La Découverte, Repères, 2003
- ✚ RAINELLI M., Le commerce international, Paris, La Découverte, 2003
- ✚ RAINELLI M., Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Caen, Ed Management et Société, 1999
- ✚ RAINELLI M., L'organisation mondiale du commerce, Paris, La Découverte, 2002
- ✚ RAYMOND L., CARRIER C., ELTAIEF A., Cyberentrepreneurship : a multiple case study. International Journal of entrepreneurial Behaviour and Research, 10 (3), 2004
- ✚ REICH R., L'économie mondialisée, Paris, Dunod, 1997
- ✚ REIX R., L'impact organisationnel des technologies de l'information, Revue Française de Gestion, jan-fév 1990
- ✚ REUBER A.R., FISCHER E., The influence of the management team's international experience on internationalization behavior. Journal of International Business Studies 28(4): 807-825., 1997
- ✚ REVUE DU MAUS, Quelle autre mondialisation?, La découverte, Mauss n°20 deuxième semestre 2002
- ✚ RICARDO D., Principe de l'économie politique et de l'impôt, trad.franç., Calmann-Lévy, Paris 1970, 1817
- ✚ ROTH, PME à stratégie quasi-globale, 1992
- ✚ SAARENKETO S., SUNDQVIST S, Comparison of born global and traditionally internal firms: effects of industry and managerial characteristics, Acta universitatis Lappeenrantaensis 145, Lapeenranta, 2002

- ✚ SCHEIN E., Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, 1985
- ✚ SIMON H.A, Le nouveau management. La décision par les ordinateurs, Paris, Economica, 1980
- ✚ SIMON H.A, MARCH J., Organizations, New York, J. Willey and Sons, Traduction française, Dunod, 1964
- ✚ SMITH A., Stratégie Investment Multinational Corporations and Trade Policy, European Economic Review, vol 31, n°1, 1987
- ✚ STI (Science, Technologie, Industrie), numéro spécial sur La Globalisation, OCDE, 1993
- ✚ STIGLITZ J.E., Aux frontières de l'économie du développement, Washington, Banque mondiale, Paris:Eska, 2002
- ✚ STIGLITZ J.E., La grande désillusion, Paris, Fayard, 2002
- ✚ STIGLITZ J.E., Principes d'économie moderne, Paris, De Boeck Université, 2000
- ✚ Stratégor (Ouvrage collectif), Stratégie, Structure, Décisions, Identité, Paris, Inter Editions, 1988
- ✚ TERSEN D., et BRICOUT J.L., L'investissement international, Paris, Armand Colin, 1996
- ✚ THE DANISH NATIONAL AGENCY FOR ENTERPRISE AND HOUSING, Obstacles commerciaux rencontrés par les entreprises exportatrices danoises, Copenhague, 2003
- ✚ TORRES G., Les PME, Paris, Flammarion, 1999
- ✚ TORRES G., L'influence de la taille de la firme sur son financement, Thèse de Gestion, Paris IX, 1999
- ✚ TORRES G., PME globale, 1994
- ✚ TORRES G., PME: de nouvelles approches, Paris, Economica, 1998
- ✚ TOYNE B., NIGH D., A more expansive view of international business. Journal of International Business Studies 29(4): 863-876., 1998
- ✚ TREFLER D., The case of missing trade and other mysteries, American Economic Review 85 (5), 1029-46, 1995
- ✚ TYRNI H., Incentive Structure and Economic Organization: a theory using Japan for Illustration, Working paper, 1985
- ✚ VAGHELY I., JULIEN P.A., Information and the information catalyst in SMEs. International

- Council for Small Business 49th World Conference (ICSB), Johannesburg, Afrique du Sud, 2004
- ✚ VATNE E., Local resource mobilization and internationalization strategies in small and medium-sized enterprises. *Environment and Planning* 27(1): 63-80., 1995.
 - ✚ VELTZ P., *Des territoires pour apprendre et innover*, Edition de l'Aube, 1994
 - ✚ VERNON R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics, vol.80, mai, Penguin Modern Economics Readings, Harmondsworth, 1972
 - ✚ WAGNER J., Unobserved firm heterogeneity and the size-exports nexus: Evidence from German panel data, Discussion papers n°194, Hambourg, 2002
 - ✚ WALLISER A., *Systèmes et modèles*, paris, Le Seuil, 1977
 - ✚ WEBER M., *The theory of Social and Economic Organozations*, trad. T. Parsons, Glencoe, Free Press, 1947
 - ✚ WELSCH L.S., LUOSTARINEN R.K., Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management* 14(2): 34-55., 1988
 - ✚ WERNER D., Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierungsstrategien- Befunde einer Unternehmensbefragung, *IW-Trends* n°4/2002
 - ✚ WERNERFELT B., The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal*, 1995
 - ✚ WESTHEAD P., WRIGHT M., UCBASARAN D., The internationalisation of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16: 333-358., 2001
 - ✚ WILLIAMSON O.E., Hierarchical Control and Optimum Firm Size, *Journal of Political Economy*, 1967
 - ✚ WRIGHT R.W., RICKS D.A., Trends in international business research: twenty five years later. *Journal of International Business Studies* 25: 687-701., 1994
 - ✚ ZAHRA S.A., IRELAND R.D., HITT M.A., International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal* 43(5): 925-950, 2000

Table des matières

	<i>Page</i>
<i>Sommaire</i>	4
<i>Introduction</i>	5
PREMIERE PARTIE : LA MONDIALISATION ET LE COMMERCE INTERNATIONAL	12
<u>Chapitre 1 La mondialisation de quoi s'agit-il ? Quelle position pour la PME ?</u>	<u>15</u>
1.1 Eléments de la mondialisation, place de la PME	18
1.1.1 Deux visions opposées	19
1.1.1.1 Une vision plutôt libérale	19
1.1.1.2 Quelques arguments alter mondialistes	22
1.1.2 Un système dynamique et complexe	30
1.2 Dimensions de la mondialisation et influence sur les entreprises	30
1.2.1 Economique	31
1.2.2 Politique	33
1.2.3 Financière	36
1.2.4 Commerciale	38
1.2.5 Dimension technologique ou les fondements de la globalisation	38
1.2.6 Socioculturelle	40

<u>Chapitre 2 Eléments du commerce international et conséquences sur les PME</u>	43
2.1 Le commerce international, ses conséquences sur les entreprises et sa participation dans la mondialisation	46
2.1.1 Approche théorique	46
2.1.2 Basculement des produits et délocalisation	52
2.1.3 Analyse du protectionnisme	63
2.1.4 Responsabilité des Etats	71
2.2 Les chiffres du commerce international	80
2.2.1 La population mondiale	80
2.2.2 Répartition du revenu mondial	82
2.2.3 Echanges courants mondiaux	83
 DEUXIEME PARTIE : LES PME FACE A LA MONDIALISATION, ENQUETE SUR LES ENJEUX ET OBSTACLES A L INTERNATIONALISATION	 91
<u>Chapitre 3 L'internationalisation comme moyen de survie de la PME dans la mondialisation</u>	94
3.1 Conséquences de la mondialisation sur les PME	97
3.1.1 La petite et moyenne entreprise : quelques précisions	97
3.1.2 Interactions entre mondialisation et PME	99

3.2 L'internationalisation : une riposte de la PME à la mondialisation	102
3.2.1 Enjeux de l'internationalisation	102
3.2.2 Déroulement de l'internationalisation	109
3.2.3 Diversité d'internationalisation	115
3.2.4 Internationalisation et compétitivité des PME	122
 <u>Chapitre 4 Les obstacles à l'internationalisation des PME et les moyens de les surmonter (enquête et analyse de donnée)</u>	 129
4.1 Difficultés d'internationalisation de la PME	132
4.1.1 Contraintes externes	134
4.1.2 Difficultés inhérentes à la PME dans le cadre de son internationalisation	146
4.1.3 Les facteurs d'influence de l'internationalisation de la PME, estimation	153
 4.2 Supports aux PME	 175
4.2.1 Les atouts de la PME	176
4.2.2 Le milieu internationalisant	180
4.2.3 Les technologies de l'information et de la communication au service de la PME	184

**TROISIEME PARTIE : POSSIBILITES STRATEGIQUES DES PME DANS LE CADRE
DE LA MONDIALISATION**

	192
<u>Chapitre 5 L'analyse de la position stratégique de la PME</u>	195
5.1 Le diagnostic international	197
5.1.1 Diagnostic externe	198
5.1.2 Diagnostic interne	199
5.2 L'analyse de portefeuille	204
5.2.1 Le bilan technologique	204
5.2.2 Compétitivité de la PME	207
5.3 Le développement stratégique de la PME : l'approche d'Ansoff	212
5.3.1 Axe de développement	213
5.3.2 Analyse concurrentielle	215
5.3.3 Choix stratégiques	216

<u>Chapitre 6 Les stratégies de soutien d'internationalisation adaptées aux PME</u>	218
6.1 La différenciation selon M. Porter	220
6.2 La focalisation selon M. Porter	222
6.3 Le recentrage sur le business core	225
6.4 La coopération compétitive	226
<u>Chapitre 7 La PME et l'acquisition des compétences d'internationalisation</u>	235
7.1 L'apprentissage organisationnel et stratégique	237
7.1.1 Volontarisme stratégique et PME	237
7.1.2 Effet de l'apprentissage sur les stratégies d'internationalisation	241
7.2 L'alliance comme clé de succès de la PME internationalisée	242
Conclusion	249
Bibliographie	256
Table	271
Table des annexes	277

Annexes

Sommaire des annexes

PARTIE I

<u><i>Annexe 1</i></u>	<u><i>281</i></u>
Bref historique et chronologie de la mondialisation	
<u><i>Annexe 2</i></u>	<u><i>285</i></u>
Abaissement des coûts informatiques et de communication	
<u><i>Annexe 3</i></u>	<u><i>286</i></u>
Approfondissement du phénomène de délocalisation	
<u><i>Annexe 4</i></u>	<u><i>287</i></u>
Le Chaos déterministe	
<u><i>Annexe 5</i></u>	<u><i>289</i></u>
La taxe Tobin	
<u><i>Annexe 6</i></u>	<u><i>291</i></u>
Les réseaux et la mondialisation	
<u><i>Annexe 7</i></u>	<u><i>293</i></u>
Eléments des théories du commerce international	
<u><i>Annexe 8</i></u>	<u><i>297</i></u>
Parts des grandes zones dans la production mondiale	
<u><i>Annexe 9</i></u>	<u><i>298</i></u>
Détails géographiques de la production mondiale	
<u><i>Annexe 10</i></u>	<u><i>299</i></u>
Comportement de Bertrand	
<u><i>Annexe 11</i></u>	<u><i>300</i></u>
Point sur les Investissements Directs Etrangers (IDE) : réglementation et attraction	
<u><i>Annexe 12</i></u>	<u><i>303</i></u>
Détails géographiques de la population mondiale	

PARTIE II

<u><i>Annexe 13</i></u>	<u><i>305</i></u>
Mise en place de l'enquête 2003	
<u><i>Annexe 14</i></u>	<u><i>308</i></u>
Présentation de l'ENSR et extrait du questionnaire entreprise ENSR 2003	
<u><i>Annexe 15</i></u>	<u><i>312</i></u>
Fréquence de l'internationalisation par taille des PME Européennes	

<u>Annexe 16</u>	<u>313</u>
L'internationalisation des PME Européennes	
<u>Annexe 17</u>	<u>314</u>
Compétitivité et taille de l'entreprise	
<u>Annexe 18</u>	<u>315</u>
Effet de filiales étrangères sur le chiffre d'affaires	
<u>Annexe 19</u>	<u>316</u>
Coopération et amélioration de compétitivité	
<u>Annexe 20</u>	<u>317</u>
Obstacles externes à l'internationalisation des PME	
<u>Annexe 21</u>	<u>318</u>
Raisons de non obtention de prêt bancaire par les PME	
<u>Annexe 22</u>	<u>319</u>
Echantillon de l'enquête réalisée dans le cadre de la thèse	
<u>Annexe 23</u>	<u>321</u>
Plan de segmentation par secteur	
<u>Annexe 24</u>	<u>322</u>
Répartition des secteurs par degré d'internationalisation	
<u>Annexe 25</u>	<u>323</u>
Départements offrant un milieu favorable à l'internationalisation	
<u>Annexe 26</u>	<u>324</u>
Répartition géographique de l'échantillon	
<u>Annexe 27</u>	<u>325</u>
Estimation STATA	
<u>Annexe 28</u>	<u>327</u>
Analyses complémentaires du modèle	
<u>Annexe 29</u>	<u>330</u>
Estimation de l'effet de la vente en ligne sur l'Internationalisation	
<u>Annexe 30</u>	<u>331</u>
Questionnaire : « Les dirigeants et l'internationalisation des PME »	
<u>Annexe 31</u>	<u>332</u>
Modélisation sur le secteur des services fournis principalement aux entreprises	
<u>Annexe 32</u>	<u>333</u>
Questionnaire : L'influence de la technologie sur l'internationalisation des PME	

PARTIE III

<u>Annexe 33</u>	<u>334</u>
Modélisation STATA : Analyse sectorielle	
<u>Annexe 34</u>	<u>336</u>
Un exemple de diagnostic stratégique : la compagnie Air Reise	
<u>Annexe 35</u>	<u>340</u>
Le diagnostic externe d'internationalisation	
<u>Annexe 36</u>	<u>341</u>
Le Bonsaï technologique	
<u>Annexe 37</u>	<u>342</u>
Illustration d'une matrice technologique	
<u>Annexe 38</u>	<u>344</u>
Typologie des différenciations	
<u>Annexe 39</u>	<u>346</u>
Choix d'une stratégie technologique	
<u>Annexe 40</u>	<u>348</u>
Indicateur de détermination de la maturité d'un secteur	
<u>Annexe 41</u>	<u>349</u>
Matrice ADL	
<u>Annexe 42</u>	<u>350</u>
Exemple de grille ABC pour une PME	
<u>Annexe 43</u>	<u>351</u>
Modèle d'Ansoff	
<u>Annexe 44</u>	<u>352</u>
Les alliances internationales : quelques éléments de définition	

Annexe 1

Bref historique de la mondialisation...

Le terme de mondialisation est apparu récemment, cependant le processus qu'il désigne prend ses racines beaucoup plus loin dans le temps. On peut estimer que la mondialisation a débuté lors de l'établissement de relations entre différentes parties du monde.

 Dès l'époque romaine, des échanges réguliers existaient entre la Chine, l'Inde, la Perse et la Méditerranée. L'écriture représente un facteur essentiel de la dynamique de mondialisation, c'est un siècle avant J-C que l'écriture lapidaire²²⁷ romaine a atteint une maturité et une rigueur encore jamais égalées. Elle atteint sa perfection aux I^{er} et II^e siècles de notre ère. Par une volonté politique délibérée, les Romains ont imposé le latin et son écriture dans tous les pays conquis. Les inscriptions exaltant les victoires des légions romaines étaient pour eux des instruments de propagande. Autrement dit la communication et l'information internationale avaient débuté.

 La mondialisation s'est accélérée lorsque les relations entre différents pays sont devenues récurrentes. A la fin du XV^e siècle, lors du lancement des Grandes Découvertes, plusieurs parties du monde ont créé une connection qui a perduré et s'est amplifiée jusqu'à aujourd'hui. Le désenclavement du monde et des transports maritimes a également joué un rôle majeur dans l'accélération de la mondialisation, depuis le début du XIV^e siècle l'expansion de l'Europe a ouvert le continent sur le monde. L'économie mondiale s'est alors développée en ayant pour centre l'Europe. Vers la fin du XV^e siècle, le prince portugais Henri le Navigateur procède aux premières expéditions le long de la côte occidentale de l'Afrique. En 1492, c'est Christophe Colomb qui ouvre une nouvelle route de navigation en rejoignant un nouveau continent, Vasco de Gama en 1498 empruntera une route de navigation inédite afin de rejoindre les Indes par la mer après avoir contourné l'Afrique. C'est de 1519 à 1522 que Magellan a accompli le premier tour du monde en bateau.

Tout au long du XVI^e siècle, l'Europe procède au découpage et à l'exploitation du monde, construisant de ce fait, pour l'ensemble des sociétés humaines, un niveau plus important d'échange et de communication. Depuis le XIV^e siècle, l'Europe souffrant d'une pénurie de métaux précieux, il est donc important pour le continent d'accéder aux richesses d'Afrique et d'Asie.

 Puis c'est la révolution industrielle qui est intervenue à la fin du XVIII^e siècle, accompagnée d'un fort essor démographique (le nombre des Européens quadruple) et de grandes capacités d'exploitation (à une plus grande échelle) La colonisation européenne a, elle aussi joué un rôle majeur dans le processus de mondialisation tout au long du XIX^e siècle. Au total ce sont plus de 50 millions d'Européens qui quitteront le continent entre 1850 et 1914, favorisant le métissage et un rapprochement culturel important. La diffusion des valeurs et pratiques européennes a alors été assurée par les colons. Des liens étroits se sont établis entre l'Europe et le reste du monde. Ces liens sont par ailleurs susceptibles d'être exploités lors de la quête de débouchés industriels ou encore de la recherche de matières premières. C'est à la révolution industrielle que l'on doit à cette époque une modernisation importante des moyens de transport : entre 1760 et 1785, Watt invente la machine à vapeur, peu après sont mis au point le bateau et le chemin de fer utilisant cette vapeur. A partir de 1880, l'utilisation de l'électricité et du pétrole donne jour au moteur à explosion, le XX^e siècle verra des progrès dans les domaines de l'automobile et de l'aviation. Le XIX^e siècle est marqué également par de grandes avancées en matière de télécommunication. Le télégraphe est mis en service en 1794, inventé par Chappe, le téléphone suivra en 1876 (Bell), puis la radiocommunication verra le jour en 1896 (Marconi)

²²⁷ Gravée sur la pierre

A mesure que ces moyens de communication et de transport se développeront, les délais et les coûts de déplacement seront diminués. L'expansion des hommes et des produits vers de nouveaux territoires sera donc encouragée.

Dates clés du développement des moyens de transports et de communication

1837	Invention du télégraphe électrique et déploiement des premiers réseaux télégraphiques
1840	Premiers services réguliers de paquebots transatlantiques
1866	Première ligne transocéanique télégraphique
1869	Achèvement du premier transcontinental aux Etats-Unis
1870	Première ligne sous-marine entre la Grande Bretagne et l'Inde
1870-1902	Construction par les Britanniques du premier réseau télégraphique mondial, bouclé par la liaison Australie- Canada
1930	Première ligne téléphonique entre New York et San Francisco
1946	Première liaison aérienne régulière, entre Paris et New York
1956	Premier câble transatlantique téléphonique
1960	Lancement du premier satellite civil de télécommunications, Echo 1
1970-1990	Numérisation progressive des réseaux
1986	Ouverture du réseau Internet aux particuliers
1988	Premier câble transatlantique en fibre optique

Source : S. Goussot²²⁸

Alors que la révolution industrielle a encouragé le déploiement matériel vers d'autres pays, la colonisation a développé des relations humaines entre les pays. On constate aujourd'hui encore que les relations économiques entre les pays colons et les anciens pays colonisés sont plus intenses. Prenons l'exemple de l'Afrique du Nord et de la France, un nombre très important de PME françaises s'est internationalisé vers des pays d'Afrique du Nord. Les raisons sont multiples : la langue joue un rôle très important, l'internationalisation étant beaucoup plus simple à réaliser dans les pays dont la langue est la même que celle du lieu d'origine de la PME. Une connaissance mutuelle entre les deux cultures est également rassurante pour la petite entreprise qui souhaite investir dans un autre pays ou établir des relations commerciales avec un partenaire étranger. Les effets de la colonisation se rencontrent donc toujours aujourd'hui au cœur des PME et dans leurs choix stratégiques.

Accélération du phénomène

 Une autre phase d'essor important pour la mondialisation a eu lieu à partir des années 1980. Le monde s'est alors constitué une logique d'organisation qui se révèle être de plus en plus difficile à supporter dans les zones les moins développées du globe.

La première raison de cet essor est **l'accroissement de la demande mondiale** : l'augmentation de la population mondiale d'une part et l'accroissement des niveaux de vie d'autre part ont entraîné une croissance importante de la demande. La population mondiale entre 1950 et 2000 a plus que doublé pour arriver en 2000 à 6 milliards d'individus. La source principale de cette croissance vient des PED²²⁹ qui représentaient en 2000 80% de la population mondiale. Dans la plupart de ces pays, la croissance démographique a dépassé la production, le recours aux marchés internationaux est donc devenu essentiel. Il en est de

²²⁸ GOUSSOT S., *L'industrie dans le monde*, Armand Colin, Collection Synthèse, série "Géographie", 1998

²²⁹ Pays en voie de développement

même pour les pays développés qui présentent un pouvoir d'achat de plus en plus conséquent, la demande en produits de plus en plus sophistiqués est donc en hausse et les marchés internationaux pourront y répondre efficacement.

Une seconde raison concernant l'essor de la mondialisation à cette époque est à souligner, il s'agit de **la diminution des obstacles au commerce**. La distance physique est diminuée, les navires de plus en plus nombreux et rapides sont mis en service, les infrastructures portuaires gagnent en efficacité et les méthodes de transport sont constamment améliorées. La conteneurisation et la spécialisation des navires ont joué un rôle majeur dans le développement de la logistique internationale qui est devenue extrêmement spécialisée et qui a fortement accru son efficacité. Alors qu'en 1950, 500 millions de tonnes étaient transportées par voie maritime, aujourd'hui, c'est plus de 5000 millions de tonnes qui sont transportées chaque année. Le transport aérien quant à lui a attendu 1970 avant de voir son trafic augmenter de manière conséquente. Le transport de marchandises (en milliards de tonnes-kilomètre) passe de 15 en 1970 à plus de 90 en 1990. Les avancées en terme de télécommunication sont décisives, l'information est diffusée presque instantanément sur tous les continents. Les coûts de communications sont fortement diminués, le prix d'un appel téléphonique est divisé par 10 entre 1970 et 1990. Les années 1980 voient l'essor des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), ainsi la télématique (support informatique pour les communications) s'est développée en entraînant des progrès importants en terme de simultanéité, de quantité et de coût de l'information. Ce mouvement a vu le développement d'Internet, l'avancée la plus radicale en terme de communication. Fin 1990, les premiers satellites à basse altitude sont installés. Ces satellites étant désynchronisés de la rotation terrestre, ils sont plus flexibles et permettent de toucher n'importe quelle zone à n'importe quel moment. Ainsi, il devrait être possible de communiquer n'importe quoi n'importe où et avec n'importe qui. La mise en contact des personnes est favorisée par toutes ces innovations, de même que l'internationalisation des firmes et des transactions financières.

La distance géographique n'est pas l'unique obstacle, la distance économique constitue également un frein au commerce. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les principales puissances économiques ont émis le souhait de diminuer au maximum les barrières aux échanges. En 1947, le GATT²³⁰ réunit des accords sur les tarifs douaniers et le commerce. La libéralisation des échanges est dorénavant mise au point lors des « rounds » ou cycles de négociations commerciales. Depuis 1995, le GATT est devenu une véritable organisation internationale en faisant place à l'OMC²³¹ instituée par l'accord de Marrakech en 1994 concluant l'Uruguay Round²³². Bien que les tarifs douaniers aient effectivement diminué, de nouvelles mesures de protectionnisme sont apparues, notamment dans les secteurs les plus affectés par la concurrence étrangère²³³.

