

De l'internationalisation à l'aspatialisation : vers de nouveaux comportements stratégiques des TPE

Marie GOMEZ VELASCO
ERFI - Université Montpellier I
Allocataire de recherche
mgomezvelasco@wanadoo.fr

Résumé

A partir du constat établissant la TPE évoluant dans un contexte de nouvelle modernité comme à la fois un acteur local et un acteur de la mondialisation¹, cette communication présente une problématique de recherche s'interrogeant sur la relation entre les TPE et le phénomène d'hypermodernité à travers leur développement qu'il soit local ou international. La problématique réside alors dans l'identification du lien entre les mutations de l'environnement sociétal et les comportements stratégiques de ces TPE qui les amènent à se développer sur un espace local, global ou glocal. Autrement dit, nous cherchons à analyser le rapport que les TPE entretiennent ou non avec le marché international dans un contexte d'hypermodernité et si ces dernières agissent de façon homogène ou si elles présentent elles mêmes des spécificités nous conduisant à terme vers l'établissement d'une typologie des TPE. La synthèse de l'état de l'art nous permet de poser les jalons de notre recherche de par l'identification de variables relatives aux spécificités des TPE et à leur développement, à leur processus d'internationalisation et à l'hypermodernité nous autorisant ensuite à définir des propositions de recherche et une méthodologie. Cette étude présente selon nous des intérêts à la fois théoriques et managériaux. D'une part, les comportements stratégiques actuels pourraient remettre en cause les théories classiques du processus d'internationalisation et permettraient une relecture de la relation TPE et territoire et TPE et internationalisation. D'autre part, la réalisation d'une typologie des TPE et l'identification d'options stratégiques en découlant pourraient faciliter la prise de décision de ces entrepreneurs et permettre aux partenaires institutionnels des TPE de se positionner de façon plus adéquate.

Introduction

Considérant la mondialisation comme le phénomène incontournable depuis le siècle précédent, les chercheurs ont prôné le caractère inévitable du développement international pour toute entreprise. M. Rainelli², entre autres, évoque des mutations qui « s'imposent à toutes les firmes et ce quelle que soit leur dimension ». Si Kalika, Helfer et Orsini³ envisagent trois issues possibles à terme pour ces dernières : d'autres remettent en cause le caractère inéluctable de ce développement international et viennent modérer ces propos. Pacitto⁴ s'interroge sur « le bienfondé de ces démarches qui de fait consistent à normaliser ces entreprises en légitimant une norme applicable à l'ensemble des entreprises ». Reste à expliquer tout de même, la fracture actuelle existante entre ces TPE, pourquoi aujourd'hui sommes nous en présence de TPE qui sont en grandes difficultés, d'autres en plein essor ou encore certaines « stables » pour reprendre le propos de Marchini (1988). Les TPE évoluant sur les marchés internationaux sont elles représentées dans chaque catégorie ou sont elles préservées de ce discours ? S'il semble primordiale de montrer que l'internationalisation n'est pas la condition unique *sine qua non* à la réussite des TPE, il l'est tout autant de considérer les mutations des comportements stratégiques des entrepreneurs initiés par

l'hypermodernité⁵. Ces changements apparaissant *ab initio* comme une clef permettant la compréhension du développement des TPE qu'il soit local ou international. De prime abord, il paraît simple de définir l'objet de notre recherche avant de traiter le cœur même de notre problématique, c'est à dire la mise en évidence de nouvelles variables de développement international des TPE liée au lien entretenu entre ces dernières et l'évolution constante de la modernité (phase actuelle d'évolution : l'hypermodernité). L'hypermodernité étant défini comme une étape supplémentaire sur le continuum de la modernité mettant en avant, l'individu qui recherche l'accomplissement de soi, qui se crée de nouvelles valeurs ayant perdu ses cadres de référence et qui appartenant à de multiples réseaux peut évoluer dans plusieurs sphères.