Un troisième facteur participe à l'essor de la mondialisation, il s'agit de **l'homogénéisation des communautés**. Par ses tensions et valeurs, la scène internationale tend vers l'unification. La création de l'ONU en 1945 et l'augmentation permanente de ses membres sont le signe de cette unification. L'effondrement de l'Empire soviétique a consacré l'échec définitif des modèles de développement autocratiques, éloignés du système mondial. Aujourd'hui tous les Etats (sauf exception du type Corée du Nord) s'intègrent à la division internationale du travail pour y construire leur croissance. Chacun tente d'exploiter au mieux ses avantages comparatifs en se soumettant aux lois de la concurrence. L'idéologie libérale règne et la régulation par le marché est omniprésente. La tendance est que chacun, Etat ou individu est tenu de prendre parti dans une histoire commune. Cette homogénéisation marque le rapprochement des individus et des sociétés.

²³⁰ *Général Agreement On Tariffs and Trade*

²³¹ Organisation mondiale du commerce

²³² HENRY G. M., *A quoi sert l'Organisation mondiale du commerce?*, Studyrama, 2001

²³³ Voir en seconde partie de thèse « Principales contraintes des PME » « Les tarifs douaniers et non douaniers »

Cependant malgré l'importance de ces différents facteurs favorisant aujourd'hui le processus de mondialisation, rien ne permet d'affirmer que cette tendance va perdurer dans l'avenir. En effet, le processus de mondialisation a toujours connu des phases de croissance et de ralentissement, sa progression dans l'avenir n'est ni certaine, ni irrémédiable.

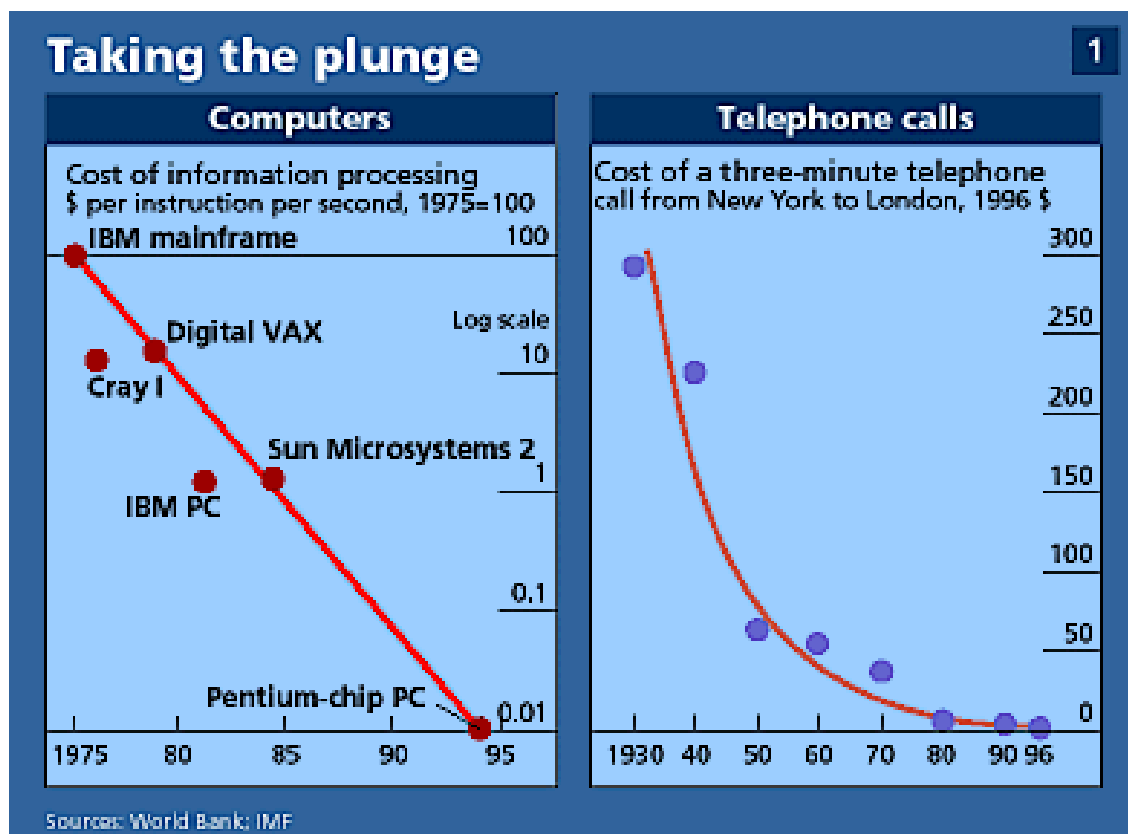
Chronologie de la mondialisation

<i>Le décloisonnement du monde</i>	
1434	Franchissement du Cap Bojador (au sud des îles Canaries) par Gil Eanes, le Portugais
1492	Découverte de l'Amérique par Christophe Colomb
1494	Traité de Tordesillas partageant les terres à découvrir entre l'Espagne et le Portugal
1497-1498	Vasco de Gamma contourne l'Afrique et atteint l'Inde par la mer
1500	Cabral atteint le Brésil
1519-1522	Premier tour du monde maritime par l'Espagnol Magellan
1500-1580	Débarquement européens en Amérique, Afrique, Inde, Insulinde, Chine et Japon et mise en place de la première économie à dimension internationale
<i>L'amorce</i>	
1841-1842	Guerre de l'opium et ouverture forcée de la Chine par le traité de Nankin
1853-1854	Ouverture du Japon par le commandant américain Perry (traité de Kanagawa)
1862	Traité de libre échange franco-anglais
1880-1885	Généralisation de la navigation à vapeur, des télégraphes et des chemins de fer.
1898	Invention du téléphone sans fil par Marconi
<i>L'accélération</i>	
1960	Mise en orbite de Echo, le premier satellite de télécommunication
1965-1973	Guerre du Vietnam, premier conflit fortement médiatisé
1980	Début de la diffusion de la pensée économique néo-libérale depuis les Etats-Unis et la Grande Bretagne
1989-1991	Effondrement du bloc communiste
1992	Instauration d l'UE et de l'ALENA ; premier sommet international sur l'environnement (à Rio de Janeiro)
1994	Création de l'OMC, développement spectaculaire d'Internet
2000	Admission de la Chine à l'OMC
2001	Premier sommet anti-mondialisation au Brésil, retransmission en direct sur les chaînes du monde entier des attentats du 11 septembre aux USA

Annexe 2

Abaissement des coûts informatiques et de communication

Une conjugaison de deux phénomènes propices au développement de la mondialisation.



Annexe 3

Approfondissement du phénomène de délocalisation

De nos jours, la notion de délocalisation est complexe et provoque souvent de grandes difficultés dans le débat public. En effet, le sens a tendance à être élargi de plus en plus ce qui provoque quelques confusions fréquentes.

A la base, la délocalisation est le changement de lieu d'une unité de production d'un pays d'origine vers l'étranger. En même temps que le nouveau centre sera ouverte dans le pays étranger, le centre du pays d'origine sera fermé. Il peut arriver qu'entre ces deux événements quelques mois passent, (la fermeture n'est pas forcément instantanée dès l'ouverture du nouveau centre). Lorsqu'une délocalisation a lieu, la destination des biens produits ne change pas, ce qui signifie que de nouvelles importations seront à prévoir en même temps qu'une diminution des exportations.²³⁴ Ainsi, on peut prendre l'exemple du Groupe *Salmon Arc-en-ciel*, producteurs de cadeaux de naissance qui a choisi de délocaliser 98% de sa production vers l'Asie et le Maroc. Ou encore de l'entreprise *Porcher*, fabricant de sanitaires, qui, en 1999, a choisi de délocaliser sa production en Bulgarie. De ce fait, une usine de 10 000 m² et 160 emplois ont été supprimés à Angoulême. En 2001 et 2002, *Molex Switch*, producteur de claviers et de membranes pour portable a également suivi cette même stratégie en délocalisant sa production vers la Slovaquie. Puis en 2003, l'entreprise allemande *Ronal de Saint-Avold* installée en Moselle transfère sa production en Pologne. La société produisait des jantes aluminium pour le marché français et l'export et employait 170 salariés en France, aujourd'hui, elle en emploie plus de 1000 en Pologne.

L'une des autres interprétations de la délocalisation est la sous-traitance, en effet, aujourd'hui de nombreuses entreprises délèguent une partie de leur activité à une autre société. Si cette seconde société se trouve à l'étranger, il s'agit d'une délocalisation de cette part d'activité. L'« outsourcing » ou « sourcing » désigne donc la délocalisation d'une parcelle de production. Ainsi, les biens produits à l'étranger sont réimportés sur le marché d'origine où ils seront commercialisés, en se substituant aux biens auparavant produits localement. Par exemple, les six groupes de l'Industrie des Céramiques sanitaires disposent d'usines en Hongrie, Pologne, Bulgarie, Roumanie et Maroc. La production de ces groupes importés représente 50% du marché français.

Une création de nouvelles unités de production à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine de la firme constitue également une forme de délocalisation, quand bien même l'activité sur le territoire national ne serait pas ralentie. On considère dans ce cas que la production aurait pu être établie dans le pays d'origine de la firme selon divers critères géographiques, logistiques, légaux ou économiques. Le pays d'origine est donc privé de l'activité de l'entreprise au profit d'un autre territoire. Ainsi, l'entreprise *TMC Tissus* a annulé tous ses investissements de même que ses projets de recrutement en Alsace et les a renforcés à l'étranger. Aucun licenciement n'a eu lieu, mais le site a suivi une progression décroissante jusqu'à sa fermeture. Cependant, si l'investissement n'est pas réalisable dans le pays d'origine de la firme, on ne peut parler de délocalisation. Puisque si la raison de l'implantation à l'étranger est le rapprochement de l'entreprise vers sa clientèle, cet investissement ne pouvait s'effectuer localement. Par exemple, *IMTEC*, entreprise de plasturgie, a investi à l'étranger afin de se rapprocher de ses donneurs d'ordres, il ne s'agit donc pas d'une délocalisation.

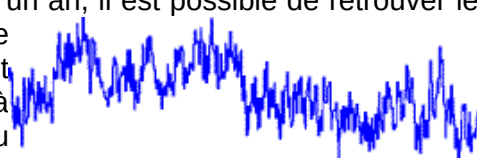
La délocalisation renvoie donc à une forme de substitution de la main d'œuvre étrangère à celle nationale. L'entreprise arrête sa production dans un pays ou se désengage progressivement du pays dans le but de faire fabriquer dans un autre pays sous forme d'investissement direct ou de sous-traitance.

²³⁴ Arndt S, Kierzkowski H., *Fragmentation : new production patterns in the world economy*, Oxford : Oxford University Press 2001

Annexe 4

Le chaos déterministe

Les gens s'intéressant à l'économie, plus particulièrement à la bourse, ont comme but premier de pouvoir prédire, avec le plus de précision possible, les variations du marché. Or, il est maintenant prouvé que les fractales et le monde boursier sont étroitement liés. En effet, si on prend l'allure générale d'une courbe boursière sur un an, il est possible de retrouver le même motif à des échelles de plus en plus petites, de l'ordre d'un mois, d'une semaine ou d'une journée; c'est là la définition propre d'une fractale. Cette application à la bourse laisse donc entrevoir que le comportement du marché passé a une influence sur celui à venir. La dépendance reliant le prix au temps est caractérisée selon une échelle de 1 à 2 : lorsque la dimension fractale s'approche de 1, plus il est possible de faire une prévision à long terme tandis que lorsque cette dimension tend vers 2, moins les prévisions faites grâce aux fractales sont exactes. Effectivement, des études effectuées sur une période d'environ 40 ans ont démontré que des courbes boursières atteignaient des dimensions fractales inférieures à 1.30, donnant ainsi une représentation fidèle de la fluctuation à venir du marché. Cependant, ce sont des analyses purement descriptives de la bourse où plusieurs facteurs ne sont pas considérés (comportement des individus, conditions sociales et économiques du temps) Bref, nous sommes encore loin de la prédiction du futur dans le marché boursier avec la géométrie fractale, mais le lien existe tout de même entre la bourse et les fractales. Le phénomène de mondialisation est également lié aux fractales et par conséquent, au chaos déterministe.



Expérience du crayon

- Un crayon en équilibre sur sa pointe
- Si on parvient à le mettre en équilibre
- Le moindre changement va précipiter le crayon dans sa chute
- Sa vitesse de chute va doubler: mouvement exponentiel
- Et, il est impossible de prévoir l'endroit de sa chute
- Un petit changement des conditions initiales conduit à un tel changement de l'évolution ultérieure du système que les prédictions à long terme deviennent complètement vaines.

Selon Lorenz:

"Le battement des ailes de papillon aura pour effet après quelque temps de changer complètement l'état de l'atmosphère terrestre" Le météorologue Lorenz a été le premier à réaliser qu'il existe un chaos déterministe. En météo, cela a pour conséquence qu'il sera toujours impossible de prévoir le temps du mois prochain.

Chaque condition initiale détermine entièrement l'évolution future car il n'y a pas de hasard : le système est déterministe. Cependant, deux conditions initiales très proches peuvent avoir des évolutions complètement différentes. L'évolution du système devient alors imprévisible car une petite erreur de mesure ou un arrondi à la 15ème décimale conduisent à des résultats complètement faux au bout d'un certain temps. C'est le chaos déterministe.

Un système dynamique déterministe est un système évoluant avec le temps en suivant une loi pré-établie. En général, la loi d'évolution est locale : à chaque instant elle ne donne l'évolution du système que sur un temps très court. On cherche à connaître l'évolution globale du système, en particulier son comportement quand le temps tend vers l'infini.

■ Une statistique du chaos : à long terme, on ne peut pas savoir, même approximativement, quelle sera la valeur d'un système chaotique. Par contre, on peut étudier le système d'un point de vue statistique. Une mesure invariante est une mesure de probabilité qui reflète le comportement statistique du système. Il existe plusieurs mesures invariantes pour le même système, plus ou moins pertinentes selon ce qu'on souhaite étudier. L'entropie est une notion mathématique permettant de quantifier le chaos. Pour étudier le chaos, les mesures invariantes d'entropie maximale sont particulièrement adaptées car elles mettent l'accent sur les comportements les plus complexes, et elles permettent de voir où se concentre cette complexité.

L'évolution du système dynamique est donc imprédictible en ce sens qu'elle est sensible à l'extrême aux conditions initiales. Il est en particulier clair que la moindre erreur ou simple imprécision sur la condition initiale interdit de décider à tout temps quelle sera la trajectoire effectivement suivie et, en conséquence, de faire une prédiction autre que statistique sur le devenir à long terme du système. Ainsi, bien que l'on traite de systèmes déterministes, il est impossible de prévoir à long terme leurs comportements s'ils sont chaotiques. La seule manière est d'opérer effectivement l'évolution du système. Si cette simulation se fait informatiquement, un problème de précision sur les conditions initiales se pose alors : de petites erreurs d'arrondis dues à la précision du type de la variable codant ces conditions initiales peuvent exponentiellement s'amplifier de telle sorte que la trajectoire de phases obtenue n'est pas représentative de la réalité.

Annexe 5

LA TAXE TOBIN

Qu'est-ce que c'est ?

L'idée: taxer à hauteur de 0.1% (plus ou moins), l'ensemble des transactions financières mondiales, et notamment celles qui ont une connotation spéculative. Cette idée a été exposée par l'économiste américain James Tobin en 1978, dont l'idée de départ était de redonner une autonomie aux politiques monétaires.

Pourquoi ?

Le but : réduire la spéculation agressive sur les marchés financiers. C'est pourquoi, ce projet est particulièrement d'actualité aujourd'hui : la globalisation des échanges, la déréglementation, le flottement des monnaies, le décroisement ont accentué la spéculation sur les marchés financiers, et par là même l'instabilité de ceux-ci. Aussi on peut considérer que les crises les plus récentes en Asie en 1997 et en Russie en 1998 trouvent une partie de leurs causes dans la spéculation. De même, la faillite du fond LTCM ou la très récente crise des valeurs technologiques semblent avoir des origines semblables. D'où on remet en cause la thèse de la théorie libérale. Ainsi la spéculation, même si elle peut avoir des vertus (rééquilibrage automatique), s'avère dangereuse quand elle est incontrôlée. C'est ici qu'intervient la taxe Tobin.

Comment ?

En augmentant le coût des transactions spéculatives, la taxe Tobin a un effet désincitatif, « elle contribue à jeter du sable dans les rouages de la spéculation ». Même si son taux est faible, cet effet sera d'autant plus important qu'un spéculateur effectue plusieurs transactions par jour. La taxe doit donc s'appliquer aux transactions spéculatives sans toucher les transactions de long terme.

D'autre part, la taxe Tobin a un effet de stabilisation des anticipations des intermédiaires financiers, réduisant ainsi les risques de dépréciation monétaire.

Pour quoi ? Que faire de l'immense masse d'argent prélevée ?

En effet, on peut estimer que la somme prélevée avoisinerait les 50 milliards d'€ par an. De nombreuses associations luttent pour la mise en place de la taxe Tobin, et demandent que cette somme soit affectée à l'aide au développement des pays pauvres.

D'autant que le programme des NATIONS-UNIES pour le développement (PNUD) estime à 40 milliards de \$ le montant nécessaire pour éradiquer la pauvreté. Il semble dès lors logique que les sommes récoltées, symbole de la toute puissance financière des pays industrialisés, soient allouées au développement des pays les moins avancés et cela d'autant plus que les aides des États riches aux pays en voie de développement sont en forte baisse ces dernières années.

Les difficultés :

Cependant le projet de taxe des transactions financières se heurte à de nombreux problèmes.

Ceux-ci sont avant tout d'ordre politique. En effet, l'efficacité d'une telle taxe sera d'autant plus importante qu'elle est appliquée au niveau mondial, nécessitant une coordination politique.

Or celle-ci semble difficilement réalisable. Même si certains pays ont bien avancé dans cette réflexion - comme le Canada dont le Parlement a adopté une motion invitant son gouvernement à promouvoir un projet de taxation des transactions spéculatives ou la Belgique qui y est favorable- le projet se heurte à des oppositions farouches dans les autres pays industrialisés (G-B, USA). Il est cependant intéressant de noter que certains pays émergents ont déjà pris des mesures préventives, taxant les transactions spéculatives, comme le Chili.

Pour que le projet aboutisse, il est donc nécessaire d'engager des discussions au niveau mondial.

D'autre part, les obstacles sont aussi d'ordre économique :

- Tout d'abord les agents spéculateurs ont toujours la possibilité d'échapper à la taxe par des moyens plus ou moins licites : recours aux paradis fiscaux...
- Par ailleurs, beaucoup d'analystes considèrent que la taxe par le faible taux qu'elle se doit d'imposer sera inefficace pour lutter contre la spéculation.

Les alternatives :

Malgré ces difficultés et même si elle ne semble pas applicable dans l'immédiat, la taxe Tobin met en évidence des priorités qui doivent être traitées aujourd'hui :

- Soutien aux capitaux de long terme vitaux pour l'économie par opposition aux capitaux spéculatifs.
- Lutte contre les paradis fiscaux ou l'évasion fiscale.
- Renforcement de la coopération internationale pour une plus grande stabilité de devises.
- Réduction de l'attrait spéculatif de certains marchés.

Annexe 6

Les réseaux et la mondialisation

L'importance des réseaux dans le phénomène de mondialisation est également à définir, car, c'est leur développement permanent qui permet un essor toujours plus important du phénomène de mondialisation. On observe des ramifications toujours plus nombreuses, une diversification importante et une sophistication accrue des relations inter-individus. A l'origine les agents de la société vivaient dans un territoire limité de façon isolée des autres territoires. Les changements sociaux se heurtaient souvent au manque de ressources et étaient par conséquent très rares. Les migrations d'hommes primitifs ont tout de même eu lieu mais sur des périodes de temps très éloignées et à des rythmes très lents. Le développement des réseaux et leur optimisation ont autorisé une augmentation accrue du rythme de développement des sociétés. Actuellement, ce mouvement est en pleine expansion dans le domaine de l'information et du culturel avec pour support l'écrit, la voix et l'image (radio ou TV) et le numérique. Les contenus échangés sur les réseaux sont en augmentation permanente, les réseaux physiques transportent des personnes ou encore des marchandises, par air, mer, route ou encore chemin de fer. Les réseaux informationnels quant à eux transportent des images ou encore discours appelés par Dawkins des « mèmes ». Le « mème »²³⁵ est un objet mental qui, tel une créature biologique, lutte pour sa survie de même que le gène égoïste²³⁶, ils passent d'un individu à l'autre et peuvent entrer en compétition afin d'accéder aux ressources (médias...). Avec les réseaux de communication moderne, les « mèmes » peuvent diffuser en un temps très court et provoquer des changements importants au sein des sociétés. Un exemple type de ce phénomène est contenu dans les images télévisées du 11 septembre 2001: celles-ci se sont imposées à l'esprit des téléspectateurs et ont ôté la capacité de recul des personnes.

L'accès aux ressources est l'une des principales causes du développement accru des réseaux, en effet, plus les êtres vivants se développent, plus ils consomment des ressources et plus ils ressentent le besoin d'accéder à des ressources qui se raréfient. La compétition joue également un rôle majeur dans le phénomène de mondialisation : en constituant des réseaux, l'homme accède à la maîtrise de l'exploitation ou de la production des ressources.

²³⁵ R. Dawkins [1983] étend l'approche Darwinienne en introduisant le concept de *meme* (analogue mental du gène) Pour cet auteur, un *meme* est un objet mental qui, tel une créature biologique, lutte pour sa survie. A l'instar du gène égoïste [1976], le *meme* se sert de l'individu qui en est porteur afin de se disséminer. Cette dissémination n'est pas, au contraire du domaine biologique, uniquement liée à une activité de reproduction mais dépend des moyens de communication offerts à l'individu.

²³⁶ Darwin 1859

Cette lutte crée de nombreuses tensions entre les acteurs de la mondialisation. Il est possible de réguler cette compétition afin de la rendre moins nuisible pour certains. Le phénomène de compétition entre les acteurs est plutôt positif puisqu'il les encourage à évoluer et à s'adapter toujours mieux. A cette compétition, on reproche souvent de créer au final de comportements similaires à travers le monde. Nos cultures seraient-elles en danger ? Pour répondre à cette question, observons le rapport des français avec les langues étrangères : combien de français sont-ils capables de communiquer dans une autre langue que leur langue maternelle ? En revanche, il est intéressant d'observer depuis quelques années le comportement des écoles, collèges et lycées de province qui proposent de plus en plus d'enseignements dans les langues régionales. Il est même possible depuis 2001 d'entrer dans un établissement « bilingue » en immersion totale dans la culture et la pratique d'une langue régionale... Même si certains modes de vies attachés à une culture ont une tendance dominante, la bio-diversité culturelle est fortement conservée par une réactivation massive d'anciennes cultures qui avaient totalement disparu.

Annexe 7

Eléments des théories du commerce international

Rappel de l'approche classique

La théorie économique a pour objectif d'expliquer la répartition géographique des activités internationales et de justifier l'intérêt des échanges sur le plan mondial.

La première explication du commerce international est due à Adam Smith²³⁷ qui fonde les échanges internationaux sur des avantages absolus de coûts (afin d'exporter, un pays doit vendre moins cher que les autres). Selon les économistes libéraux du XIX^e siècle, la location des industries dans telle ou telle nation dépend des dotations en facteurs de production de chaque nation. Un pays se spécialise dans des productions pour lesquelles il bénéficie d'un avantage en terme de coût. Selon Adam Smith, il s'agit d'avantages absolus, c'est à dire qu'un pays peut participer à l'échange mondial à partir du moment où il produit un bien moins onéreux que tous les autres pays. David Ricardo a apporté une nuance en parlant d'avantages comparatifs où deux pays ont un intérêt à échanger en se spécialisant dans la production du bien pour lequel ils ont le meilleur avantage en terme de coût, autrement des dits les coûts de production les plus bas. Cette théorie ricardienne apporte donc une explication : lorsqu'un pays ayant des coûts de production plus bas qu'un autre sur deux types de produits, a tout de même intérêt à se spécialiser sur l'un des deux produits afin de l'exporter et laisser la production à l'autre pays afin d'importer le bien. Cette hypothèse apporte à chacun une richesse globale plus élevée que s'ils continuaient à produire les deux biens en autarcie et en poussant à l'extrême le jeu de la concurrence jusqu'à élimination de l'un des deux par la suprématie de l'autre. La répartition des industries entre les nations dépendrait, selon cet angle d'analyse, de la dotation des pays en ressources naturelles nécessaires à la production. Prenons l'exemple des mines ou de la capacité de production agricole, un pays naturellement plus riche pour l'exploitation de ces deux industries disposera d'un avantage comparatif par rapport aux autres pays moins bien disposés naturellement à ce type d'exploitation.

Au début du XX^e siècle, l'apport théorique de Eli Hecksher et Bertil Ohlin puis de Paul Samuelson (qui a constitué le modèle HOS) permet d'identifier les différences de dotation en facteurs de production, source d'avantages comparatifs. Ainsi, un pays a tout intérêt à se spécialiser dans la production d'un bien qui utilise le facteur dont il est le plus doté. La localisation géographique des matières premières n'est plus, à cette époque, étroitement liée

²³⁷ SMITH A., *An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*, Trad. de la 3e ed. 1784, Oxford : Clarendon Press, 1976

aux entreprises comme précédemment. Le modèle HOS décrit un commerce qui ne se développe plus pour l'essentiel selon le principe de complémentarité de Ricardo (par exemple les pays riches en mines produisent de l'acier), mais sur le principe de la concurrence qui s'exerce sur le coût du travail, et du capital, pour toutes les productions à localisation libre. On rencontrera donc une spécialisation des pays à bas salaires, ou bénéficiant d'une main d'œuvre abondante et bon marché, dans la production de produits banalisés. Ces pays plus riches en facteur travail que les pays industrialisés pourront produire des biens qui nécessitent une main d'œuvre peu ou non qualifiée et des investissements plutôt superficiels. La production de biens hautement intensifs en capital ou de produits innovants obtenus grâce à des technologies nécessitant du travail qualifié reste concentrée dans les pays industrialisés.

Dans l'ensemble, ces deux analyses du commerce international utilisent les mêmes bases de recherche : les avantages comparatifs. Les hypothèses mises en avant par ces modèles sont une concurrence parfaite, des biens homogènes et des rendements d'échelle constants. Ces théories sont depuis quelques années largement contestées dans leurs capacités à expliquer les caractéristiques du commerce international. En effet, les nouvelles théories du commerce international vont mettre en avant des hypothèses de base fortement différenciées de celles des théories traditionnelles, la concurrence imparfaite prend le pas sur la concurrence parfaite, les rendements d'échelles croissants et la différenciation des produits sont introduits dans le champ d'analyse. La technologie, la recherche & développement et l'effet d'expérience prennent alors une place importante.

Les théories traditionnelles du commerce international insistent sur la spécialisation des pays en fonction de leurs dotations en facteurs de production ou encore en avantages absolus ; celles-ci positionnent donc la firme sur un territoire national adapté à son secteur où à son activité.

Les nouvelles théories

En 1979, la publication d'un article par Paul Krugman, consacré au rôle de la différenciation des produits dans l'explication des échanges internationaux, peut être considérée comme un premier pas des nouvelles théories. Puis de colloques en publication d'ouvrages, de nouvelles théories se sont superposées aux anciennes. Krugman a joué un rôle très important dans la diffusion de ces nouvelles idées, ses interventions répétées dans des quotidiens ou des revues grands publics ayant fortement encouragé le développement de ces nouvelles théories.

■ Les échanges internationaux et les rendements croissants

Les rendements croissants consistent en une diminution des coûts de production avec l'augmentation des quantités produites. Le premier à développer cette théorie est Marshall²³⁸ en 1879 dans *Economics of Industry*. Il introduit la distinction entre les économies d'échelle internes et externes à une entreprise. Dans le cas des rendements d'échelle internes, l'augmentation de la production, de la taille de l'entreprise ou encore l'amélioration organisationnelle sont responsables de la diminution du coût unitaire de production. Si ces économies d'échelle sont continues, le marché peut devenir un monopole, si ces économies sont limitées à un niveau particulier de la production, une taille minimum optimale est établie et déterminera le nombre de firmes susceptibles de produire sur le marché qui deviendra alors un oligopole.

Les économies d'échelle externes sont la conséquence d'un développement général du secteur dans lequel se trouve la firme. Concernant les échanges internationaux, les économies d'échelle externes mettent en avant le fait que la taille du marché intérieur d'une nation peut être un facteur explicatif du commerce mondial ; les spécialisations internationales sont stables et les « accidents historiques » (début d'une production dans un lieu anodin) peuvent se révéler décisifs quant à la répartition du commerce par la suite.

■ La différenciation des produits

Selon Edward Chamberlin (« La concurrence monopolistique »)²³⁹, la différenciation des produits est devenue un thème récurrent dans l'analyse des marchés. Avec cette nouvelle hypothèse, l'attention se porte généralement sur la demande des consommateurs et sur ces conséquences sur les stratégies des firmes. Il est important de faire une distinction entre les différentes différenciations co-existantes : tout d'abord la différenciation horizontale, qui désigne des produits qualitativement identiques mais différents dans leurs caractéristiques perçues ou réelles ; puis la différenciation verticale, désignant des produits de qualités différentes.

Dans la conception de la différenciation horizontale, le goût des consommateurs détermine les zones de production, le commerce international apporte à chaque pays une gamme plus large de produits et des prix plus bas, le plus petit pays est celui qui en tire le plus grand avantage car il augmente considérablement le nombre de produits accessibles à ses consommateurs.

Dans le cas de la différenciation verticale, c'est la répartition des revenus qui joue sur la répartition des échanges internationaux. Le pays avec le revenu moyen le plus élevé se

²³⁸ MARSHALL A., *The Early economic writings of Alfred Marshall, 1867-1890*, London : Macmillan Press, 1975

²³⁹ CHAMBERLIN E., *The theory of monopolistic competition*, Cambridge Mass : Harvard University Press, 1933

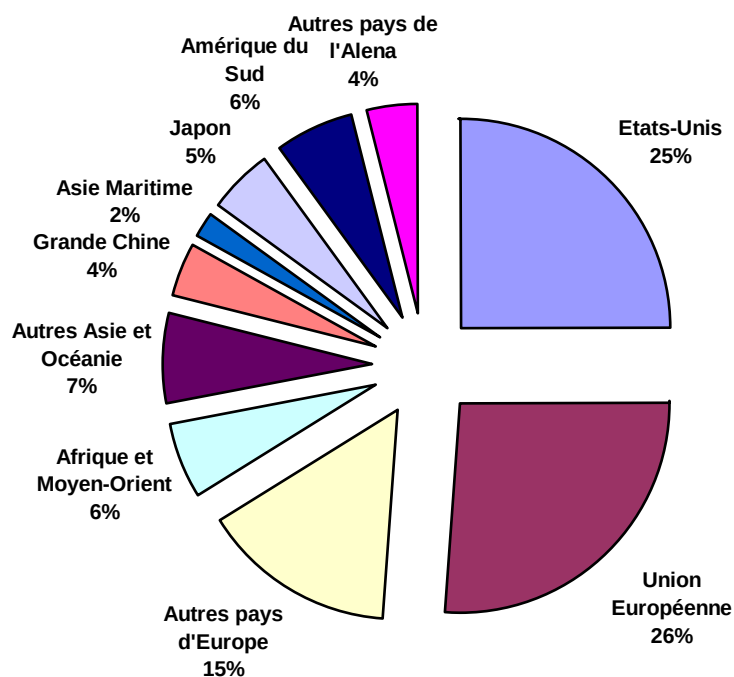
spécialisera dans les produits de qualité supérieure et le pays ayant le revenu moyen le moins élevé se spécialisera dans les productions de qualité inférieure. Les prix seront abaissés grâce au commerce international et par conséquent les firmes ayant les qualités les plus inférieures viendront à disparaître.

Dans l'ensemble, les nouvelles théories sont restées plutôt proches des théories classiques, le vrai changement réside dans la façon de raisonner. De véritables apports ont été réalisés dans le domaine des politiques commerciales, industrielles et stratégiques par le biais de l'hypothèse de la concurrence imparfaite. La différenciation des produits présente également un changement important dans le raisonnement théorique, par ailleurs, les nouvelles théories prennent en compte l'existence et l'influence de firmes multinationales dans le commerce mondial. Ces entreprises multinationales prenant une importance de plus en plus conséquente dans le commerce mondial, il est donc indispensable de les inclure dans les modèles de réflexions théoriques. Le rôle de la fonction Recherche et Développement et de l'effet d'expérience des entreprises est mis en avant de même que l'influence du cycle de vie des produits (Vernon²⁴⁰). Les avantages compétitifs proviennent des entreprises et non plus des nations comme l'entendaient les théories classiques. La part de plus en plus conséquente du commerce intra-branche peut trouver des explications dans la nouvelle théorie tandis que la théorie traditionnelle ne pouvait parvenir à expliquer ce phénomène. En effet, les échanges intra-firmes des multinationales, les rendements croissants et la différenciation verticale des biens permet de donner des indications sur le commerce intra-branche.

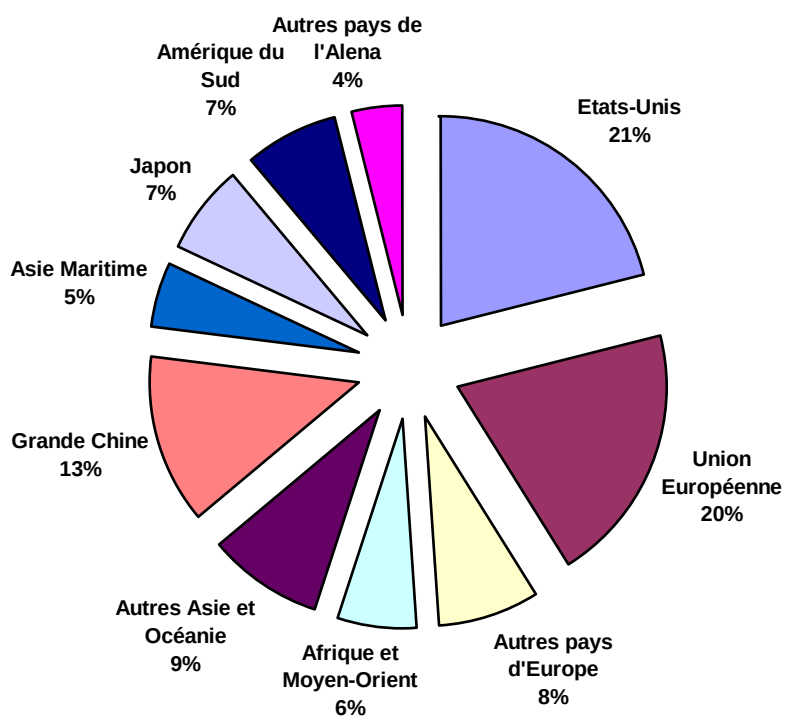
²⁴⁰ [Ruttan, Vernon, Wesley](#), *Technology, growth, and development: an induced innovation perspective*, Oxford : Oxford University Press, 2001

Annexe 8

Parts des grandes zones dans la production mondiale (en %) 1960



2000



Source : Base CHELEM-PIB

Annexe 9

Détails géographiques de la production mondiale* (en % du total mondial)

	1960	1980	2000
<i>Etats-Unis</i>	24,8	20,3	21,2
<i>Canada</i>	2	2	1,9
<i>Mexique</i>	1,5	2,1	2
<i>Brésil</i>	2	3,3	2,8
<i>Autres pays d'Amérique latine</i>	3,6	5,4	4,8
<i>France</i>	4	3,8	3,2
<i>Allemagne (1)</i>	6,3	5	4,4
<i>Italie</i>	3,8	3,8	3,1
<i>Benelux</i>	2	1,8	1,6
<i>Royaume –Uni</i>	5,4	3,4	3,1
<i>Espagne</i>	1,5	1,8	1,7
<i>AELE</i>	1,2	0,9	0,8
<i>Méditerranée orientale</i>	0,9	1	1,3
<i>Europe centrale et Balkanique (2)</i>	3,8	4,2	2,2
<i>Ex-URSS</i>	9,6	10,1	3,9
<i>Arabie méditerranéenne</i>	1,3	1,4	1,5
<i>Golfe</i>	1,5	2,7	1,8
<i>Afrique du Sud</i>	1,2	1,2	0,9
<i>Autres pays d'Afrique</i>	2,3	1,7	1,4
<i>Japon</i>	4,7	7,9	7,4
<i>Corée du Sud</i>	0,4	0,8	1,8
<i>Singapour</i>	0	0,1	0,2
<i>NPI d'Asie (seconde vague)</i>	1,1	1,5	2
<i>Indonésie</i>	0,7	0,9	1,4
<i>Chine continentale</i>	3,6	3,2	11,2
<i>Hong Kong</i>	0,1	0,2	0,4
<i>Taiwan</i>	0,2	0,4	0,9
<i>Inde</i>	4,1	3,2	5,5
<i>Asie nda (3)</i>	1,7	1,5	1,9
<i>Australie et Nouvelle-Zélande</i>	1,5	1,2	1,3
<i>Monde</i>	100	100	100

Source : Base CHELEM-BIP

*Aux prix relatifs mondiaux et taux de Parité de Pouvoir d'Achats de 1995.

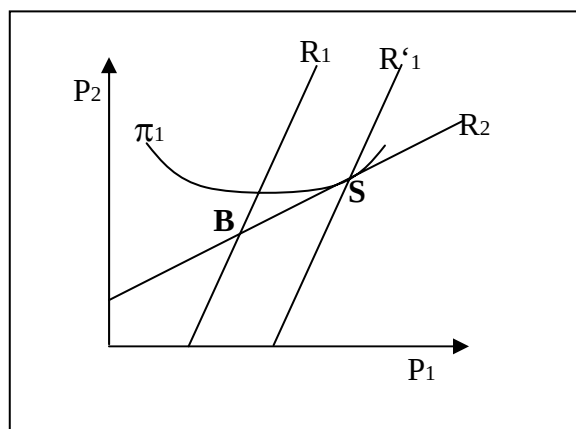
(1) Y compris Allemagne de l'Est à partir de 1991

(2) Hors Allemagne de l'Est à partir de 1991

(3) Sauf Indochine, Corée du Nord, Mongolie, Macao, et certaines îles du Pacifique

Annexe 10

Equilibre sur le marché tiers avec un comportement de Bertrand



La figure ci-dessus représente l'équilibre sur le marché dans l'espace des prix. Sans intervention de l'Etat, l'intersection des deux fonctions se situe au point B. La politique optimale intervient afin de déplacer la fonction de réaction de R_1 vers R'_1 afin d'encourager la firme à atteindre le point S de Stackelberg.

Afin d'obtenir ce résultat avec un comportement de Bertrand, l'intervention mise en place est la taxation des exportations ou de la production (et non pas la subvention) ce qui paraît tout à fait impossible à mettre en place. En effet, les subventions sont bien acceptées et paraissent tout à fait logiques alors que la taxation est fort mal perçue et se présente comme une difficulté supplémentaire.

ANNEXES 11

Point sur les IDE : Règlementation et attraction

Réglementation et libéralisation des IDE

Comme souligné ci-dessus, les entreprises ont l'obligation de se soumettre à plusieurs types de contraintes afin de répondre aux réglementations des investissements étrangers. Cinq problèmes apparaissent en effet :

- ☞ La fiscalité
- ☞ La régulation de transactions internationales d'actifs financiers
- ☞ La politique antitrust
- ☞ Les contrôles sur les exportations
- ☞ Les contrôles sur la balance des paiements

Afin de pallier ces difficultés, des politiques ont été établies. (Elles ont été abordées dans leurs grandes lignes dans les pages précédentes et se trouvent plus en détail en annexe 9)

La tendance est cependant à la libéralisation progressive des investissements directs étrangers. Lors des années quatre-vingt, les politiques du gouvernement sont caractérisées par une forte libéralisation des investissements étrangers. 224 mesures ont été prises par les gouvernements afin d'améliorer la fluidité des IDE²⁴¹ contre seulement 97 qui avaient un caractère plus restrictif. Les gouvernements des pays développés ont diminué de façon considérable les contraintes liées aux exportations de capitaux. Ainsi, le contrôle des taux de change fut aboli par le Royaume Uni en 1979, puis par la France quelques années plus tard en 1985. C'est en 1987 qu'une politique de libéralisation des investissements étrangers voit le jour en Europe. Chaque pays européen bénéficie donc de la liberté d'investissement, seul étant nécessaire un régime de déclaration préalable²⁴². Les investissements provenant d'une autre zone sont soumis au régime d'autorisation de demande sans condition de délai. Au mois d'août en 1988, le régime de déclaration préalable prend fin pour les entreprises ressortissantes de la zone Europe et en février 1992 le régime autrefois réservé aux Européens s'étend à la très grande majorité des investisseurs internationaux. Afin de faciliter aux entreprises les implantations de sites en France, d'autres mesures diverses sont venues s'ajouter à cette libéralisation telles que :

- ☞ La réduction du délai d'octroi de carte de commerçant pour les investisseurs hors communauté à trois semaines
- ☞ La simplification des procédures d'obtention d'une carte de travail destinée aux cadres étrangers
- ☞ Les conventions fiscales permettant d'éviter les situations de double imposition sur le revenu des personnes expatriées

Ainsi, c'est en novembre 1997 que TOYOTA choisit la France comme zone d'implantation et construit à Valenciennes une seconde usine européenne après celle de l'Angleterre. C'est au total 2000 emplois environ qui devraient être créés et la production de voitures devrait être de 100 000 puis de 200 000 par an avec un investissement total de plus d'1,3 milliards d'Euro. Les autorités françaises étaient fort satisfaites de cet investissement et ont déclaré faire tout ce qui était en leur pouvoir afin de voir se concrétiser.

Les TRIMs (Trade related investment measures) occupent le cœur des débats internationaux. Ainsi, de 1986 à 1994 les négociations de l'Uruguay Round se sont essentiellement portées sur une plus grande libéralisation des investissements internationaux. Un accord final a par ailleurs été mis en avant. Celui-ci dresse une liste de tous les TRIM jugés incompatibles avec le GATT :

- ☞ Les règles de contenu local
- ☞ Les contraintes d'exportation

²⁴¹ D'après une étude de l'ONU, entre 1977 et 1987

²⁴² L'administration disposant de deux mois afin de vérifier le caractère communautaire du projet

Les restrictions à l'accès des devises étrangères et donc aux produits importés Cette liste était cependant soumise à une période de transition de cinq années qui a laissé bien des ouvertures à des modifications diverses.

Concernant l'OCDE, une conférence ministérielle en 1995 amorce les accords multilatéraux d'investissements : AMI, l'objectif étant de parvenir à un accord en 1997, qui veillerait à la libéralisation des mouvements de capitaux et des opérations invisibles courantes. Cependant même si ces accords soulignent un consentement mutuel de certains états, il est important de souligner le fait que l'OCDE ne soit pas en pouvoir d'imposer ce type de règlements à la communauté internationale dans son ensemble. De plus les prises de position contraires à l'AMI ont été nombreuses, tant au niveau américain qu'au niveau européen, ce qui a paralysé la force de ces accords et une efficacité possible au niveau international.

Politique d'attraction des IDE

Les pays tentent d'attirer un nombre toujours plus important d'investisseurs étrangers afin de dynamiser leurs économies. Certes, ces implantations comportent parfois des aspects néfastes cependant elles ont des effets positifs sur le court terme sensiblement plus visibles. C'est ainsi que la concurrence entre les Etats se fait de plus en plus féroce afin d'attirer toujours plus d'investisseurs. Ainsi, l'Allemagne a accusé l'agence de développement d'Alsace de débauchage agressif²⁴³ par ailleurs de nombreuses tensions subsistent entre les pays à l'occasion de chaque projet d'implantation de grandes firmes. Les firmes multinationales devenant de plus en plus sélectives, la compétition inter-état se veut de plus en plus virulente. Afin d'optimiser leurs politiques d'attraction, les Etats mettent en place des stratégies combinant différentes techniques de promotion en s'appuyant sur les agences de développement des investisseurs étrangers. Ces agences d'investissements sont, en règle générale, des organisations gouvernementales rattachées au ministère du Développement, de l'Economie ou encore du Commerce Extérieur. La promotion des IDE regroupe divers type de tâches, en grande partie d'ordre administratif, mais aussi d'ordre entrepreneurial, en effet, il peut s'agir de recherche d'investisseurs étrangers ou encore de marketing territorial. Ces agences travaillent à la frontière entre les intérêts publics et les intérêts privés et ont pour mission de vendre l'image de leur pays. Afin d'améliorer la promotion d'un pays, trois objectifs sont à poursuivre :

- ☛ Amélioration de l'image du pays dans la communauté d'investisseurs internationaux, convaincre des bienfaits de la localisation sur le territoire
- ☛ Générer des implantations d'investisseurs étrangers, les contacts entre l'agence et les investisseurs ont une importance primordiale afin d'atteindre cet objectif
- ☛ Proposer des services adaptés ainsi que des capacités d'accueil correctes aux investisseurs

Ces objectifs sont présentés ici de manière chronologique : la première étape consiste à réhabiliter ou encore rénover l'image du pays à l'étranger, en créant une base relationnelle cohérente et suivie ; la seconde phase peut alors commencer avec la recherche d'investisseurs.

Les investisseurs trouvés, il est essentiel de bien les accueillir et de proposer différents services d'aide à l'implantation. Afin de mener à bien cette promotion, les Etats disposent de différents types de supports :

Pour la création d'une image positive du pays, des slogans publicitaires sont exploités dans :

- ☛ Les journaux d'affaires
- ☛ Les manifestations et salons internationaux sur les investissements
- ☛ Les médias spécifiques à un secteur
- ☛ Les pays d'origines des investisseurs
- ☛ Les séminaires d'informations générales organisés par le pays sur les possibilités d'investissement dans les pays-hôtes

Afin de créer et d'accroître les flux d'investissements, sont organisés :

²⁴³ La Tribune, « L'attrait de l'Alsace irrite l'Allemagne », 4 janvier 1996

- ☞ Des campagnes de courrier ou de télémarketing auprès d'investisseurs potentiels choisis à l'avance et en phase de délocalisation
- ☞ Des missions spécifiques qui contactent des industriels ou encore des syndicats étrangers
- ☞ Des séminaires d'informations ayant pour objectif d'informer les personnes sur un secteur industriel précis
- ☞ Démarchage d'investisseurs potentiels avec proposition chiffrée des aides à l'implantation à l'appui

Dans l'objectif de satisfaire les investisseurs étrangers et par la même occasion de les attirer sur le territoire national, les services annexes à l'implantation sont les suivants :

- ☞ Conseils concernant les diverses opportunités d'investissement dans la région ou encore dans le pays
- ☞ Suivi et soutien à l'implantation par le biais d'une aide à l'obtention des autorisations nécessaires
- ☞ Services offerts à la suite de l'investissement

Ainsi, les agences disposent de nombreux outils afin de soutenir le développement des investissements directs dans la région ou encore dans le pays. Tous ces outils ne sont pas exploités systématiquement, les agences font le choix d'utiliser quelques-uns d'entre eux afin de promouvoir son territoire.