Concernant les TPE, si la littérature en milieu PME est abondante, on constate que les travaux dédiés aux « sous catégories » sont rares. La difficulté réside dans l'hétérogénéité de ces entités. Des études⁶ ont démontré que les TPE (ou micro entreprise) et PE avaient des caractéristiques spécifiques, qui se vérifiaient dans les comportements de ces organisations. L'union européenne dans une recommandation de 2003⁷ redéfinie la notion de PME et considère la TPE comme une entreprise dont l'effectif est compris entre 0 et 9 salariés. Dans cette même communication, l'Union demande aux gouvernements nationaux « d'insuffler l'esprit d'entreprise ». Les statistiques produites par le gouvernement français proposent généralement un découpage présentant les TPE comme allant de 0 à 19 salariés. Nous considérons qu'à ce niveau la spécificité des TPE réside plus dans le fonctionnement et les comportements stratégiques que dans sa taille exclusivement. Cette entité présente des caractéristiques communes développées par divers auteurs, envisageant la TPE comme une exacerbation du phénomène PME. Il convient alors de préciser que notre étude recouvre sous le terme de TPE les entreprises de 0 à 20 salariés (regroupant suivant les auteurs et les statistiques également les PE). Le processus d'internationalisation des PME (Toutes catégories confondues) a quant à lui été largement traité dans la littérature (notamment anglo-saxonne). Cependant, nous noterons que dans ces approches, l'internationalisation des PME représentait une étape dans son processus de croissance ou la séquence subséquente à la bonne implantation locale de l'entreprise, il semble aujourd'hui que ce ne soit plus le cas eu égard notamment aux spécificités des TPE et aux modifications engendrées par le phénomène d'hypermodernité. Les TPE semblent avoir un tout autre rapport au territoire. Elles s'aspatialiseraient, c'est à dire, qu'elles pourraient exercer leur activité d'un point « x » ou « y » grâce à leur réseau et pourraient ainsi indifféremment avoir une activité locale ou internationale. L'objectif est donc de comprendre ces nouveaux comportements stratégiques d'internationalisation et d'identifier leur origine. Il semble intéressant également d'analyser dans quelle mesure les TPE sont concernées ou non dans leur globalité. A travers notre recherche, nous présenterons des variables et des propositions qu'il conviendra de tester ultérieurement à travers une étude empirique. Il apparaît alors nécessaire de mettre en place une méthodologie permettant la validation de nos variables et la transformation de nos propositions en de véritables hypothèses, envisageant à terme une typologie des TPE en fonction des variables mentionnées.

Partie 1 – Un contexte favorable aux mutations des comportements stratégiques des TPE

Les TPE évoluent dans un environnement que certains auteurs définissent comme complexe et incertain. Nous proposons une approche où la complexité et l'incertitude s'expliquent par la multitude de variables intervenant dans l'environnement de nos entreprises, à savoir : les mutations de la modernité, la confrontation à la mondialisation, l'innovation permanente et surtout les impondérables liés aux réactions de chaque individu face à une situation donnée.

1 – Les mutations de la modernité

Si la **prémodernité** est caractérisée par « un monde harmonieux »⁸ où l'entreprise existe sous forme de groupement d'artisans soit **le corporatisme**, l'arrivée de la raison et du progrès notamment développé par Kant à travers « l'individu rationnel », annonce l'entrée dans **la modernité**. Durant cette période on distingue l'apparition d'entreprise familiale dont l'objectif est la recherche de la prospérité et

de la pérennité de leur organisation. La modernité est donc basée sur le développement rationnel de ces entités, c'est ne l'oublions pas, l'ère du positivisme. Plus concrètement, la modernité est marquée **par la mise en place de sociétés familiales capitalistes** où l'entreprise acquiert progressivement cette fonction de recherche du profit optimum. Ce phénomène aboutit au développement de véritables organisations qui en raison, du vieillissement⁹ de leur entrepreneur d'une part, de l'accroissement de leur taille d'autre part et du fait de l'arrivée de la concurrence vont être déléguées à des managers.

Le **Postmodernisme** est alors en marche et donne naissance à la **société managériale**. Parallèlement, on observe l'émergence des Théories des organisations avec successivement, Taylor, Ford et Fayol qui sont en quête d'une gestion optimale de l'organisation afin de dégager un profit maximal déjà dans une logique de rentabilité pour l'actionnaire. Dans ce contexte, on note clairement que la PME n'est que peu reconnue (elle représente tout de même 98% des entreprises françaises), l'évolution et l'avenir semble (à l'époque) résider dans la société managériale et salariale pour lesquelles on développe des outils de gestion qui paraissent et s'avèrent peu adaptées aux petites structures. Cependant, les concentrations toujours plus importantes, ces « Mammouths » financiers, semblent essouffés. On s'interroge aujourd'hui sur cette crise du système managérial. Ces organisations font face à des difficultés : on parle de « slack organisationnel » et de manque de flexibilité pour répondre à ces nouveaux acteurs que sont les hyperconsommateurs (F. Asher,) et les hypercompétiteurs (D'aveni). Les petites structures alors réputées pour leur flexibilité et la proximité avec leur clientèle paraissent dès lors plus adaptées. M. Marchesnay¹⁰ évoque d'ailleurs les modifications de fonctionnement des GE qui aujourd'hui tendent à s'organiser en groupes de PME, pour gagner en flexibilité et réduire les coûts de fonctionnement, c'est « la fin de la société salariale. ».

Pour ce faire on va rechercher l'externalisation « en dégraissant les structures et en redorant l'esprit d'entreprise : la fin des cadres qui sont juridiquement nés en 1962 ». G. Archier et H. Sérieyx présentent déjà en 1984, « l'entreprise du 3^{ème} type¹¹ », sans énoncer l'hypermodernité. Toutefois, si l'on considère leurs trois types (l'entreprise taylorienne, l'entreprise humaine et le 3^{ème} type) et les caractéristiques propres à l'entreprise du 3^{ème} type, on distingue les prémisses de l'entreprise hypermoderne. Selon eux, cette nouvelle entreprise née des « mutations de l'environnement » poursuit quatre finalités : le désir de satisfaire le besoin de développement personnel du salarié (l'accomplissement de soi), une qualité irréprochable indispensable au vu de la concurrence accrue (l'hypercompétition), la recherche d'un progrès continu de l'entreprise (la modernité réflexive¹²) et une contribution citoyenne. D'ores et déjà, les soubresauts de **l'hypermodernité** sont présents. Outre les évolutions de la modernité impliquant un nouvel environnement, le phénomène de mondialisation auquel elles sont confrontées annonce quelques exigences.

2 – Les TPE sont concernées par la mondialisation

F. David dans les années 70, dans « Le mythe de l'exportation »¹³ dresse un constat sur les entreprises concernées par le développement international. « Au point de vue du commerce extérieur, il est illusoire de distinguer les PME des autres entreprises, en réalité, les PME n'existent pas. Il y a les entreprises compétitives qui peuvent être petites, moyennes ou grandes ». Partant de ce constat, P. Joffre en 1985, (pendant que les classiques s'attachent à montrer le processus incrémental, lié à la taille, l'organisation et aux ressources), montre que la taille « ne peut être que relative par rapport aux concurrents, c'est moins la taille en valeur absolue qui compte que la position de l'entreprise. » On trouve ici, à travers la notion de positionnement, la notion de différenciation voire de singularité qui permet de se positionner par rapport à la concurrence et qui va propulser la firme à la place de leader et ce quels que soient la taille et son lieu de développement.

Ce sont les prémisses de l'hypermodernité qui annonce l'ère de la réussite par des stratégies basées sur l'idiosyncrasie afin de répondre à des consommateurs qui en quête d'identité et de construction

de soi recherchent des produits uniques. Les TPE se trouvent alors sur le devant de la scène en raison de leur capacité de réactivité très forte et à leur possibilité d'être à la fois hyperspécialisée tout en réalisant du sur-mesure. Le savoir-faire devient le caractère idiosyncrasique indispensable à la réussite de l'entreprise permettant d'envisager à la fois un développement local et international. En effet, comme nous l'avons mentionné en partie 1, E. Penrose annonçait déjà que du caractère spécifique d'une activité résultait une stratégie internationale en raison du marché de niche que cela représente et grâce aux ressources idiosyncrasiques, fondatrices de l'avantage concurrentiel nécessaire à l'entreprise pour son développement sur les marchés. La position de la TPE comme acteur mondial devient alors claire et suscite une interrogation quant aux comportements stratégiques des dirigeants de ces dernières.