Les types de politiques concernant les investissements directs étrangers

I. Mesures concernant les inputs utilisés par les multinationales

Contraintes de contenu local	Une certaine proportion de la valeur ajoutée ou des produits intermédiaires doit être fabriquée localement
Contraintes de substitution	La multinationale doit utiliser un substitut local à une importation si un composant similaire est fabriqué localement
Restriction des échanges	Contraintes en termes d'importations de produits intermédiaires
Contraintes de participation locale au capital	Une partie du capital de l'entreprise doit être détenu localement
Contrainte d'embauche locale, quota d'expatriés, participation locale à la gestion	L'entreprise doit employer un certain nombre de personnes locales
Contrainte de Recherche et Développement	Localement dans la recherche
Contrainte de transfert de technologie	Obligation de transférer sur le territoire d'accueil des technologies récentes

II. Mesures concernant les produits finis fabriqués par les multinationales

Contraintes d'exportations minimales	Obligation d'exporter une quantité minimale de produits fabriqués
Contrainte de balance des paiements	Obligation d'avoir une balance des paiements extérieurs excédentaire ou équilibrée
Politique de marché intérieur réservé	Le marché local est réservé aux producteurs nationaux
Contrainte de licence	Obligation de produire localement sous licence
Transfert de technologie	Obligation de faire connaître la technologie contenue dans le produit

Source : D. Greenway, « Trade Related Investment Measures and Development Strategy », Kyklos, n° 2, 1992

Annexe 12

Détails géographiques de la population mondiale (en % du total mondial)

	1960	1980	2000
Etats-Unis	5,9	5,1	4,5
Canada	0,6	0,5	0,5
Mexique	1,3	1,5	1,6
Brésil	2,4	2,7	2,8
Autres Pays d'Amérique latine	3,6	4,3	4,5
France	1,5	1,2	1,0
Allemagne (a)	1,8	1,4	1,4
Italie	1,7	1,3	0,9
Benelux	0,7	0,5	0,4
Royaume-Uni	1,7	1,3	1,0
Espagne	1,0	0,8	0,7
UE à 12	0,8	0,6	0,5
UE à 15	0,6	0,5	0,4
AELE	0,3	0,2	0,2
Méditerranée orientale	1,0	1,1	1,2
Europe Centrale et Balkanique (b)	3,8	3,0	2,0
Ex-URSS	7,0	5,9	4,8
Arabie méditerranée	2,2	2,5	3,0
Golfe	1,2	1,6	2,0
Afrique du Sud	0,6	0,7	0,8
Autres pays d'Afrique	6,8	7,8	10,0
Japon	3,1	2,6	2,1
Corée du Sud	0,8	0,9	0,8
Singapour	0,1	0,1	0,1
NPI d'Asie 2eme vague	2,1	2,5	2,7
Indonésie	3,3	3,5	3,7
Chine Continentale	21,4	22,0	20,7
Hong Kong	0,1	0,1	0,1
Taiwan	0,4	0,4	0,4
Inde	14,7	15,4	16,6
Asie nda	7,0	7,6	8,4
Australie et Nouvelle Zélande	0,4	0,4	0,4
Monde	100,0	100,0	100,0

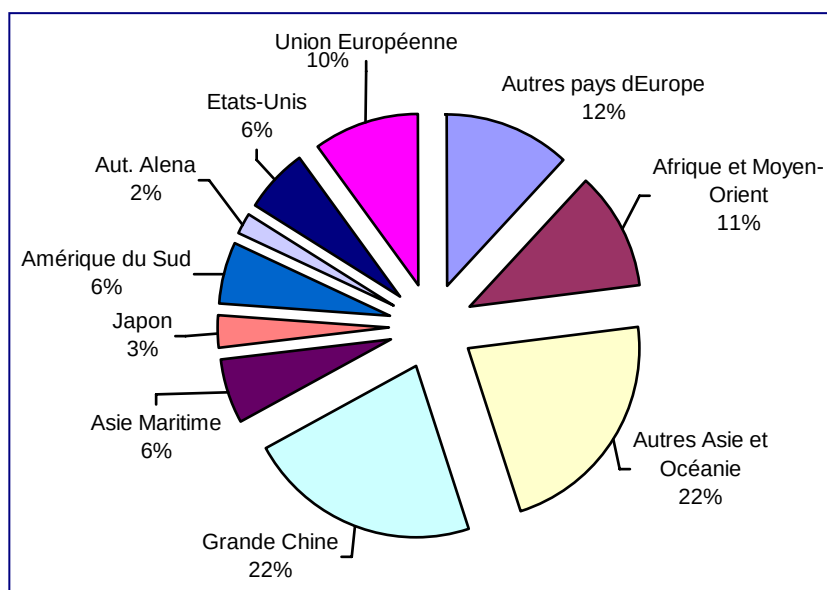
Source : Base CHELEM-PIB

(a) y compris Allemagne de L'Est à partir e 1991

(b) hors Allemagne de l'Est à partir de 1991

Parts des Grandes Zones dans la population mondiale (en %)

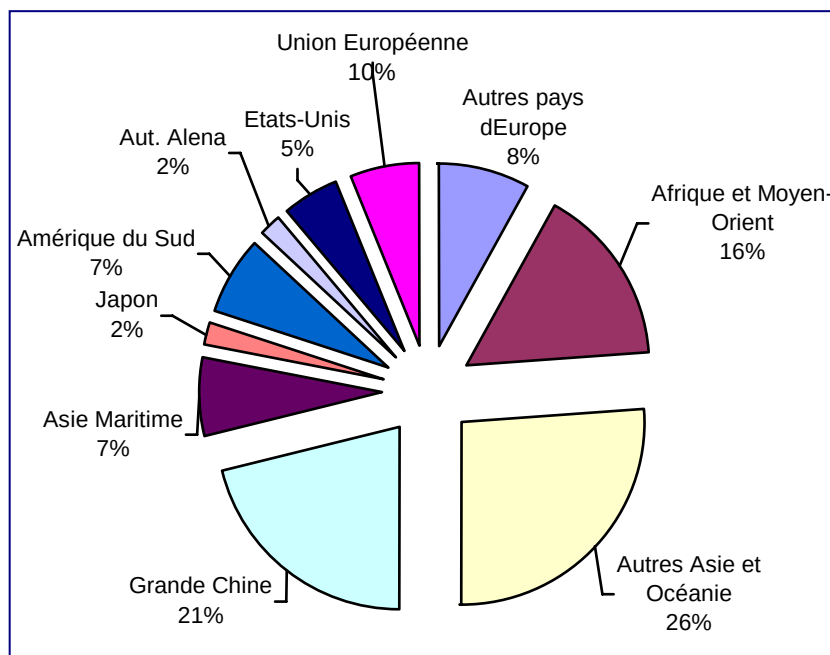
En 1960



Source : Base CHELEM-PIB

Parts des Grandes Zones dans la population mondiale (en %)

En 2000



Source : Base CHELEM-PIB

Annexe 13

Mise en place et structure de l'enquête ENSR 2003

L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR est conçue pour fournir des données homogènes sur les PME de dix-neuf pays européens. Elle permet à l'Observatoire des PME européennes, en sus de l'utilisation des données d'Eurostat et d'autres sources secondaires, d'effectuer des analyses comparatives fondées sur des données récentes et comparables sur les PME. Les données ont été recueillies auprès d'entreprises dans chacun des 19 pays couverts par l'Enquête, à savoir les 18 États Membres de l'EEE et la Suisse.

Les entretiens ont été réalisés à l'aide du système CATI d'Intomart. CATI est un sigle anglais (Computer Assisted Telephone Interviewing) qui signifie « entretien téléphonique assisté par ordinateur ». La conception globale et la mise en œuvre de l'échantillonnage, du questionnaire et de l'enquête sur le terrain ont été réalisées dans le cadre d'une étroite collaboration entre le personnel de l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, les partenaires du réseau ENSR et Intomart.

La présente annexe décrit la taille de l'échantillon de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR et son plan de segmentation. Elle permet ainsi d'utiliser et d'interpréter correctement les données qui ont été recueillies. L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR a été conduite entre avril et août 2003.

Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été déterminée dans le but d'obtenir des données combinées à la fois par pays et selon la taille des entreprises présentant une précision et un intervalle de confiance raisonnables. D'après la théorie statistique, dans le cas d'une double variable, si les erreurs d'échantillonnage ne dépassent pas $\pm 10\%$, il faut, pour un intervalle de confiance de 95 %, que la taille globale de l'échantillon soit d'environ 90 unités. Ceci s'applique aux estimations combinées par pays et par taille des entreprises. Étant donné que l'on distingue trois tailles d'entreprise dans chacun des dix-neuf pays, la taille minimale requise de l'échantillon peut donc être calculée de la façon suivante : $3 \times 19 \times 60 = 5\,130$ entretiens. Les estimations, soit uniquement par pays, soit uniquement par classe de taille, sont bien sûr beaucoup plus précises pour un même intervalle de confiance, puisque le nombre de répondants pour chacun de ces niveaux est beaucoup plus élevé.

Afin de permettre la réalisation d'analyses complémentaires, à savoir sur différents sous-groupes d'entreprises au sein de l'échantillon total, il a été décidé d'effectuer 7 745 entretiens, soit 50 % de plus. Finalement, 7 837 entretiens complets ont été réalisés.

Segmentation

En interrogeant 7 745 PME, on couvre environ 0,04 % de l'ensemble des PME existantes. Si l'échantillon est construit de façon aléatoire, on peut s'attendre à y trouver au total environ 65 entreprises de taille moyenne (réparties entre dix-neuf pays et sept secteurs d'activité). Manifestement, ce nombre est insuffisant pour permettre d'obtenir des conclusions valides. C'est pourquoi il faut construire un échantillon segmenté de façon « disproportionnée » ; c'est-à-dire qu'il faut interroger un nombre proportionnellement moindre de petites entreprises et un nombre proportionnellement plus important d'entreprises de plus grande taille. En conséquence,

Annexe 13 (Suite)

les observations provenant de l'enquête doivent être pondérées de façon à arriver à obtenir des résultats représentatifs.

La segmentation de l'échantillon de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR est définie en termes de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de pays. La segmentation vise à minimiser l'écart type des coefficients de pondération utilisés pour rapporter les résultats de l'échantillon à la population réelle, en tenant compte du fait que, dans de nombreux cas, les données sont présentées par pays et/ou par taille d'entreprise ou par secteur d'activité. De façon à garantir un nombre suffisant d'observations pour ces sous-ensembles d'entreprises européennes, cinq contraintes ont été définies (A à E) :

- A. pour chaque combinaison pays/taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- B. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- C. pour chaque combinaison pays/secteur d'activité : au moins 35 observations ;
- D. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise/pays : au moins 2 observations ;
- E. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise/pays : une limite supérieure de 10 % de l'ensemble des entreprises.

En cas de conflit entre les contraintes, la contrainte E prévaut sur les autres. Ainsi, si 100 observations pour une combinaison pays/taille d'entreprise (contrainte A) dépassent en nombre 10 % de l'ensemble des entreprises, ce sont ces 10 % qui définissent la limite supérieure du nombre des observations à effectuer.

Le Tableau 1 présente le plan de segmentation résultant de cette procédure, par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus).

Tableau 1 : Plan de segmentation : par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus)

Pays	Micro-entreprises (0-9 salariés)	Petites entreprises (10-49 salariés)	Entreprises de taille moyenne (50-249 salariés)	Total
Autriche	107	100	99	306
Belgique	172	99	99	370
Danemark	139	99	100	338
Finlande	103	101	99	303
France	461	100	100	661
Allemagne	493	100	100	693
Grèce	162	100	100	362
Islande	99	97	13	209
Irlande	100	101	100	301
Italie	607	99	100	806
Liechtenstein	139	22	3	164
Luxembourg	100	101	45	246
Pays-Bas	132	101	100	333
Norvège	134	100	99	333
Portugal	164	99	101	364
Espagne	363	100	100	563
Suède	153	99	100	352
Suisse	116	99	99	314
Royaume-Uni	527	100	100	727
Total	4 271	1 817	1 657	7 745

Source : optimisation d'échantillon mise au point par EIM.

La procédure de segmentation produit un échantillon de 4 271 micro-entreprises, 1 817 petites entreprises et 1 657 entreprises de taille moyenne (voir Tableau II.1). Bien que, dans cet échantillon, le nombre de micro-entreprises dépasse largement le nombre des entreprises de plus grande taille, les différences de taille d'échantillon entre les trois différentes classes de taille d'entreprise sont bien moins importantes que celles qui existent dans la population réelle des entreprises européennes. En d'autres termes, les micro-entreprises sont sous-représentées dans notre échantillon, tandis que les petites entreprises sont sur-représentées, et les entreprises de taille moyenne davantage encore.

Annexe 13 (Suite)

La « disproportion » de la segmentation concerne également les pays. La taille de l'échantillon varie de 164 entreprises pour le Liechtenstein à 806 pour l'Italie. Ainsi, tandis que la taille de l'échantillon est plus élevée pour les grands pays, les petits pays sont sur-représentés dans l'enquête. Sans cette sur-représentation, il ne serait pas possible de tirer des conclusions valides pour les pays les plus petits.

La sur-représentation de certains pays, secteurs d'activité et tailles d'entreprises est corrigée par la pondération des résultats de l'enquête. En conséquence, tous les pourcentages qui figurent dans le texte et les tableaux du présent rapport font référence à des résultats pondérés.

Annexe 14

The European Network for SME Research (ENSR)

In the course of the last decade the importance of small and medium-sized enterprises and their role in the creation of employment has increasingly been recognised. At the same time these firms were more and more confronted with internationalisation processes, amongst others as the result of the creation of the Internal Market. These processes are causing both threats and opportunities for them. Hence, there is a growing need for new insights into the role and characteristics of SMEs in Europe on a comparable basis between Member States. For these reasons a European network of institutes specialised in SME research was established at the end of 1990.

The European Network for SME Research (ENSR) is a network of institutes specialised in small and medium-sized enterprises (SME) research. EIM Business & Policy Research in The Netherlands is the founder and co-ordinator of the Network.

Originally, the network consisted of fifteen partners in the fifteen EU Member States, one partner in Norway and one in Iceland. An institute in Switzerland covers Liechtenstein; so all countries of the European Economic Area plus Switzerland are covered. Recently the Network has been extended with candidate-partners in the 10 Accession Countries and the three Candidate Countries. The partners in these 13 countries are already participating in the 81h SME Observatory project. It means that the ENSR is now covering 32 countries.

University graduates form the main work force of each partner. In total more than 600 highly qualified researchers specialised in SME research are brought together in the Network. Professors, holding a chair in SME economics or in business economics, manage some of the partner-institutes.

The overall competence of the Network is strengthened by the specialisation of each partner. The Network has a broad spectrum of qualitative and quantitative research on SMEs consisting of macro oriented, meso and sector studies, as well as micro economic and small business management research.

Each partner has international experience in carrying out SME research. Many partners have a wide network of international relations and have carried out research in many Member States, Eastern European countries and countries in the developing world. Each partner operates countrywide. Some partners have regional offices, but these are co-ordinated by the national headquarters, where the national and international research is carried out. All partners are independent and follow a scientific approach.

Partners of the network

- Austria	KMFA: Austrian Institute for SME Research (formerly IfGH), Vienna
- Belgium	Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL - K.U. Brussel, formerly KMO Belgium), Brussels
- Bulgaria	FED: Foundation for Entrepreneurship Development, Sofia
- Cyprus	Economarket Bureau of Economic and Market Research, Nicosia
- Czech Republic	Business Development Institute, in cooperation with the Business School Ostrava
- Denmark	Oxford Group, Copenhagen
- Estonia	PRAXIS Center for Policy Studies, Tallinn
- Finland	Small Business Institute, Turku School of Economics and Business

	Administration, Turku
- France	APRODI: Association pour la Promotion et le Développement Industriel, Paris
- Germany	IFM: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- Greece	University of Piraeus Research Centre, Piraeus
- Hungary	Hungarian Academy of Sciences, VVest Kungarian Research Institute, Györ
- Iceland	Institute for Business Research, University of Iceland, Reykjavik
- Ireland	ESRI: The Economic and Social Research Institute, Dublin
- Italy	CRF-A 'Furio Cicogna', Università Bocconi, Milan Istituto Guglielmo Tagliacarne, Rome
- Latvia	BICEPS: Baltic International Centre for Economic Policy Studies, Riga
- Liechtenstein	IGW-HSG: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship University of St. Gallen, St. Gallen
- Lithuania	LFMI: Lithuanian Free Market Institute, Vilnius
- Luxembourg	Centre de Promotion et de Recherche de la Chambre des Métiers du Grand Duché de Luxembourg, Luxembourg
- Malta	EMCS: Economic & Management Consultancy Services, Sliema
- Netherlands	EIM Business & Policy Research, Zoetermeer
- Norway	AF: Agder Research Foundaion, Kristiansand
- Poland	University of Lodz, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy, Lodz
- Portugal	IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Medias Empresas e ao investimento, Lisbon
- Romania	Business Development Department, Chamber of Commerce and Industry of Ro- mania and Bucharest, Bucharest
- Slovak Republic	NADSME: National Agency for Development of Small and Medium enterprises, Brafisiava
- Slovenia	Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor
- Spain	Ikei: Instituto Vasco de Estudios e Investigaciön, San Sebastian
- Sweden	ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies, Stockholm
- Switzerland	IGVV-HSG: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship - University of St. Gallen, St. Gallen, in cooperation with co'Diagnostic, Geneva
- Turkey	Technopolis, Middle East Technical University, Ankara
- United Kingdom	Centre for Small and Medium-Sized Enterprises, University of Warvvick, Coventry

Extrait du QUESTIONNAIRE ENQUETE ENTREPRISE ENSR 2002

INTRODUCTION

Bonjour, je m'appelle du bureau d'études de marché INTOMART aux Pays-Bas. Nous réalisons actuellement, pour le compte de la Commission européenne de Bruxelles, une étude dans 19 pays européens sur les entreprises indépendantes. Nous aimerions parler au directeur général ou au propriétaire de votre entreprise.

INT: SI L'ENTREPRISE EST UNE FILIALE: REMPLIR V1 ET METTRE FIN A L'ENTRETIEN

INT: VOIR LES INSTRUCTIONS POUR DE L'INFORMATION DE FONDS SI BESOIN EST

ENTRETIEN POSSIBLE = **V1**

RENDEZ-VOUS =NOTER LE NOM, LA DATE ET L'HEURE DE RENDEZ-VOUS

REFUS =NOTER LA RAISON DU REFUS = **FIN**

--- Section 1: Questions filtre & caractéristiques générales ---

V1

Votre entreprise est-elle une entreprise privée indépendante ou est-elle filiale d'une autre entreprise ?

_ Entreprise indépendante

_ Filiale d'une plus grande entreprise **_FIN**

_ Non privée: (semi)publique/fondation/syndicats/associations **_FIN**

_ Ne sait pas / pas de réponse **_FIN**

INT. : VENTES DIRECTES A DES CLIENTS DANS D'AUTRES PAYS

- Oui
- Non
- Ne sait pas / pas de réponse

V14

Votre entreprise a-t-elle des filiales, branches et/ou joint ventures à l'étranger ?

- Oui
- Non _ **V16**
- Ne sait pas / pas de réponse _ **V16**

- - Section 3: TIC et E-commerce - - -

V16

Quelles formes de TIC parmi les suivantes votre entreprise utilise-t-elle ? (TIC = Technologies de l'Information et de la Communication)

INT. : LIRE A HAUTE VOIX; PLUSIEURS REPONSES PERMISES

- Système pour la banque et les cartes de crédit
- Téléphones mobiles
- Utilisation de PC indépendants
- Réseau de PC (serveur pour supporter l'application interne à l'entreprise)
- E-mail / Echange Electronique de Données (EDI)
- Intranet (application similaire à Internet uniquement interne à l'entreprise)
- Connexion Internet
- Propre site sur Internet
- Aucune de ces réponses
- Ne sait pas / pas de réponse

V18

Avec quelle fréquence avez-vous utilisé l'échange électronique de données dans vos rapports avec le GOUVERNEMENT (agences) l'année dernière ?

- Jamais _ **V20**
- Moins de 4 fois (par an)
- De 4 à moins de 10 fois (par an)
- 10 fois ou plus (par an)
- Ne sait pas / pas de réponse _ **V20**

- - Section 4: Accès au Financement - - -

V20

Auprès de combien de banques avez-vous des lignes de crédit ? (Tels que les découverts, les prêts à long terme, le leasing, l'affacturage, etc.)

- Aucune (aucune ligne de crédit avec une banque) _ **V25**
- Seulement 1 banque
- 2 ou 3 banques
- 4 banques ou plus
- Ne sait pas / pas de réponse

ROUTING: SI LE PAYS est : Belgique, Allemagne, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Autriche, Portugal, Finlande, Grèce (zone euro) _ V21

SI LE PAYS est : Islande, Liechtenstein, Royaume-Uni, Suède, Danemark, Norvège, Suisse _ V23

V29

Quelle est la raison la plus importante pour laquelle vous n'avez pas obtenu (tous) les emprunts dont vous aviez besoin ?

V32

Avez-vous utilisé un des services d'appui financier suivants ces trois dernières années ?

- - Section 5: Développement des compétences dans les PME - - -

DISPLAY-V34:

Les questions suivantes concernent la « compétence ». Celle-ci peut être définie comme l'association de la connaissance humaine et des aptitudes à répondre aux objectifs productifs de l'entreprise, et donc à sa compétitivité.

V34

Parmi les groupes qui suivent, lesquels ont représenté une source de connaissance ou de savoir-faire pour votre entreprise durant ces trois dernières années ?

PLUSIEURS REPONSES PERMISES

- Le personnel interne déjà sur place dans l'entreprise
- Le recrutement de personnel avec les nouvelles compétences requises
- Les auditeurs et les banques
- Les consultants
- Les clients et / ou les fournisseurs
- D'autres entrepreneurs (pas des relations commerciales)
- Les centres de formation / les universités (publics ou privés)
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie et organismes de développement
- Les Autorités Publiques
- Autres groupes
- Rien
- Ne sait pas / pas de réponse

V35

Ces trois dernières années, votre entreprise a-t-elle été impliquée dans certaines des activités suivantes pour améliorer sa connaissance ou sa base de savoir-faire ?

V37

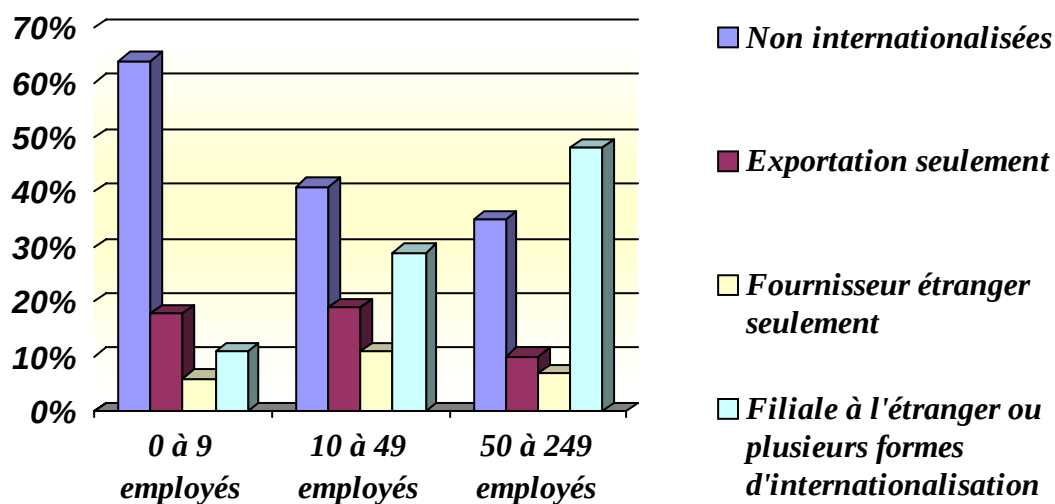
Votre entreprise a-t-elle un plan écrit pour le développement de la connaissance et des savoir-faire de son personnel ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas / pas de réponse

...

Annexe 15

Fréquence de l'internationalisation par taille des PME Européennes



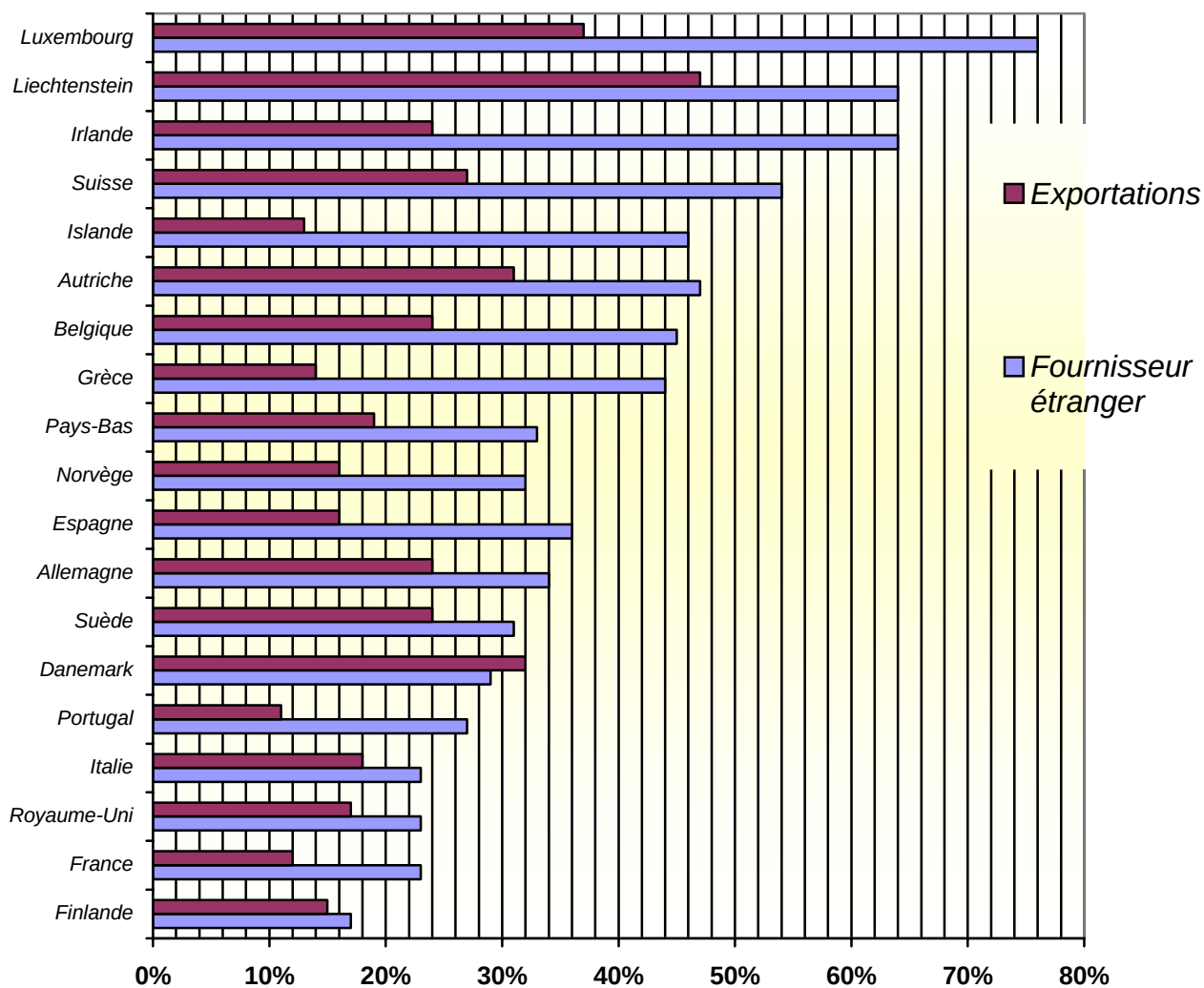
Source : ENSR²⁴⁴.

²⁴⁴ Enquête Entreprises ENSR 2003

Annexe 16

L'internationalisation des PME Européennes

Pourcentage de PME Européenne qui exportent ou ont un fournisseur étranger



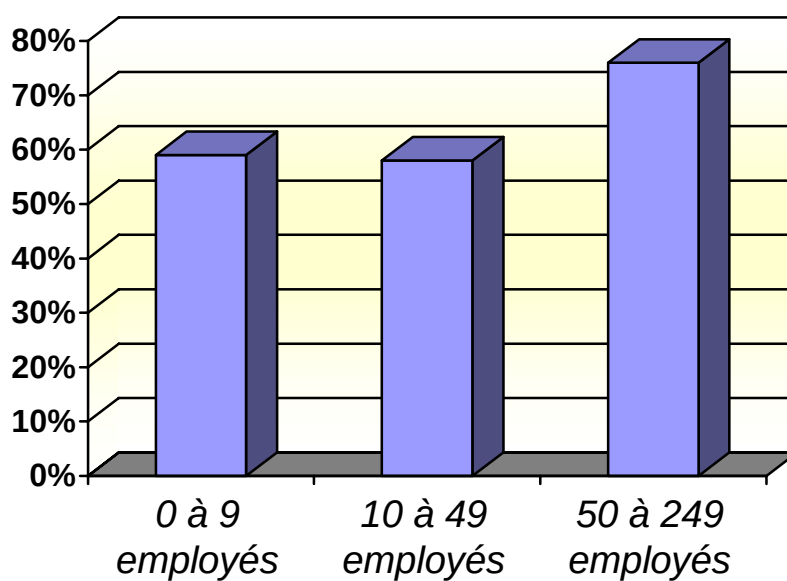
Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Annexe 17

Compétitivité et taille de l'entreprise

Voici les réponses des entreprises interrogées en 2003 lors d'une enquête concernant leur perception des conséquences de l'internationalisation sur la compétitivité de leur PME.

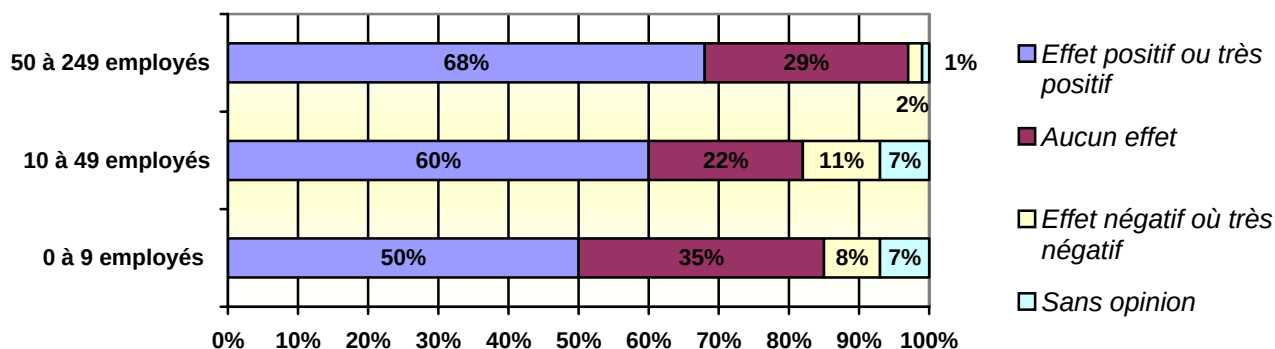
Amélioration de la compétitivité par taille de PME



Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Annexe 18

Effet de filiales étrangères sur la chiffre d'affaires



245

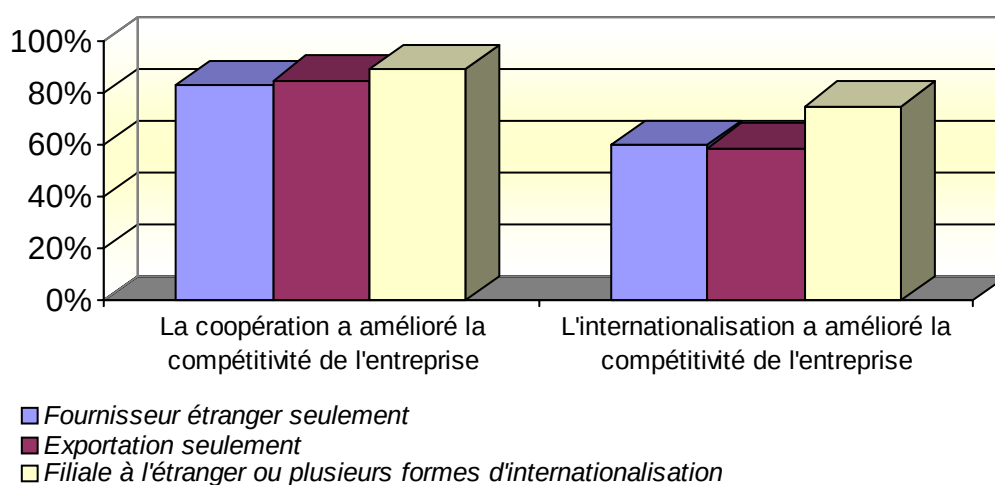
Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Dans la majorité des cas le chiffre d'affaires a crû sous l'influence de la création de filiale étrangère. Les micro-entreprises sont celles qui en bénéficient le moins mais 50% d'entre elles ont constaté un effet très positif sur leur CA. Pour les moyennes entreprises c'est en revanche 68% d'entre elles qui ont constaté une forte hausse de leur CA. Ainsi, plus la PME est grande et plus l'internationalisation a une influence positive sur ses résultats. Seule 8% des micro-entreprises ont constaté un effet pervers sur leur chiffre d'affaire. Dans l'ensemble, très peu de PME ont eut une expérience négative concernant leur internationalisation.

Annexe 19

La coopération et l'amélioration de compétitivité

Il est possible d'observer dans le graphique ci-dessous l'amélioration de la compétitivité des PME par la mise en place d'une coopération internationale. Celui-ci fait la comparaison de l'amélioration de compétitivité apportée par l'internationalisation et celle qui est liée à la coopération internationale. Les PME consultées pour constituer ce graphique sont engagées dans une coopération et dans au moins une autre forme d'internationalisation.

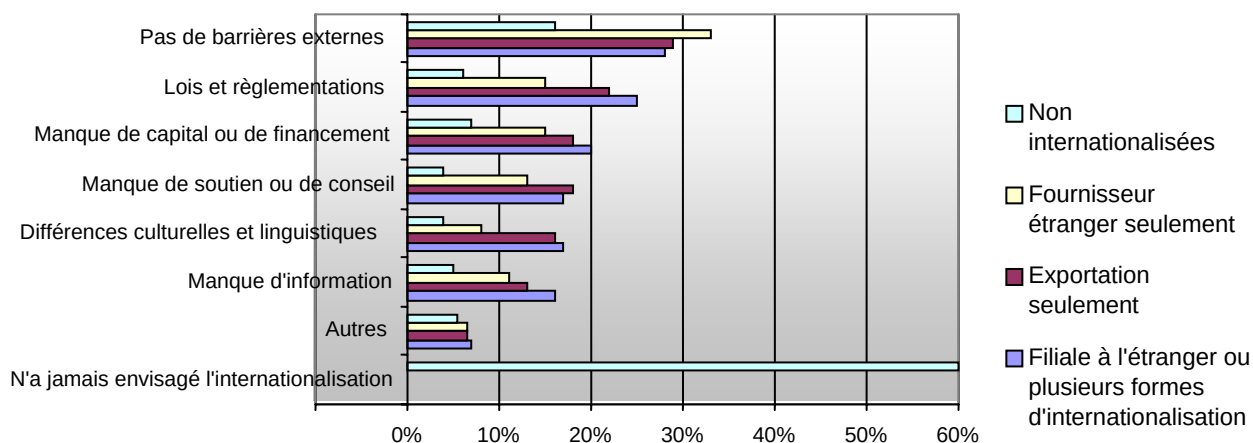


Source Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR

Il est possible d'observer à la lumière de ce résultat la perception des chefs d'entreprise quant à l'efficacité des différentes possibilités d'internationalisation. Ils perçoivent dans une grande majorité un gain supérieur de compétitivité lors de coopération.

Annexe 20

Les obstacles externes à l'internationalisation des PME



Source Enquête 2003 de l'ENSR

Les PME les moins dérangées par des barrières externes sont celles qui travaillent avec un fournisseur étranger. Ce phénomène est logique, c'est le fournisseur étranger qui devra fournir les efforts pour que son client ne rencontre pas d'obstacles à se fournir chez lui. Ainsi les entreprises qui exportent rencontrent plus de barrières que celles qui importent de l'étranger. Les PME qui sont gênées par des barrières sont celles qui possèdent plusieurs formes d'internationalisation. En effet elles devront maîtriser les échanges internationaux dans le sens des exportations, des importations et de l'implantation dans le pays étranger. Ces trois formes d'internationalisation possèdent des barrières qui leur sont propres et qui se cumulent lorsque l'on décide de cumuler plusieurs formes d'internationalisation. La perception des obstacles à l'international provient graduellement à la PME.

Annexe 21

Raison la plus importante de ne pas obtenir des prêts bancaires, par classe de taille (en %) dans l'Europe des 19

	0 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés
Pas suffisamment de garanties	23	34	3
La banque n'est pas satisfaite des performances de l'entreprise	7	4	17
La banque n'est pas satisfaite de l'information fournie	5	10	20
Autres raisons	55	38	47
Ne sait pas	11	14	12
	100	100	100

Source Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR

Annexe 22

Echantillon de l'enquête numéro 1, réalisée dans le cadre de la thèse

Extrait de la base de données

ent	age	markt	net	eff	cadre	ca	cax	va	benef	det	renta	sal	mi	naf
1	15	0	1	9	1	2464	1583	1174	328	29	13	351	1	28
2	6	2	1	8	0	887	0	546	44	1	5	325	1	74
3	17	1	0	5	1	1113	929	262	-13	10	-1	183	1	63
4	3	0	0	39	0	1093	68	705	11	0	1	472	1	22
5	27	0	0	1	0	807	0	89	11	23	1	74	1	74
6	17	2	1	112	1	8182	10	6367	904	32	11	3133	0	74
7	9	0	0	6	0	1877	0	793	-2	44	0	594	1	74
8	10	2	0	7	0	3795	46	591	46	7	1	324	1	29
9	12	3	0	6	0	564	0	210	0	23	0	124	0	31
10	39	3	1	116	0	9649	237	6837	633	5	7	3659	0	74
11	3	0	1	25	0	1891	0	1256	88	93	5	773	0	74
12	4	0	0	3	0	906	0	236	15	47	2	128	0	45
13	8	1	0	1	0	1409	0	186	41	0	3	94	0	45
14	4	2	0	5	0	668	0	559	0	0	0	366	0	74
15	19	1	1	7	0	1732	199	477	60	16	3	252	0	33
16	9	2	0	1	0	569	0	397	41	0	7	250	0	33
17	12	0	0	10	0	807	0	553	25	3	3	349	1	74
18	3	2	0	1	0	126	0	108	12	0	9	68	1	74
19	76	3	0	40	1	1834	223	1173	-33	4	-2	751	0	36
20	52	2	0	9	0	4981	2422	944	202	0	4	449	1	18
21	6	2	0	1	0	29	0	26	15	0	50	8	0	74
22	20	0	0	7	1	598	0	416	42	0	7	256	0	74
23	4	2	0	3	0	437	0	292	104	0	24	83	1	74
24	31	2	0	4	0	1940	72	183	35	0	2	183	1	15
25	8	1	0	7	0	1310	0	163	9	6	1	125	1	74
26	9	0	0	14	0	1610	2	503	1	8	0	326	1	34
27	11	0	0	1	1	827	0	408	25	0	3	373	0	21
28	16	0	1	6	0	677	0	228	8	0	1	121	0	15
29	19	0	0	2	0	587	5	140	22	7	4	47	1	74
30	15	0	0	1	0	858	368	151	-19	3	-2	161	1	74
31	15	1	0	10	0	444	0	345	16	6	4	272	0	74
32	5	1	0	6	0	424	2	152	32	0	8	77	0	28
33	12	2	0	3	0	585	0	241	13	8	2	139	1	63
34	13	3	1	3	1	577	419	418	90	0	16	203	1	74
35	21	2	1	84	1	13715	139	3978	150	10	1	2383	1	72
36	5	0	0	6	0	1675	0	1621	936	0	56	144	0	74
37	27	2	0	6	0	662	10	220	5	40	1	143	0	74
38	11	0	0	1	0	633	6	106	2	0	0	66	1	74
39	13	1	0	40	1	7600	12	3458	557	0	7	1677	1	74
40	14	1	1	50	1	3586	7	-5198	700	51	20	1380	1	74
41	16	2	1	49	0	4552	457	2261	97	14	2	1154	0	28
42	50	2	1	64	1	11253	556	3253	285	3	3	1550	0	28
43	20	1	1	8	0	878	0	429	17	0	2	289	1	74
44	35	1	1	49	0	6159	0	2739	79	39	1	1466	1	74

Représentation des secteurs dans la base

code NAF	intitulé	Nombre de firmes dans la base	% en nombre de firme/base	Importation France 2001 (en milliards d'euros des secteurs)	% total d'importation	indicateur base
15	Industries alimentaires	12	5	28	14	1
17	Industrie textile	6	2	8,1	4	1
18	Industrie de l'habillement et des formes	5	2	8,8	4	1
20	Travail du bois et fabrication d'articles en bois	5	2	1,9	1	0
36	Fabrication de meubles; industries diverses	5	2	2,4	1	0
21	Industrie du papier et du carton	2	1	1,9	1	0
22	Edition, imprimerie, reproduction	8	3	1,9	1	0
24	Industrie chimique	5	2	15,4	7	1
25	Industrie du caoutchouc et des plastiques	5	2	9,3	4	1
26	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	1	0	2,9	1	0
28	Travail des métaux	17	7	11,6	5	1
29	Fabrication de machines et d'équipements	10	4	25,2	12	1
31	Fabrication de machines et appareils électriques	4	2	14,6	7	1
32	Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication	2	1	20,4	9	1
33	Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie	6	2	5	2	0
34	Industrie automobile	2	1	46,4	21	1
14	Autres industries extractives	2	1	0,6	0	0
72	Activités informatiques	10	4	9,4	4	1
37	Récupération/ recyclage	2	1	0	0	0
45	Construction	19	8	3,1	1	0
63	Services auxiliaires des transports	7	3	3,7	/	2
74	Services fournis principalement aux entreprises	118	47		/	2
		253	100	220,6	100	

Annexe 23

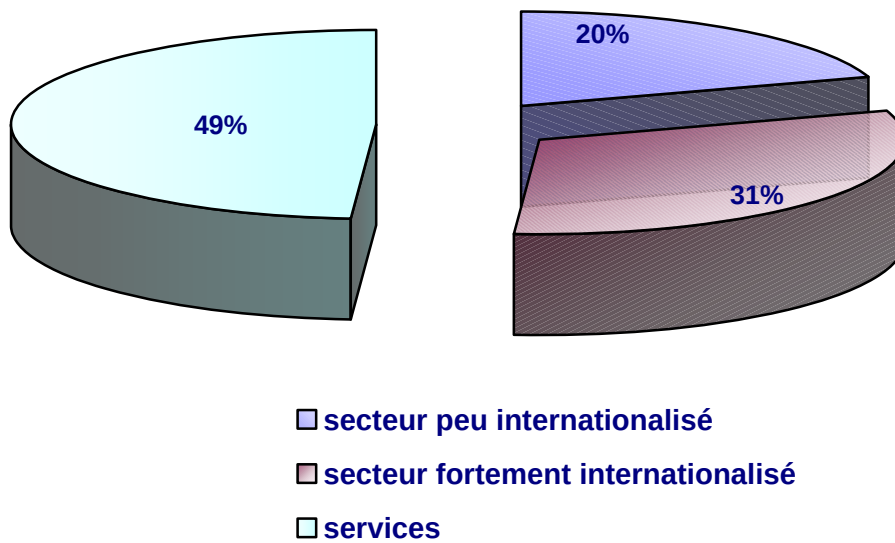
Tableau : Plan de segmentation par secteurs, tailles d'entreprises confondues

CODE	INTITULE	Constitution	
15	Industries alimentaires	5%	12
17	Industrie textile	2%	5
18	Industrie de l'habillement et des formes	2%	5
20	Travail du bois et fabrication d'articles en bois	2%	5
21	Industrie du papier et du carton	1%	2
22	Edition, imprimerie, reproduction	3%	7
24	Industrie chimique	2%	5
25	Industrie du caoutchouc et des plastiques	2%	5
26	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	1%	2
27	Métallurgie	1%	2
28	Travaux des métaux	7%	17
29	Fabrication de machines et d'équipements	4%	10
31	Fabrication de machines et appareils électriques	1%	2
32	Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication	1%	2
	Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et		
33	d'horlogerie	2%	5
34	Industrie automobile	1%	2
36	Fabrication de meubles; industrie diverses	2%	5
37	Récupération	1%	2
45	Construction	6%	14
72	Activités informatiques	4%	10
74	Services fournis principalement aux entreprises	48%	115
63	Services auxiliaires des transports	2%	5

Cette répartition a été déterminée selon un échantillon de 69056 entreprises. Représentation exhaustive des secteurs sélectionnés pour l'étude en France.