Ce développement international est-il le fruit de stratégies émergentes ou délibérées, toutes les TPE sont elles dans ce cas, quels sont ces nouveaux comportements stratégiques observés ? Afin d'envisager des réponses à ces questions, il convient de rappeler brièvement les différentes approches classiques du processus d'internationalisation des TPE et d'intégrer les nouveaux paramètres.

3 – Une remise en cause des processus classiques d'internationalisation des TPE ?

Si les entreprises sont concernées de fait par la mondialisation quelle que soit leur taille, il semble que les voies de pénétration des marchés étrangers soient en revanche différentes et qu'elles évoluent au fil du temps au vu des mutations perpétuelles de la modernité et des facteurs déterminants du développement international liés aux spécificités de ces entreprises.

Au cours de nos lectures nous avons identifié 5 types d'approches qui analysées individuellement ne représentent pour certains chercheurs qu'une partie des enjeux et font l'objet de critiques: l'approche behavioriste, l'approche par les ressources et l'approche par les réseaux, l'approche intégrative et la glocalisation. Les behavioristes mettent en avant le caractère séquentiel et réactif du processus ce qui suppose *a priori* une bonne implantation domestique. L'école d'Uppsala menée par Johanson et Vahlne¹⁴ décrit le processus d'internationalisation des PME comme incrémental et cumulatif. Le I-modèle de Bilkey et Tesar est basé sur celui de diffusion de l'innovation de Rogers en 62. Les auteurs constatent des antécédents à l'exportation qui influencent, l'adoption, la non adoption ou l'abandon du projet export, notamment le comportement du dirigeant et sa perception de l'export (Axinn 94). L'approche réseau est conduite par l'École d'Uppsala et notamment par Johanson qui souhaite améliorer le précédent modèle et intégrer la position de la firme au sein du réseau. Notons qu'ici le terme réseau est utilisé au sens de Cook et Emerson¹⁵, soit, « la jonction d'un ensemble de relations d'échanges ». Ils définissent l'internationalisation comme un réseau fait des relations commerciales avec d'autres pays. Les « ressources addict » représentés entre autres par E. Penrose, mentionnent l'indivisibilité des ressources comme raison suffisante à l'extension de la firme, Wernerfelt appuie ces propos en montrant que les ressources les moins spécifiques permettent une plus large diversification, l'idiosyncrasie serait donc le déclencheur de l'internationalisation des PME. L'idiosyncrasie, caractéristique que l'on retrouve aujourd'hui dans les TPE naissantes hyperspécialisées.

I. Kayat, dans une communication du CIFE PME de 2004¹⁶, remet déjà en cause ces approches, qui selon lui, prises isolément ne peuvent expliquer globalement les comportements PMistes dans le processus d'internationalisation et propose une combinaison des trois approches pour aboutir à une approche intégrative. Si l'internationalisation accroît les contraintes des PME, le rôle du dirigeant en est renforcé. De ce constat, il émet la volonté d'avancer plus en profondeur et en largeur en exposant 3 scénarios : « La PME en phase d'ouverture internationale », « la PME innovante dont la stratégie est basée sur des compétences clefs » et « la PME organisée sous forme de partenariat ».

Les scénarios 2 et 3 attirent particulièrement notre attention car ce type d'entreprises intègre la dimension internationale dès sa création, de par des stratégies réticulaires et des ressources

idiosyncrasiques comme nous l'avons noté précédemment. Ce point laisse à penser que ces nouvelles TPE privilégieraient la singularité et le réseau pour leur développement sans tenir compte de leur espace géographique de développement. Nous reviendrons en partie 3 sur ce point.

Enfin, la dernière approche est la glocalisation contraction de globale et locale. Elle est définie par Olivier Torrès¹⁷ comme : « une stratégie où la pénétration des produits et marchés globaux est combinée avec une forte intégration entrepreneuriale dans le contexte local. Elle résulte d'une combinaison entre des activités commerciales globales et des coopérations locales entre PME. Paradoxalement, le mondial suscite une ouverture sur le local. » La théorie de glocalisation¹⁸ trouve son origine dans le rôle que joue la proximité sur la compétitivité globale des PME et dans les spécificités de gestion des PME. Si nous la présentons également, c'est que la notion de proximité semble aujourd'hui être modifiée par les comportements stratégiques des TPE qui vont en s'aspatialisant créer une nouvelle forme de proximité.

Comme le précise I. Kayat, l'approche incrémentale de l'internationalisation des PME n'est plus forcément d'actualité si l'on considère que de plus en plus de PME évoluent à l'international dès leur création. Cette synthèse de littérature nous permet donc de montrer l'évolution des comportements stratégiques des PME et de nous interroger sur le développement international des TPE. On note alors un décalage probable entre les plus récentes approches de l'internationalisation des PME et la réalité entrepreneuriale.

4 – Les TPE : une exacerbation du phénomène de gestion PME

Si nous nous attachons aux définitions des PME des spécialistes tels que Michel Marchesnay, Olivier Torrès ou Christophe Leyronas, on s'aperçoit que leurs propos décrivent en réalité clairement les TPE : soient les entreprises où l'entrepreneur apparaît comme la clef de voûte (M.Marchesnay), l'entreprise où l'on peut identifier le pouvoir du propriétaire dirigeant (Debray, Leyronas) et l'entreprise qui n'a pas atteint le processus de dénaturation (Olivier Torrès). Claude Etrillard va jusqu'à affirmer « l'indépendance de l'entreprise » et la présenter comme une entité « sans structure institutionnelle » où la prise de décision stratégique est caractérisée par « l'unicité du décideur ». Pas de doute, nous nous trouvons bien en présence d'une TPE comme PA.Julien¹⁹ l'a démontré à travers ces deux enquêtes TIME et IRG. En testant, la fonction commerciale et le développement de l'innovation dans les TPE, il a confirmé la place du dirigeant dans ces structures, la faible formalisation et la faible spécialisation des actifs.

Plusieurs typologies de l'entrepreneur ont été établies. Si Smith (1967) parle de « l'opportuniste » et « du traditionnel », M. Marchesnay (1992) distingue le PIC (pérennité, indépendance, croissance) et le CAP (croissance, autonomie, pérennité). Ces idéaux types ont pour vocation de mieux comprendre les différents paramètres qui entrent en jeu dans le processus de décision des petites entreprises. Si Etrillard évoque l'aspect fusionnel de la PME et de l'entrepreneur engendrant les stratégies entrepreneuriales, Marchini (1988) n'hésite pas à parler des types de PE comme type d'entrepreneur. Concrètement, il présente les « PE stables » et les « PE en croissance », soit les entrepreneurs recherchant la stabilité et ceux recherchant la croissance. Au vu de ces différentes approches, on peut affirmer que la stratégie PME n'existe pas en tant que telle. Nous sommes donc en présence, soit de stratégies entrepreneuriales soit de stratégies managériales lorsqu'il y a dénaturation. Mintzberg²⁰ vient lui aussi conforter l'idée de la place prépondérante de l'entrepreneur dans la stratégie entrepreneuriale. Selon lui, cette stratégie repose sur trois fondements : l'unicité du décideur, le caractère émergent des opportunités et le caractère délibéré du décideur. Ceci tend à montrer qu'en réalité les PME ayant atteint une certaine taille, soit les ME seraient des entreprises hybrides, tandis que les TPE et PE où le dirigeant est l'unique décisionnaire feraient l'objet de réelles spécificités de gestion.

Deux raisons majeures nous incitent à poursuivre notre analyse : la spécificité de la TPE couplée avec les mutations sociétales et l'exacerbation de la mondialisation et des nouvelles technologies qui nous conduisent vers une société à la fois entrepreneuriale et aspatiale. En effet, la mondialisation actuelle a modifié la conception de l'espace et aujourd'hui on remet alors en cause le développement international des petites structures s'apercevant que de par les modifications des valeurs espace et temps certaines tendent à devenir aspatiale. La notion d'aspatialisation fait donc son apparition et ferait référence à des entreprises qui de par leur activité pourraient être localisées à un point « x » ou « y » et qui évolueraient à travers divers réseaux sur un marché global. Les moyens technologiques permettant une réduction des coûts, les marchés internationaux sont plus accessibles pour les petites structures et le décloisonnement des marchés autorise à l'heure actuelle d'une façon générale un développement international pour quasiment (à l'exception de certains secteurs réglementés) toutes les entreprises. Le fait d'évoluer sur un marché global remettrait en cause la notion de proximité telle qu'on la connaît dans le développement international des TPE. Il semble se dessiner une nouvelle forme, qui pourrait être une proximité relationnelle plutôt que géographique. Si cette notion d'aspatialisation riche en conséquence est sous-jacente dans l'approche de I.Kayat, elle n'est pas développée et encore moins testée.