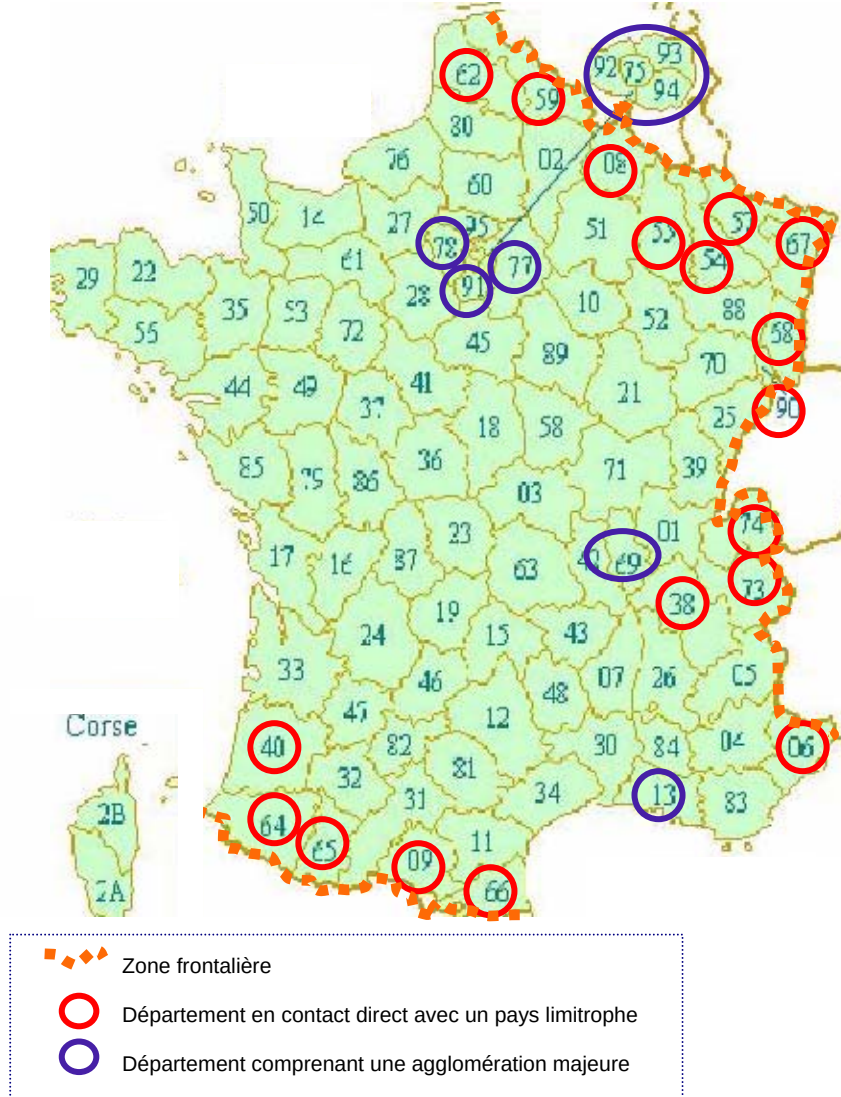
Annexe 24

Répartition des secteurs par degré d'internationalisation



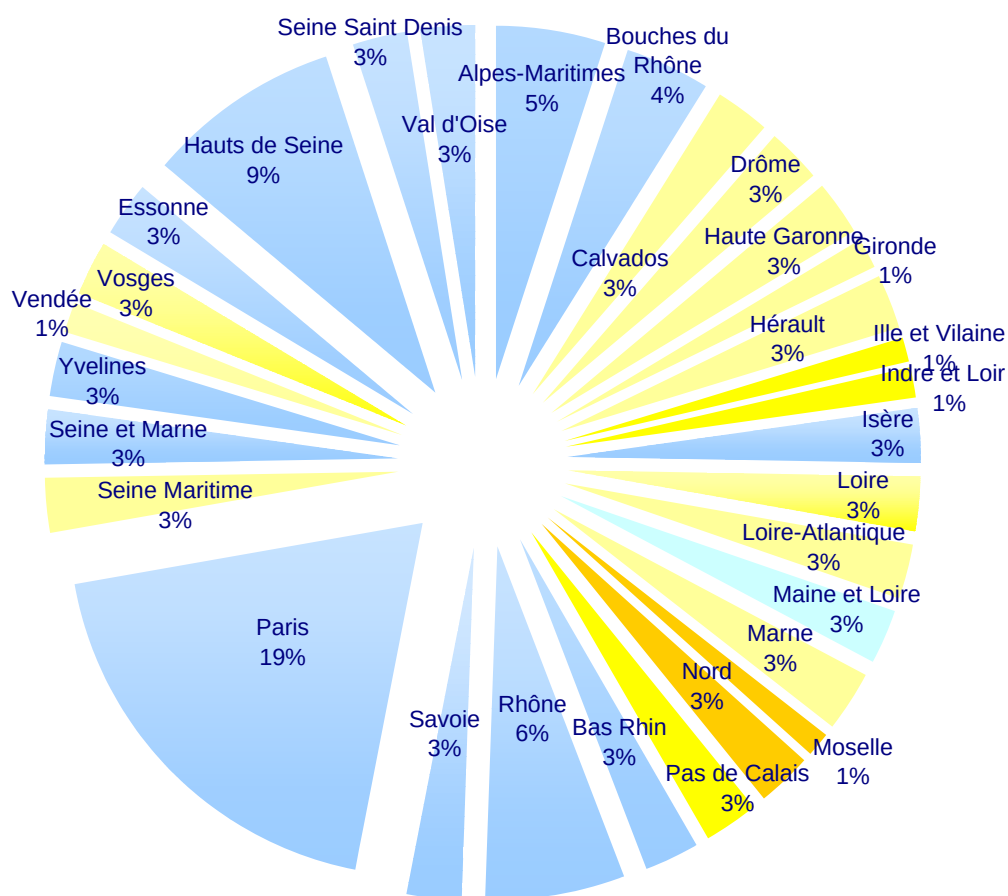
Annexe 25

Départements offrant un milieu favorable à l'internationalisation



Annexe 26

La répartition géographique de l'échantillon est composée de la manière suivante



Annexe 27

Estimation STATA

Statistiques descriptives :

ELARGISSEMENT GEOGRAPHIQUE DE LA LOCALISATION DE L ACTIVITE (I) :

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Effet d'expérience	253	17.97233	15.4343	2	110
Localisation géographique	253	1.940711	1.234605	0	3
Ouverture	253	.3083004	.4627067	0	1
Volume d'affaires	253	6037.304	13086.14	29	102784
Performances financières	253	1991.632	3353.127	6	19628
Secteur	253	1.296443	.7785997	0	2

Le nombre d'observation est de 253, l'ensemble des entreprises de la base. L'âge moyen des entreprises est de 18 ans ; l'écart type est important, la base est donc hétérogène en terme d'ancienneté. On remarque que la PME la plus jeune est âgée de 2 ans. On constate également que 30% des PME ont un site internet. Le chiffre d'affaire moyen est de 6 037 000 Euros, la disparité est cependant très importante dans l'échantillon. La valeur ajoutée moyenne est de 1 991 000 Euros.

NIVEAU D INTERNATIONALISATION (II) :

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Taille critique	253	33.3834	52.11685	1	250
Organisation spécifique	253	.229249	.4211829	0	1
Milieu Internationalisant	253	.5335968	.4998588	0	1
Qualifications générales	253	1017.7	1642.702	20	9301
Rentabilité	253	5.075099	14.73921	-118	81
Niveau d'internationalisation	253	1306.692	5406.221	0	54658

L'effectif moyen des PME de l'échantillon est de 33 personnes. 22% des PME disposent d'un personnel d'encadrement dédié à l'international. Le chiffre d'affaire export moyen est de 1 306 000 Euros, l'échantillon varie de 0 à 54 658 000 Euros. En moyenne, les PME de l'échantillon font l'objet de 5% de rentabilité. Les salaires et traitements versés sont en moyenne de 1 017 000 Euros, avec une disparité très importante au sein de l'échantillon.

Estimation STATA :

ELARGISSEMENT GEOGRAPHIQUE DE LA LOCALISATION DE L ACTIVITE (I) :

```

Number of obs      253
LR chi2(5)         62.65
Prob > chi2         0.0000
Pseudo R2          0.2300
Log likelihood =    -104.88116

```

La statistique du test d'ajustement global est bonne puisqu'elle s'élève à 62,65. L'évaluation du modèle montre son bon fonctionnement, le modèle n'a pas de chances de défaillance. Le

R2 de Mac Fadden est relativement correct, il est de 0,2300. Le modèle ne présente pas de faille importante.

On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.

Localisation géographique de l'activité	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Effet d'expérience	.0199917	.009713	2.058	0.040	.0009546	.0390288
Ouverture	.4942742	.2949076	1.676	0.094	-.083734	1.072282
Volume d'affaires	.0003839	.0001398	2.747	0.006	.00011	.0006579
Performances financières	-.0003151	.0002177	-1.448	0.102	-.0007418	.0001115
Secteur	.3177089	.1202838	2.641	0.008	.081957	.5534608
_cons	-.5386318	.2436947	-2.210	0.027	-1.016265	-.060999

MODELE NIVEAU D INTERNATIONALISATION (II) :

Number of obs	=	253
LR chi2(5)	=	63.08
Prob > chi2	=	0.0000
Pseudo R2	=	0.1799
Log likelihood =	-143.80953	

La statistique du test d'ajustement global est bonne puisqu'elle s'élève à 63,08. L'évaluation du modèle montre son bon fonctionnement, le modèle n'a pas de chances de défaillance. Le R2 de Mac Fadden est relativement correct, il est de 0,1799. Le modèle ne présente pas de faille importante.

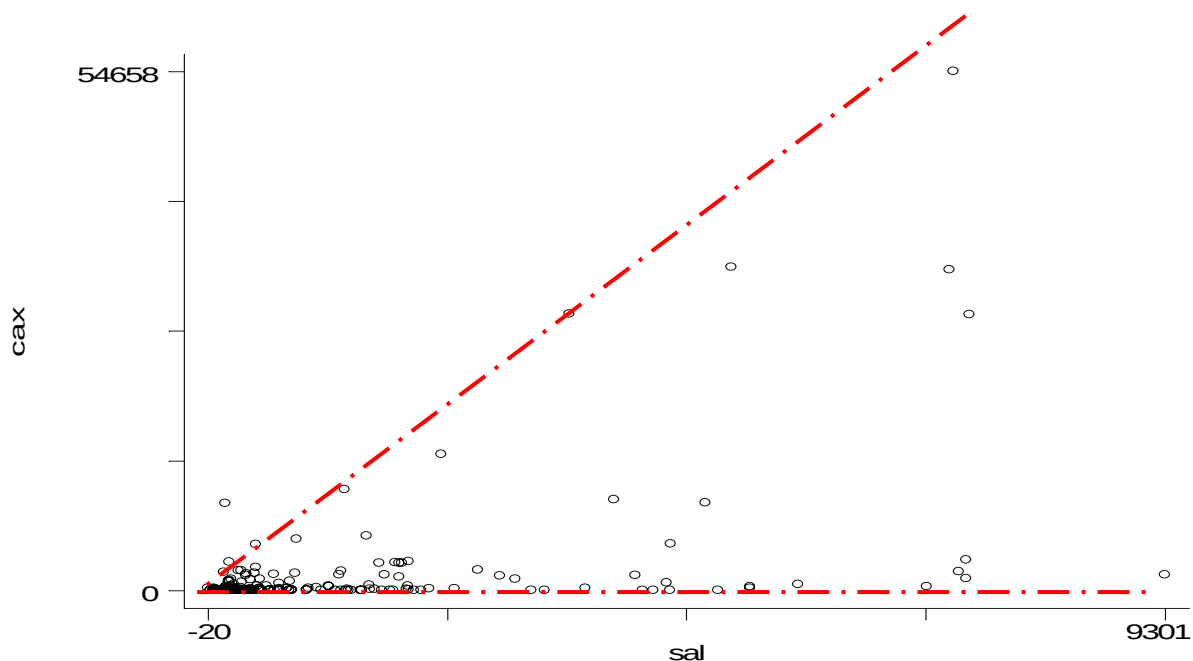
On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.

cax	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Rentabilité	-.0148832	.0074857	-1.988	0.047	-.0295549	-.0002116
Qualifications générales	.0005572	.000223	2.499	0.012	.0001202	.0009943
Milieu Internationalisant	.3356246	.17373	1.932	0.053	-.00488	.6761292
Organisation spécifique	1.0335	.2409291	4.290	0.000	.5612877	1.505712
Taille critique	-.010082	.0058928	-1.711	0.087	-.0216317	.0014676
_cons	-.5207001	.1474905	-3.530	0.000	-.8097762	-.231624

Annexe 28

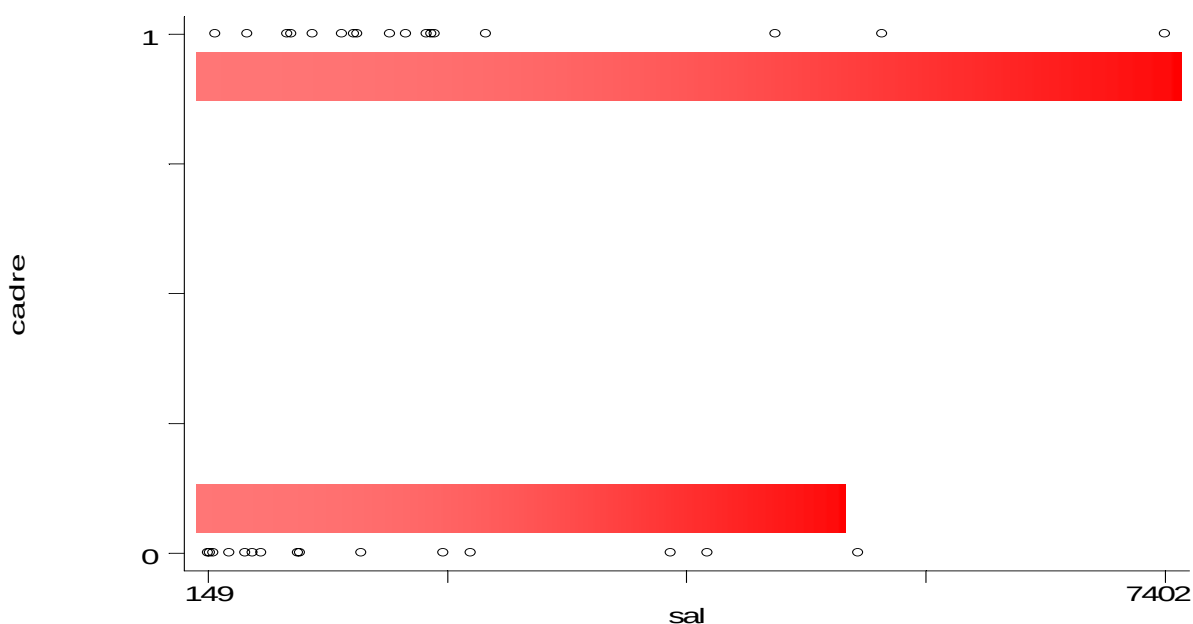
Analyses complémentaires du modèle

Effet de la masse salariale sur l'internationalisation de la PME



Graphique fait sur la base de données d'origine avec toutes les entreprises. Cette représentation met en avant une tendance d'accroissement des salaires en même temps que du chiffre d'affaires export. Les salaires des entreprises ayant un chiffre d'affaires export faible sont les moins élevés. Les salaires les plus élevés appartiennent à des firmes ayant un chiffre d'affaire export important.

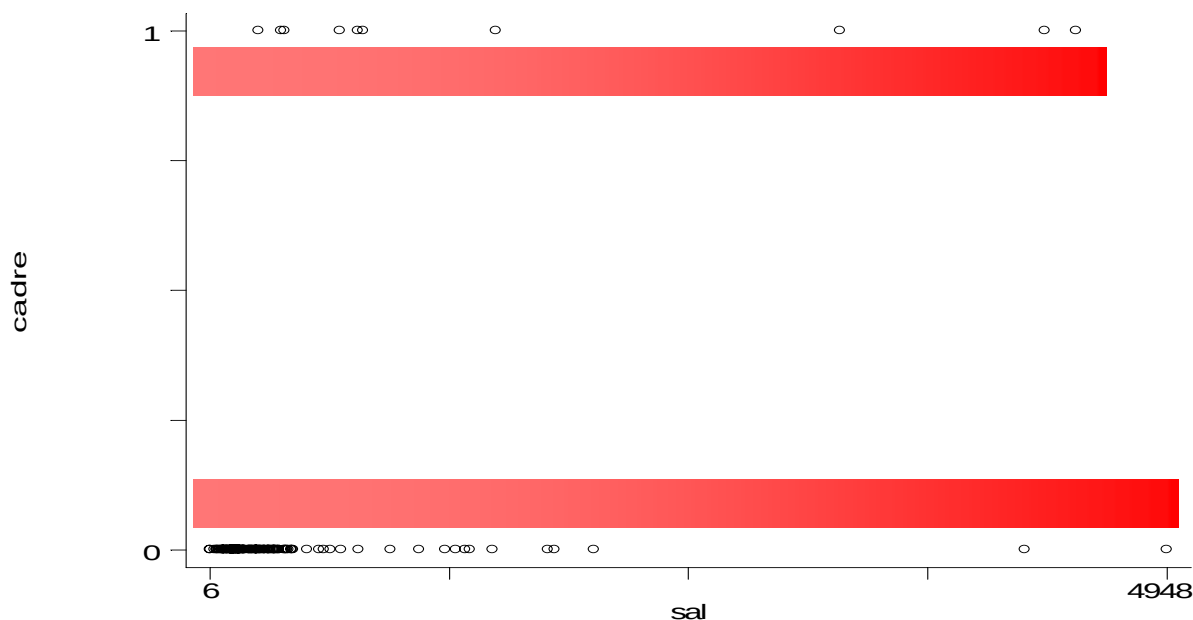
Effet de la structure d'encadrement sur la masse salariale des entreprises internationalisées



Base : entreprises internationales.

On constate que lorsqu'il existe un personnel d'encadrement, les salaires sont plus élevés. Ce résultat démontre qu'il existe une logique entre les rémunérations et les postes. Plus les salaires augmentent, plus il existe de personnel d'encadrement commercial où export dans la firme et plus l'entreprise fait preuve d'une organisation structurée.

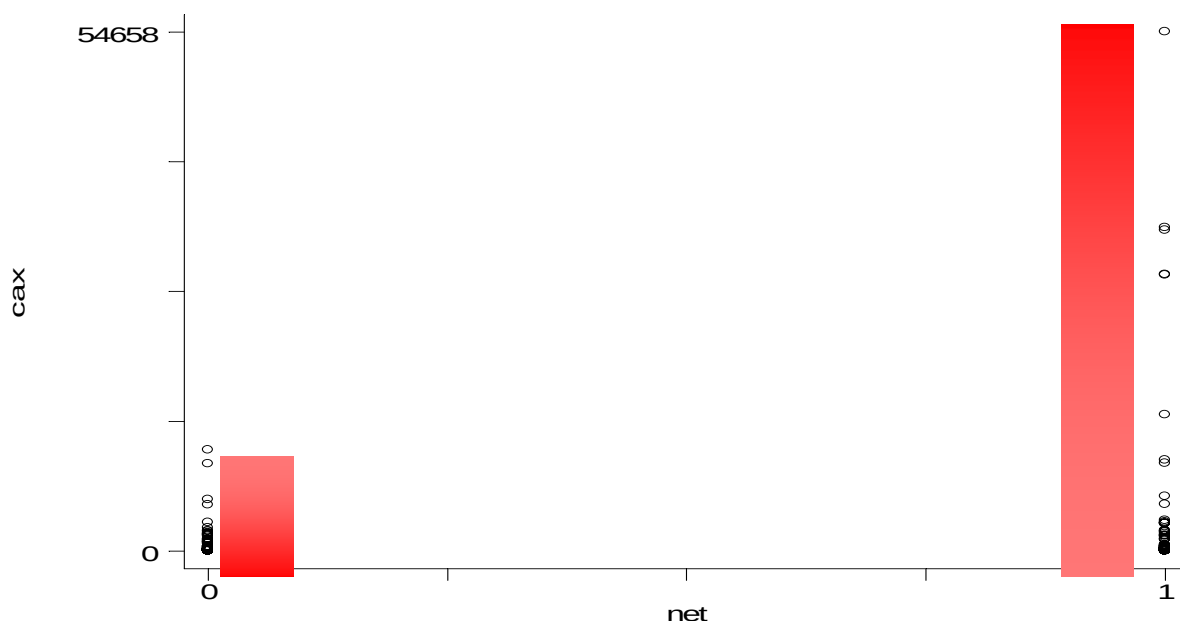
Effet de la structure d'encadrement sur la masse salariale des entreprises nationales



Base : entreprises nationales.

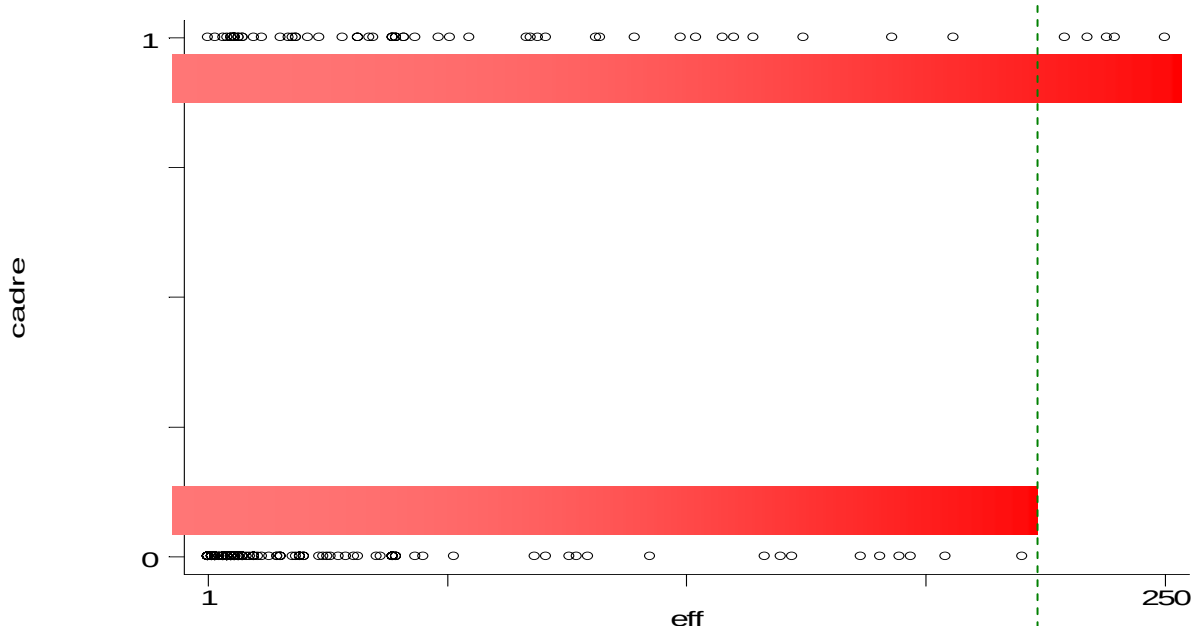
On constate que l'évolution entre le niveau de salaires et la présence d'un personnel d'encadrement n'est plus évidente pour les PME n'ayant pas d'activité internationale. Ce résultat souligne les lacunes en terme d'organisation de ces firmes qui malgré un niveau de salaire élevé ne disposent pas de structure en terme de ressources humaines.

Effet de la présence d'un site Internet sur le chiffre d'affaires export



Le site Internet montre un lien certain avec le chiffre d'affaires export. En effet, plus ce dernier est élevé, plus on est sûr que la PME est équipée d'un site Web. Le lien entre les technologies de l'Information et de la communication et l'internationalisation est fait, il est évident qu'une PME qui souhaite exporter son activité a besoin de faire appel aux TIC.

Evolution de l'encadrement selon la taille de la PME



Jusqu'à 219 employés, la taille de la PME ne joue pas de rôle fondamental quant à l'existence d'un cadre international ou commercial.

Annexe 29

Estimation de l'effet de la vente en ligne sur l'internationalisation

Estimation Modèle Dérivé Probit (STATA), corrélation entre Internationalisation et site Internet

Number of obs=70

LR chi2(3)=6.21

Prob > chi2=0.1017

Log likelihood =-45.156124

Pseudo R2=0.0644

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
R	70	12.48571	25.70386	0	99
Suivi client personnalisé	70	.1571429	.3665631	0	1
Accès mondial aux produits	70	.1714286	.3796042	0	1

On considérera un seuil de tolérance de 10% concernant la P value du test de Student.

R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Suivi client personnalisé	-1.014421	.5117906	-1.982	0.047	-2.017512	-.0113297
Accès mondial aux produits	.8489236	.500358	1.697	0.090	-.13176	1.829607
cons	.2683565	.2129584	1.260	0.208	-.1490342	.6857472

Annexe 30

Réalisé à Paris, juin- juillet 2005

Questionnaire

Facteurs d'Internationalisation des PME

I

Bonjour Madame/ Monsieur, je souhaiterais parler à M. / Mme,il est toujours directeur de l'entreprise n'est ce pas ?

Si oui continuer à la section III

Si non : dans ce cas, pourrais je être mise en relation avec le ou l'un des nouveaux directeurs ?

III

Bonjour Mme/ M....., Marjorie Lecerf, je suis étudiante en doctorat à l'Université de la Sorbonne et mes travaux de recherches concernent l'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Je me permets de prendre contact avec vous.....car je souhaiterais vous poser cinq questions au sujet de la direction de la PME.

IV

- 1. Avez-vous un niveau d'études supérieur où égal à un bac plus 3 ?*
- 2. Est-ce que vous parlez une ou plusieurs langues étrangères ?*
- 3. Aviez-vous de l'expérience à l'international avant d'intégrer le poste que vous occupez actuellement ? (Stage à l'étranger, déplacement réguliers vers l'étranger dans le cadre professionnel ?...)*
- 4. Voyagez-vous régulièrement à l'étranger en dehors de votre travail?*
- 5. Etes-vous engagé dans une vie associative ou un club sportif ou l'avez-vous déjà été de manière active ? Engagez-vous votre entreprise dans ce type d'activité ?*

V

Je vous remercie pour vos réponses et vous souhaite une bonne journée.

Au revoir.

Les entretiens seront parfois prolongés, notamment avec les PME non internationalisées, afin de discuter de leur degré d'intérêts face à l'internationalisation et des raisons qui font qu'elles ne souhaitent pas recourir à ce type de stratégies.

Annexe 31

Modélisation sur le secteur des services fournis principalement aux entreprises (Code NAF 74)

Estimation Probit:

Log likelihood = -56.630617
 Number of obs 113
 LR chi2(5) 42.32
 Prob > chi2 0.0000
 Pseudo R2 0.2720

Statistiques descriptives:

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Formation du dirigeant	113	.5486726	.4998419	0	1
Linguistique dans l'entreprise	113	.5752212	.4965112	0	1
Expérience à l'international	113	.300885	.4606857	0	1
Ouverture du dirigeant à l'international	113	.6106195	.4897818	0	1
Dynamisme du dirigeant	113	.4247788	.4965112	0	1
R	113	10.56637	25.06273	0	100

Modèle dérivé Probit:

R	Coef.	Std. Err.	Z	P>z	[95% Conf. Interval]
Dynamisme du dirigeant	.9144461	.2797456	3.269	0.001	.3661548 1.462737
Ouverture du dirigeant à l'international	.5913342	.3190946	1.853	0.064	-.0340797 1.216748
Expérience à l'international	.5527328	.3282033	1.684	0.092	-.0905339 1.195999
Linguistique dans l'entreprise	.6145724	.3233659	1.901	0.057	-.0192131 1.248358
Formation du dirigeant	.1284007	.2951029	0.435	0.663	-.4499905 .7067918
_cons	-1.495453	.2992668	-4.997	0.000	-2.082005 -.9089004

Annexe 32

Réalisé à Paris, septembre 2005

Questionnaire

Facteurs d'Internationalisation des PME : zoom sur la technologie

I

Bonjour Madame/ Monsieur, je souhaiterais être mise en relation avec le service organisation et méthode.

III

Bonjour Mme/ M....., Marjorie Lecerf, je suis étudiante en doctorat à l'Université de la Sorbonne et mes travaux de recherches concernent l'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Je me permets de prendre contact avec vous.....car je souhaiterais vous poser deux questions au sujet des technologies de l'entreprise.

IV

En terme de technologie, considérez-vous que votre entreprise fasse partie du top national, met-elle en œuvre d' importants moyens afin de se maintenir à un niveau élevé, les politiques de la PME prennent-elles en compte la technologie de manière récurrente ?:

☐ Oui

☐ Non

V

Je vous remercie pour vos réponses et vous souhaite une bonne journée.

Au revoir.

Annexe 33

Secteurs primaire et secondaire

Log likelihood = -40.260328		Nombre d'observations		73		
		LR chi2(3)		14.55		
		Prob > chi2		0.0022		
		Pseudo R2		0.1531		
R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Dynamisme du dirigeant	.4976893	.3277754	1.518	0.129	-.1447386	1.140117
Ouverture à l'international	.5083863	.406856	1.250	0.211	-.2890369	1.30581
Linguistique dans la PME	.7075964	.397881	1.778	0.075	-.0722361	1.487429
_cons	-.5818479	.3074514	-1.892	0.058	-1.184441	.0207457

Log likelihood = -27.149474		Nombre d'observations		78		
		LR chi2(2)		24.86		
		Prob > chi2		0.0000		
		Pseudo R2		0.3141		
R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Ouverture	.6331701	.4682601	1.352	0.076	-.2846028	1.550943
Effet d'expérience	.0791803	.0267795	2.957	0.003	.0266935	.1316672
_cons	-.6954795	.3976258	-1.749	0.080	-1.474812	.0838527

Log likelihood = -40.337121		Nombre d'observations		78		
		LR chi2(2)		18.62		
		Prob > chi2		0.0001		
		Pseudo R2		0.1875		
R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Milieu Internationalisant	.4843585	.3291628	1.471	0.141	-.1607887	1.129506
Organisation spécifique	1.661457	.5067875	3.278	0.001	.6681714	2.654742
_cons	-.1193739	.2240258	-0.533	0.594	-.5584563	.3197086

Secteur tertiaire

Log likelihood = -65.890731		Estimation		Nombre d'observations		120		
				LR chi2(3)		33.74		
				Prob > chi2		0.0000		
				Pseudo R2		0.2038		
R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]		
Dynamisme du dirigeant	.7455593	.2555323	2.918	0.004	.2447251	1.246393		
Ouverture à l'international	.7644809	.2931941	2.607	0.009	.189831	1.339131		
Linguistique dans la PME	.7114769	.2818718	2.524	0.012	.1590183	1.263935		
_cons	-1.361566	.2743883	-4.962	0.000	-1.899357	-.8237747		

Nombre d'observations		125				
LR chi2(2)		13.90				
Prob > chi2		0.0001				
Log likelihood =	-79.495972	Pseudo R2	0.0804			
R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Effet d'expérience	.0223728	.0140054	1.597	0.010	-.0050772	.0498229
Ouverture	.7434846	.2586646	2.874	0.004	.2365112	1.250458
_cons	-.5993643	.220303	-2.721	0.007	-1.03115	-.1675784

Nombre d'observations		125				
LR chi2(4)		34.66				
Prob > chi2		0.0000				
Log likelihood =	-69.117092	Pseudo R2	0.2005			
R	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Organisation spécifique	.6253377	.3358523	1.862	0.063	-.0329207	1.283596
Milieu Internationalisant	.2910063	.266429	1.092	0.075	-.2311848	.8131975
_cons	-.666016	.2526271	-2.636	0.008	-1.161156	-.1708759

Annexe 34

Exemple de la compagnie Air Reise

Le diagnostic stratégique

Créée à Biarritz par deux anciens pilotes bénéficiant d'une expérience sérieuse dans le secteur aéronautique, l'entreprise Air Reise compte parmi les trois compagnies privées de transport aérien régional. Elle a su profiter de la croissance économique favorable du secteur, de l'ordre d'environ 10 % depuis 1986 pour se développer, au point qu'aujourd'hui, il apparaît que les compagnies manquent d'avions, de pilotes et d'infrastructures. Cette entreprise est fondée autour de plusieurs valeurs significatives comme la confiance (fondée par un réseau d'amis), les compétences du personnel et la qualité des services.

Opportunités	Menaces
■ Marché de l'aviation dynamique ■ La France possède le plus grand nombre d'aéroports en Europe	■ Marché très compétitif (aviation civile) ■ Marché en pleine mutation (changement des acteurs et des valeurs) (aviation civile) ■ Taux de taxes important ■ Chasse aux coûts ■ Guerre des prix ■ Importance des concurrents indirects (train, bateau, route) qui ont moins de coûts ■ Nécessité de diversifier l'activité des entreprises afin d'équilibrer et d'assurer les revenus
■ Marché de l'école de pilotage en progression de 10% par an sur les 10 prochaines années	■ Prix des aéroclubs (écoles de pilotage) très bas/ autres compagnies
■ Marché de la location d'avion peu compétitif ■ Développement de la location d'avions pour déplacement professionnel : avion taxi ■ Progression de la demande de location d'avions de 10 % à 12% par an	
■ Croissance importante du fret « poste aérienne »	■ Marché du fret difficile à exploiter (clientèle difficile à localiser et moins onéreux pour une entreprise de s'équiper en avion en cas de transport régulier) ■ Commerce de fret nécessite de gros investissement ■ Concurrence très importante et bien implantée dans le fret « poste aérienne »
■ Marché de l'affrètement très rentable	■ Nécessité d'avions très onéreux pour le marché de l'affrètement, acquisition de l'avion très longue
■ Peu de concurrence sur le marché du travail aérien	■ Marché du « travail aérien » nécessite des équipements spécialisés néanmoins réutilisables pour d'autres missions ■ Marché du travail agricole bouché, avions remplacés par les ULM, entrepreneurs agricoles équipés
■ Développement du secteur transport aérien ■ Pas de concurrence française sur certaines lignes	■ Concurrence étrangère pour le secteur « ligne » ■ Investissement très conséquent pour ouvrir une ligne (salaire, embauche, avion, maintenance, assurance)

L'analyse interne

Forces	Faiblesses
COMMERCIALES ■ Réseaux de connaissances du dirigeant ■ Fidélité de la clientèle : complément des activités, les élèves de l'école de pilotage louent par la suite des avions ■ Prix de l'activité avion taxi alignés sur les concurrents, un seul et unique concurrent sur Pau ■ Bon emplacement géographique de l'entreprise (implantée près de l'aéroport)	COMMERCIALES ■ Prix plus élevés que les concurrents pour l'activité école et location ■ Difficultés à localiser la demande en matière de location d'avion pour fret
TECHNIQUES ■ Positionnement défini et respecté au niveau des infrastructures : Créneau haut de gamme ■ Avions performants, bien équipés ■ Utilisation des mêmes avions pour les trois activités (école, location et taxi) ■ Possibilité d'utiliser les avions pour le transport « poste aérienne » ■ Infrastructures importantes donc possibilité matérielle de lancer une ligne aérienne	TECHNIQUES ■ Equipement très diversifié en matière d'âge, entretien plus onéreux car différent selon l'âge de l'appareil ■ Sous-traitance du chargement et déchargement dans le cadre de fret sur les aéroports ou la compagnie n'a pas d'infrastructures : marge très faible
RESSOURCES HUMAINES ■ Bonne connaissance du marché des dirigeants ■ Marché du travail aérien occupé par des anciens militaires, dirigeant de l'entreprise ancien militaire donc possède de nombreux contacts ■ Connaissance du chef d'entreprise à exploiter pour implanter une ligne nouvelle ■ Personnel qualifié ■ Esprit d'équipe et cohésion des employés	RESSOURCES HUMAINES ■ Co - dirigeant ne souhaite pas s'investir davantage dans les démarches de gestion (souhaite-t-il développer une autre activité ?)
FINANCIERES ■ Cible plus âgée : pouvoir d'achat plus élevé	

Les compétences distinctives de l'entreprise

- ▶ L'entreprise offre un service et des avions de qualité comparés à ses concurrents, ainsi la clientèle est très fidèle
- ▶ Le dirigeant utilise un réseau de connaissances important ce qui permet de démarcher des clients de qualité (disposant de plus de moyens financiers) et en grande quantité, l'entreprise est donc très bien implantée dans sa région.

Les facteurs clés de succès du marché de l'aviation

Technicité et sécurité sont indispensables dans un domaine qui peut présenter des risques importants.

Sont indispensables :

- ▶ Un équipement conséquent très onéreux, fiable et parfaitement entretenu
- ▶ Des infrastructures de grande taille et entretenues (pistes, hangars...)
- ▶ Un personnel sérieux, rigoureux et hautement qualifié

Sur le marché de l'aviation, les clients sont attirés par la sécurité et la qualité de service.

Annexe 35

Le diagnostic externe d'Internationalisation

➤ Production

Ligne et type de production délocalisation
 Productivité par rapport à la concurrence mondiale
Procédés de fabrication
 Obsolescence des équipements
 Technologie utilisée
 Flexibilité
 Capacité de production, performance / concurrents étrangers
Approvisionnement
 Disponibilité des matières premières et produits semi-finis, possibilité d'importation
 Nombre des fournisseurs et degré d'importance, possibilité d'en changer
 Assurance, possibilité de l'étendre à l'étranger, Coûts
 Degré d'intégration de l'approvisionnement avec la production et la distribution
 Système de stockage des matières premières
Recherche et développement
 Montant des investissements en R&D / concurrents mondiaux
 Savoir-faire et efficacité
 Equipements techniques
 Patents et licences détenues
 Nombre de nouveaux produits introduits

➤ Finances

Ressources propres
 Parts des ressources empruntées
 Coût de la dette et capacité d'endettement
 Accès au financement
 La trésorerie
 Capacité d'autofinancement
 Le chiffre d'affaires et parts de marché
 Cash-flow
 BFR, trésorerie et bénéfices
 % du capital.
 % du chiffre d'affaires
La structure des coûts.
 Salaires et traitements
 Matières premières
 Amortissement des immobilisations
 Coût des capitaux
 Taxes et impôts
 Méthodes de répartition des coûts
 Système de contrôle
 Les coûts en valeur absolue
 Par rapport à la concurrence
 Par rapport à l'année précédente
Croissance de la firme
 En valeur absolue
 En pourcentage
 Par rapport à la concurrence mondiale et aux années précédentes

➤ Communication

Participation aux foires et expositions
 Relations publiques internationales
 Culture d'entreprise
 Image de marque / adaptabilité avec d'autres pays

➤ Commerciale

Le potentiel de distribution à l'étranger
 Les circuits et canaux de distribution utilisés
 Force de vente, qualification pour travailler dans d'autres pays (langues étrangères, expériences dans d'autres pays, ouverture d'esprit, qualification à l'international)

➤ Ressources Humaines

Attitudes/ internationalisation
 Qualification en langues étrangères
 Qualification pour la gestion d'activité à l'international
 Style d'encadrement des employés
 Motivation des salariés
 Climat de travail
 La pyramide des âges au sein de l'entreprise
 Parité homme/ femme dans chaque service

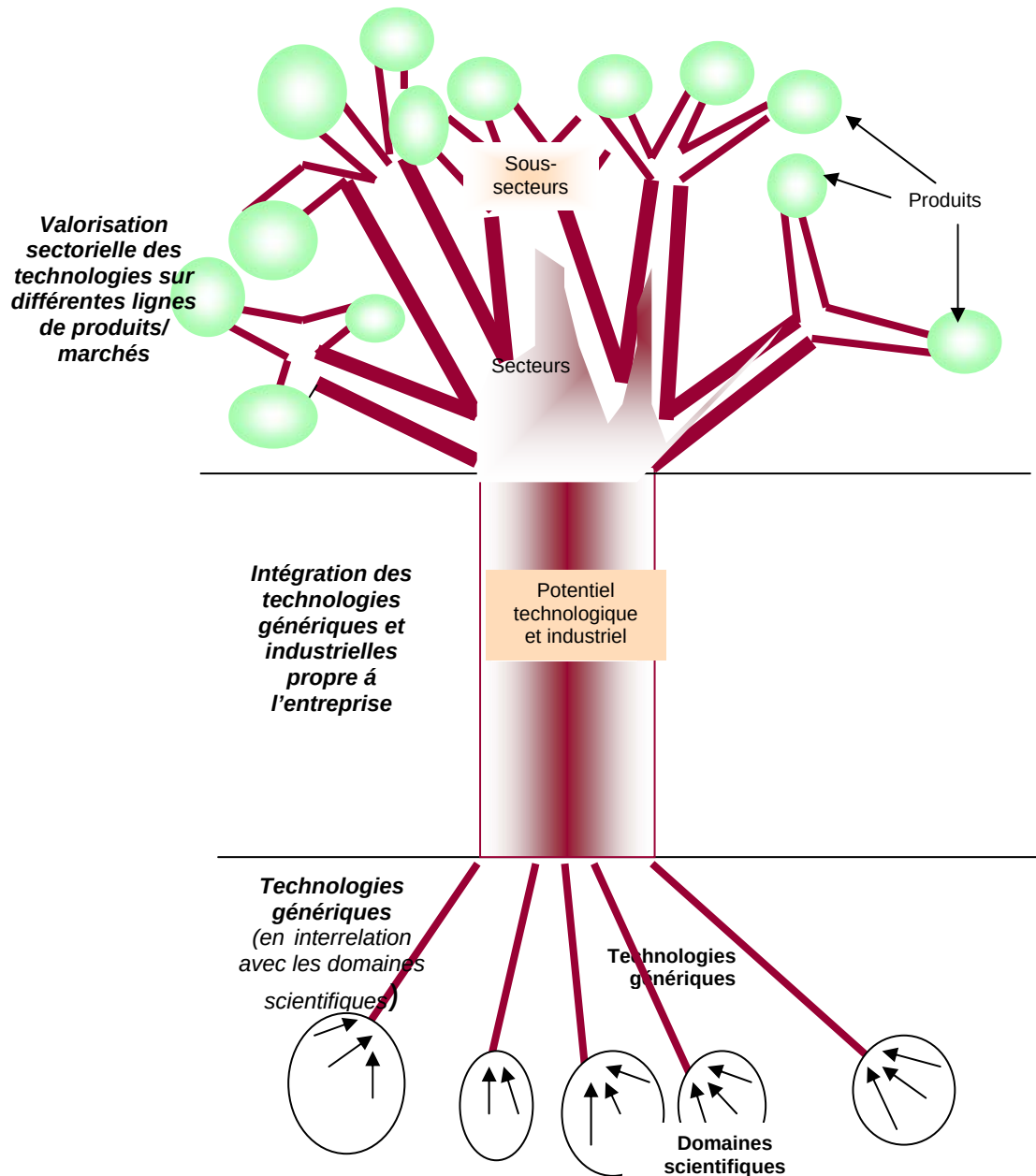
➤ Organisationnelle

Structure de l'organisation adaptée, flexibilité
 Style de direction
 Instruments de planification
 Outils de contrôle qualité
 Politiques de l'entreprise/ International
 Culture d'entreprise, valeurs et normes, ouverture vers l'étranger

➤ Produits et services

La qualité du produit par rapport à la concurrence mondiale
 L'étendue de la gamme et l'adaptabilité de cette dernière dans d'autres pays
 Cycle de vie des produits
Les services après vente
 Les services techniques adaptés à l'étranger
 Les garanties adaptées pour d'autres pays
 Installation possible hors frontière
 Information de la clientèle à l'international envisageable

Annexe 36 Le Bonsaï technologique



Source : ALLOUCHE, SCHMIDT, *Les outils de la décision stratégique*, T2, Repère, La Découverte, 1995 (SEST-Euroconsult 1984)

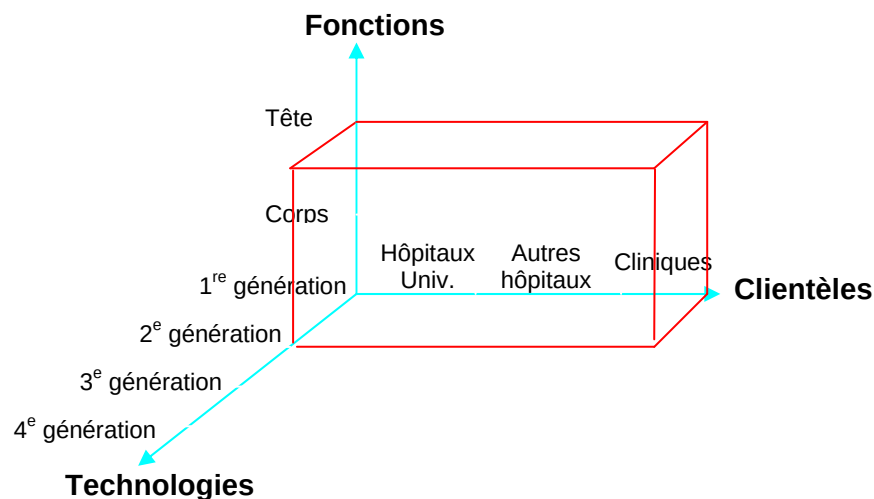
Cet arbre illustre l'intégration totale de la technologie dans la stratégie. Il représente le processus et l'organisation de la fonction technologique dans la firme. Cette conceptualisation a été développée et utilisée par des firmes japonaises telles que Mitsubishi, Toray...

Annexe 37

Illustration d'une matrice technologique

La décision s'axe autour de la définition des activités de la firme. Certains les détermineront en terme de fonction (BCG), d'autres en terme de clientèle et un troisième groupe en terme de technologie. Ces trois conceptions donnent des segments totalement différents selon les entreprises, prenons l'exemple d'une société qui produit des scanners de seconde génération technique et à tout type de clientèle :

Conception de la définition des domaines d'une entreprise



Source : ABELL D.

Ainsi, un même produit peut être considéré sous différents angles et les segments de l'entreprise peuvent être distribués de manière variable. Les matrices technologiques ont en commun l'angle d'analyse du segment : la technologie. Celle-ci est considérée comme responsable de nombreux bouleversements dans les firmes, le degré de développement et l'organisation de l'activité pouvant être entièrement changés par l'arrivée d'une nouvelle technologie ; il en est de même concernant la structure de la concurrence, un entrant muni d'une technologie révolutionnaire peut aspirer toutes les parts de marché et changer la donne de manière intégrale.

Le portefeuille des technologies

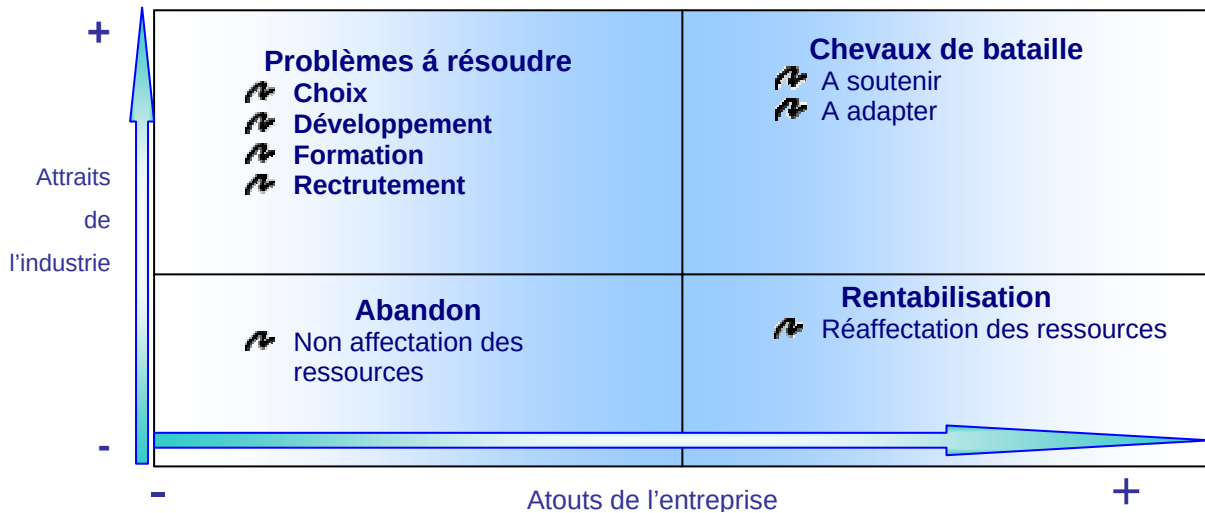
Impact concurrentiel des technologies	Fort			
	Moyen			
	Faible			
		Faible	Moyen	Fort
		Degré de maîtrise des technologies		

Source : Tassel, SRI

La matrice ci-dessus permet une visualisation simplifiée des technologies dont dispose la firme et de leur importance en terme de compétitivité. La solidité du portefeuille sur le long terme est ainsi évaluée.

Morin définit une matrice à deux dimensions avec quatre types de situation analysés : les 'chevaux de bataille' correspondant à une stratégie d'investissement croissant, 'l'abandon' correspondant à un désinvestissement progressif ; la 'rentabilisation' et les 'problèmes à résoudre' liés à un besoin de choix sélectif. Morin propose la méthode d'évaluation technologique de la firme suivante :

Evaluation du potentiel technologique



Source : MORIN²⁴⁵

²⁴⁵ MORIN J., *L'excellence technologique*, Publi-Union, Paris, 1985

Annexe 38

Typologie des différenciations :

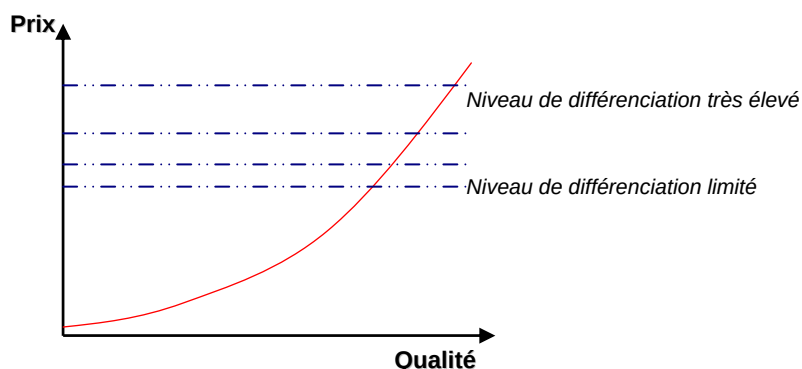
La différenciation peut être naturelle, selon Samuelson, « Les produits sont fréquemment différenciés pour des causes naturelles et non par des interventions humaines. Dans cet ordre d'idées, un facteur important est celui des distances et des frais de transport qui leur sont associés²⁴⁶ » Ainsi, la distance apparaît comme un facteur de différenciation ; elle ne désigne pas uniquement l'écart géographique mais aussi la perception qualitative des consommateurs.

La différenciation dont nous traitons dans le registre des stratégies d'entreprises est la différenciation artificielle, celle qui est liée aux goûts et aux capacités financières des clients de la firme. Les comportements d'achat des consommateurs sont la base de cette différenciation artificielle, aussi, lorsqu'une firme se questionne sur ces mêmes comportements, elle cherche à connaître les produits au meilleur potentiel de vente. Pour cela, elle étudie les goûts, les revenus ou encore une combinaison des deux. Cette différenciation artificielle peut donc être scindée en deux groupes : la différenciation verticale et la différenciation horizontale.

🕒 La différenciation verticale

Cette dernière porte sur les différences de revenus des consommateurs. La firme procède à une segmentation des clients en terme de pouvoir d'achat, et elle choisit de se spécialiser sur le segment le plus aisé. Elle abandonne donc les consommateurs aux revenus moins importants afin de se focaliser sur les clients disposant d'un revenu plus important. Le volume d'activité va donc tendre à diminuer mais les marges augmenteront en même temps que les prix des produits. Cette différenciation est présente dans presque tous les secteurs. Dans l'automobile on pense immédiatement aux marques de luxe telles que Jaguar ou encore Porsche. Le choix du producteur est fortement lié à la qualité des produits. En choisissant d'accroître sa qualité, il augmente ses prix et s'adresse à une cible aux revenus supérieurs. On peut représenter ce choix de manière schématisée :

Niveau de qualité et différenciation verticale



²⁴⁶ SAMUELSON, *L'Economie*, Armand Colin, 1968

Le producteur doit prendre une décision quant à son degré de différenciation, c'est-à-dire qu'il doit choisir une position dans la représentation graphique ci-dessus.
Les stratégies verticales peuvent revêtir des formes diverses :

Stratégie d'amélioration	Stratégie de spécialisation
Différenciation par la marque, le prix, la qualité Exemple: Le Luxe	Réponse à un besoin spécifique d'un segment de marché. Exemple : Produit Biologique

La différenciation horizontale

Celle-ci renvoie aux différences de goûts des consommateurs. La firme va exploiter une préférence des clients, le niveau de revenu est le même mais les choix renvoient à des critères différents. L'entreprise peut décider d'établir sa stratégie de différenciation en se spécialisant sur un ou plusieurs critères d'achat de ses clients. De la même manière que pour la différenciation verticale, le volume quantitatif des affaires va tendre à diminuer, mais en terme qualitatif, la firme va toucher une cible plus homogène en terme de préférence et de ce fait adaptera son produit, augmentera ses prix et accroîtra ses marges. Le secteur des biens de grande consommation est riche en firmes ayant choisi de suivre une différenciation horizontale, par exemple les marques de produits de lavage affichent toutes des différenciations prononcées (plus blanc, plus hygiénique, plus efficace, plus doux...), les vœux des consommateurs sont décryptés et parfois même anticipés afin de proposer des produits et une marque adaptée à leurs achats. On trouve différentes formes de stratégie horizontale :

Stratégie d'épuration	Stratégie de limitation
L'offre réduite par rapport à l'offre de référence est proposée à un prix inférieur. Exemple : Charter dans le transport aérien	L'offre proposée à un prix bas est dépouillée de ses caractéristiques superflues. Exemples : BIC

Annexe 39

Choix d'une stratégie technologique

ADL propose deux matrices prenant en compte de manière simultanée et combinée les critères stratégiques mais aussi technologiques. Les caractéristiques présentes dans ces matrices sont la position concurrentielle de la firme, la position technologique et le degré de maturité de la technologie. Celle-ci donne des indications sur les stratégies à suivre et insiste sur la diversité des situation que peut rencontrer l'entreprise et sur les stratégies envisageables pour chacune d'elles. Il n'est pas toujours favorable d'innover, même dans le cadre d'une position technologique forte. Dans le cadre d'une position concurrentielle favorable, l'entreprise pourra suivre une stratégie de suiveur ou encore conquérir de nouveaux créneaux. Si la position est seulement défendable, la firme devra alors chercher un allié ou se retirer. Deux matrices sont donc développées, l'une concernant l'analyse de la situation et les mesures stratégiques à prendre sur une industrie naissante et l'autre portant sur les mêmes critères sur une industrie en fin de croissance ou encore en début de maturité. Chaque analyse de la situation ainsi que les stratégies conseillées, divergent selon qu'elles se trouvent sur un marché en début de maturité ou en fin de croissance.

Les stratégies technologiques

		Position technologique		
		Forte	Favorable	Défendable
Position concurrentielle	Forte	Innovateur	Innovateur	Suiveur
	Favorable	Innovateur	Suiveur	Acquisition
		Créneau	Joint-Venture	Rationalisation

Industries en démarrage ou début de croissance

		Position technologique		
		Forte	Favorable	Défendable
Position concurrentielle	Forte	Innovateur	Suiveur	Acquisition
	Favorable	Créneau	?	Rationalisation
		Joint-Venture	Rationalisation	Liquidation

Industries en fin de croissance ou début de maturité

Source : Arthur D. Little 1981

Le Stanford Research Institute²⁴⁷ propose également une matrice des choix stratégiques, celle-ci consiste en une décision portant sur plusieurs critères de différenciation ou encore de coûts en fonction des barrières à l'entrée et du potentiel de l'entreprise dans l'activité stratégique observée. Cette matrice met donc en interrelation le potentiel de différenciation de la firme et le niveau des barrières à l'entrée du marché.

Choix des stratégies selon le SRI

Potentiel de différenciation	Elevé	Spécialisation	Différenciation ou spécialisation	Différenciation
	Moyen	Spécialisation ou retrait		Différenciation et coût
	Faible	Retrait	Coût et retrait	Coût
		Faible	Moyen	Elevé
		Niveau des barrières à l'entrée		

Source : Tassel, SRI

Dans l'ensemble, les matrices technologiques sont des outils efficaces situés au niveau de l'amorce de la réflexion stratégique. Ils permettent d'affiner la problématique stratégique mais ces modèles sont trop statiques pour donner une vision réaliste de l'environnement de l'entreprise. Il est donc important de les compléter avec des données d'ordre organisationnel ou encore politique, qui ne sont pas prises en compte dans les modèles stratégiques vus précédemment.

²⁴⁷ TASSEL J., *La méthode SRI d'analyse stratégique*, Futuribles, 72, déc. 1983

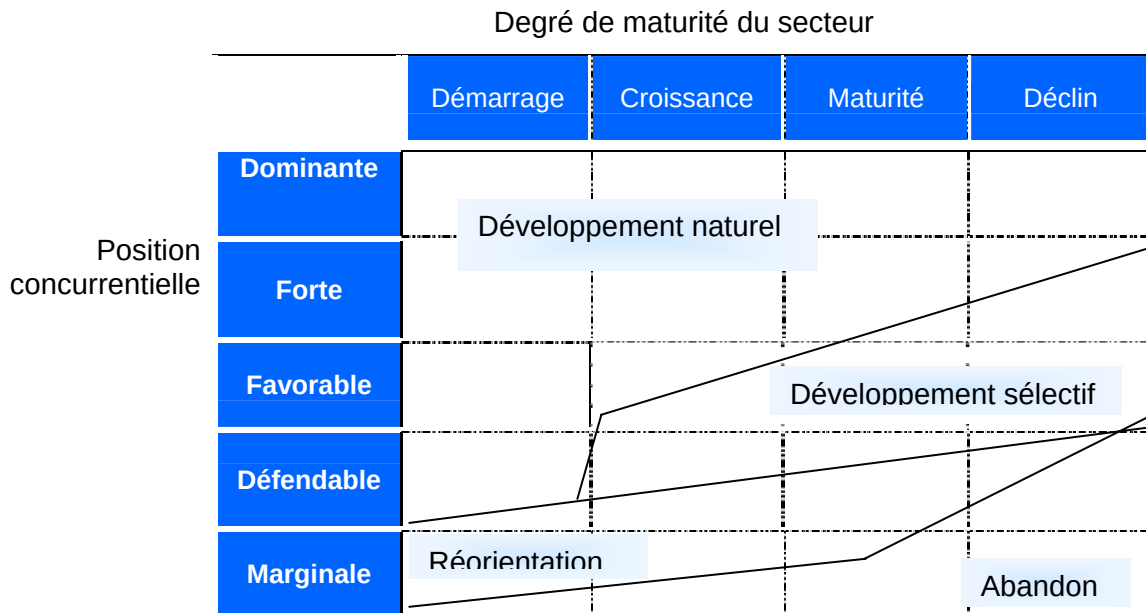
Annexe 40

Indicateurs de détermination de la maturité d'un secteur

Indicateur	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillesse
1. Taux de croissance	beaucoup plus rapide que le PNB	plus rapide que le PNB	égal ou inférieur au PNB	nul ou en déclin
2. Potentiel de croissance	relativement inconnu	relativement connu	connu	bien connu
3. Gamme de produits	étroite, peu de variété	large, prolifération	large, rationalisation	étroite (produit de base)
4. Nombre de concurrents	pas de règle, souvent en augmentation	maximum, puis en diminution	stable ou en diminution	minimum
5. Distribution des PDM	pas de règle, souvent très fragmentée	concentration progressive/rapide	stable	concentrée ou très fragmentée
6. Stabilité des PDM	instable	progressivement stable	stable	très stable
7. Stabilité de la clientèle	instable	progressivement stable	stable	très stable
8. Facilité accès au secteur	facile	plus difficile	très difficile	peu tentant
9. Technologie	évolution rapide, techno mal connue	changeante	connue, accès aisé	connue, accès aisé

Annexe 41

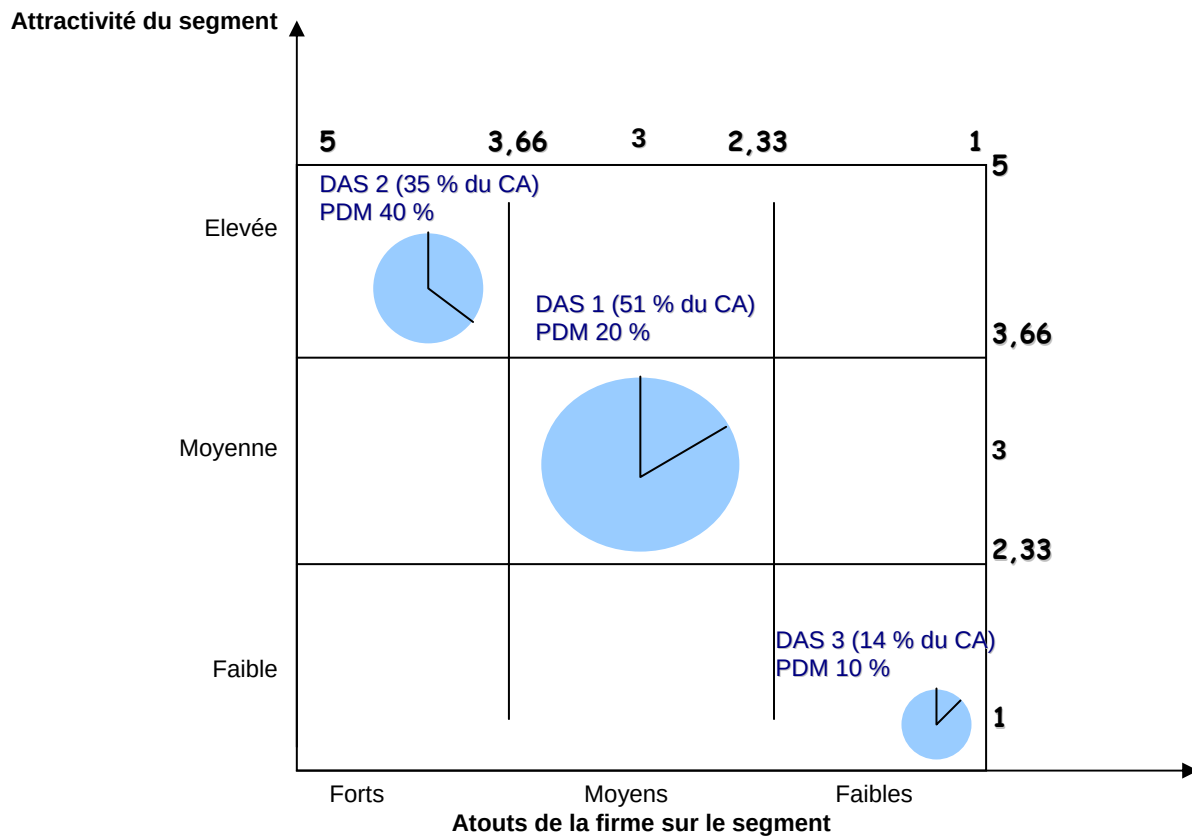
Matrice ADL



Source : ADL

Annexe 42

Exemple de grille ABC pour une PME



Mc Kinsey

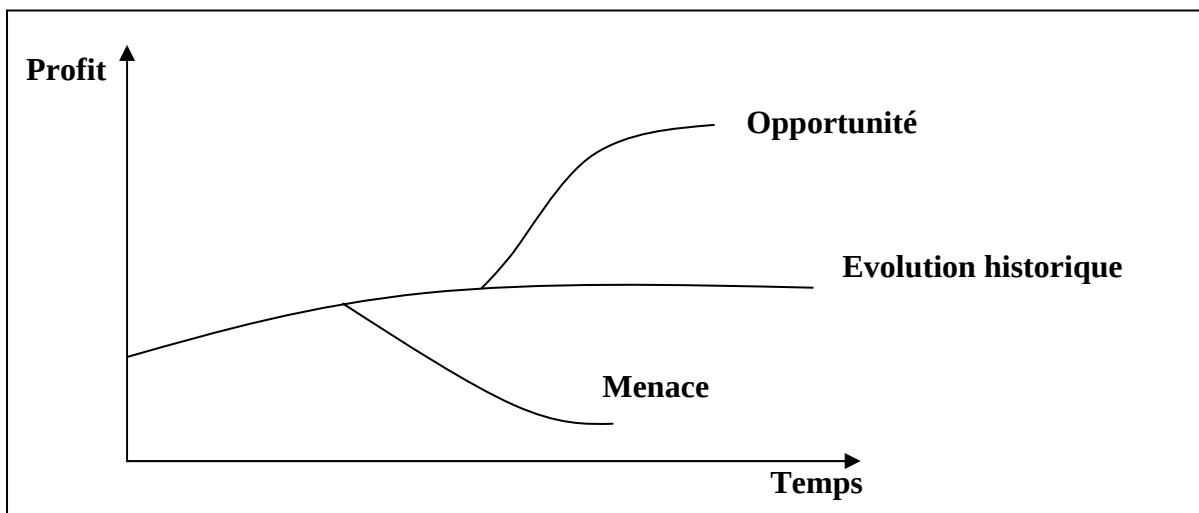
Cette PME dispose de 3 activités distinctes dans trois domaines stratégiques. Le DAS 2 présente un attrait fort en terme de marché mais aussi des capacités importantes de la firme à exploiter celui-ci. Ce domaine nécessite un investissement important mais est essentiel, à long terme, à la survie de l'entreprise. Par ailleurs, il représente 35% du CA de la firme, c'est donc une activité relativement importante au sein de celle-ci. La PDM de 40% indique que l'entreprise est bien placée et a la capacité d'exploiter ce segment de manière efficace. Le DAS 1 est plus mitigé, c'est l'activité la plus importante de la firme, cependant ses PDM ne sont que de 20% et les atouts de l'entreprise sont relativement faibles. Il sera donc important de prendre une décision concernant ce segment : investir de façon modérée et surtout accroître ses PDM. Le DAS 3 ne présente pas d'intérêt majeur, la PME devrait l'abandonner afin de se concentrer sur les DAS 1 et 2.

Annexe 43

Modèle d'Ansoff

Ansoff donne la représentation suivante des contraintes de l'environnement sur l'entreprise.

Effet des menaces et opportunités de l'environnement sur les performances de l'entreprise



Source : Ansoff

Les étapes proposées par ANSOFF sont les suivantes :

1. Le diagnostic
2. L'analyse concurrentielle (mesure des écarts entre position concurrentielle souhaitée et voulue puis mise en place de mesures correctrices)
3. L'analyse du portefeuille (uniquement s'il subsiste des écarts entre la position réelle et voulue, évaluation des opportunités non exploitées par la firme et les risques encourus puis évaluation de la corrélation entre ces opportunités et les ressources de l'entreprise)
4. Les choix stratégiques (synthèse et processus de décision)

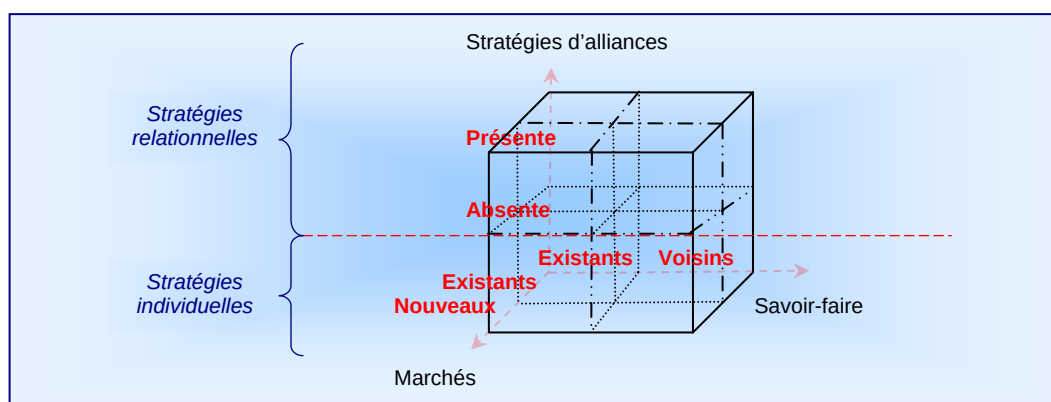
Annexe 44

Les alliances internationales

Quelques éléments de définition

L'alliance est un moyen efficace de partage des ressources indispensable à la croissance de la PME, c'est un contrat impliquant un certain degré d'interdépendance. Celui-ci est établi entre deux entreprises et son déroulement est par ailleurs défini sur une certaine période. Le gain est un facteur essentiel pour chacun des cocontractants. Afin d'être évident, ce dernier doit représenter une plus value supérieure aux apports fournis dans l'alliance. Ces apports peuvent reposer sur différents facteurs. Lors de l'alliance stratégique, ils seront composés par exemple de technologies diverses, de brevets, de réseaux... La complémentarité des ressources est donc un facteur-clé de succès pour les alliances. Cependant la coopération nécessitant une acquisition de compétences par l'un des partenaires, elle s'effectue obligatoirement au détriment de l'autre, ainsi une dépendance se crée et peut poser quelques difficultés à moyen et long terme. L'alliance qui apparaît aujourd'hui comme idéale dans l'esprit d'un grand nombre d'entrepreneurs renvoie à une coopération « donnant-donnant » ; ceci implique une interdépendance élevée où aucun des partenaires n'a pas la possibilité de s'imposer à l'autre. La problématique de l'alliance varie en fonction des objectifs stratégiques de chaque firme. Les démarches peuvent ainsi être différenciées selon la volonté des entreprises engagées dans la coopération. La PME, devant faire face à de nombreux dilemmes lors de son internationalisation, peut utiliser les alliances comme des supports efficaces afin de pallier les points de faiblesse de l'entreprise.

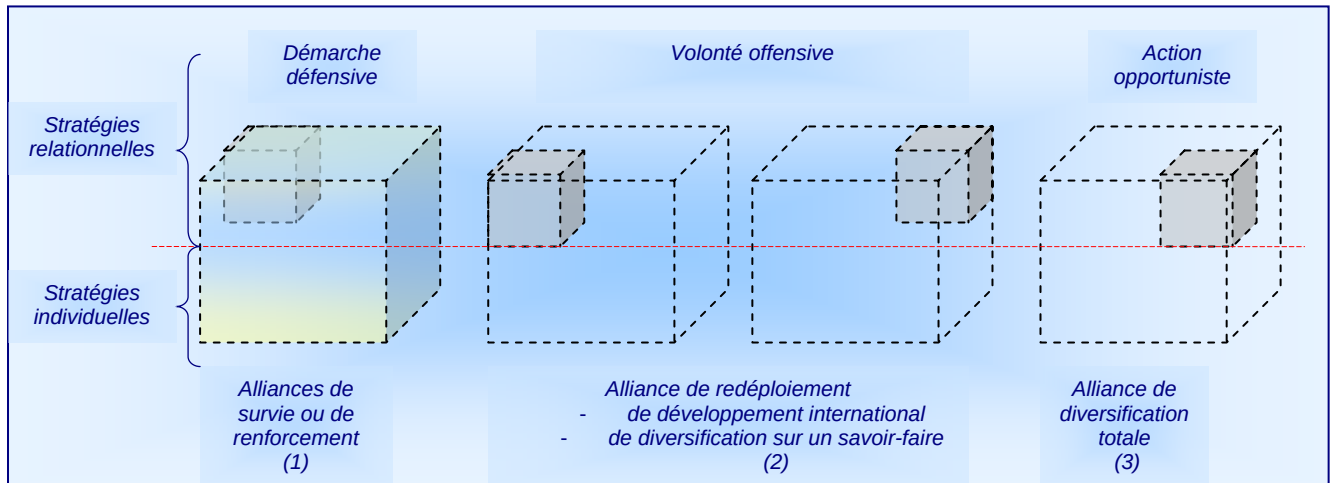
Les dimensions de la stratégie de développement



Sources : Stratégor, 1993

Cette matrice présente trois axes de développement en interrelations, la stratégie permet de suivre ces axes de manière conjointe, afin de mieux expliciter les différentes alliances envisagées, le schéma ci-dessous apporte quelques précisions.

Alliances et objectifs stratégiques



Sources : Stratégor, 1993

Différentes motivations sont mises en évidences dans le schéma précédent : on observe trois tendances distinctes concernant la pérennisation, le redéploiement ou encore la diversification de la firme.

- L'alliance de pérennisation (1) (ou de survie) concerne des savoir-faire ainsi que des marchés existants, l'objectif étant de décroître le niveau de vulnérabilité de la firme. La plupart du temps, les entreprises faisant appel à ce type de partenariats y sont contraintes par un environnement nécessitant la coopération. Ce type d'alliance a bien souvent pour conséquence une spécialisation maximale de l'activité.
- L'alliance de redéploiement (2) vise à diminuer la vulnérabilité de la firme également, cependant, elle est liée à une spécialisation étroite. La volonté de l'entreprise s'affiche de manière offensive, le savoir-faire tend à être diversifié en même temps que le marché élargi aux frontières étrangères.
- La diversification totale (3) a pour objectif l'utilisation de l'alliance afin d'appuyer le processus de transformation de l'activité de l'entreprise. La firme cherchera donc une nouvelle stratégie, un nouveau marché de même que de nouveaux savoir-faire.