Il semble alors désuet de parler de processus d'internationalisation des TPE, pour le moins avec des approches aussi statiques, activité qui apparaît aujourd'hui comme totalement intégrée dans certaines entreprises, voire indifférenciée ou presque de l'activité locale dans les nouvelles organisations. Les facteurs impactant identifiés dans notre synthèse de l'état de l'art nous permettent de mieux comprendre les comportements stratégiques mis en place aujourd'hui et porteurs de réussite.

Partie 2 – Les facteurs impactant les comportements stratégiques des TPE

1 – Les TPE face au changement

Premièrement, les TPE sont créatrices de valeur, elles apportent 29% de la VA (valeur ajoutée) française²¹ et sont porteuses d'emploi à hauteur de 30% des salariés en 2002²². Ensuite, elles insufflent un esprit entrepreneurial au niveau local permettant la dynamisation et le développement d'un territoire. C'est pourquoi, il semble doublement intéressant d'analyser leurs situations à l'heure de la crise managériale et par inférence salariale et du développement du phénomène d'hypermodernité. Il est nécessaire de rappeler le caractère spécifique de ces entités. Certaines GE commencent à se décomposer en externalisant et donc en contrôlant indirectement des TPE. Comme le précise M. Marchesnay²³, il faut se méfier de ce phénomène car « l'idéologie managériale tend à sous estimer les spécificités des PME ». De plus, si la crise managériale est bel et bien présente, on ne parvient pas, en France à gérer non plus, les difficultés des petites structures, les TPE en faisant partie. Les patrons sont souvent appréhender comme de « petits dirigeants » et par conséquent l'esprit d'entreprise très peu valorisé. Les mutations sociétales remettent en cause les fondements de l'idéologie postmoderne et posent donc des difficultés supplémentaires à notre système déjà ébranlé.

On observe des mutations dans les comportements avec l'avènement des hyperconsommateurs et des artisans « hypersinguliers » (F. Asher), l'arrivée d'une hyperconcurrence (D'Aveni) et d'un hyperindividu, qui peut parfois revêtir le statut d'hyperentrepreneur (M. Marchesnay). Indéniablement ces mutations, provoquent des difficultés et laissent entrevoir des changements au niveau des entreprises. Premièrement, la définition du temps et de l'espace se trouve modifié, **les lieux de fonctionnement** et d'action de l'entreprise peuvent s'en trouver changer. Deuxièmement, l'hyperconsommateur en quête de singularité, va demander un **effort d'innovation**, voire de « customisation » aux entrepreneurs (les TPE étant déjà particulièrement habituées à ce genre de situation), le rôle de l'entrepreneur qui est au cœur de l'innovation²⁴ va être accentué et enfin la standardisation initiée par la mondialisation engendre une hyperspécialisation à l'échelle mondiale (il y a donc une mutation quant au processus international des entreprises qui de par leur spécificité d'activité risquent plus qu'avant de devoir agir sur un espace

monde). Ceci implique la capacité et la volonté des individus et des entrepreneurs à s'insérer dans des réseaux. C'est le « nomade » décrit par M. Marchesnay²⁵ et le « **multiappartenant** » de F. Asher²⁶.

De fait, il semble que la crise managériale et salariale s'explique en partie par ce phénomène. Toutefois, rappelons que certaines TPE sont également en grandes difficultés aujourd'hui. Alors, ce type de structure serait-il réellement plus adapté à notre stade d'évolution de la modernité? Pourquoi certaines oui et d'autres non? Cela sous-entend, *a priori*, que coexisteraient plusieurs types de TPE? Quelles sont les clefs que possèdent ces petites entreprises pour ouvrir la porte des marchés internationaux? Autant de questions qui nous amènent à réfléchir à qui et comment peut réussir son développement international.

Pour reprendre les caractéristiques importantes liées au développement et notamment au développement international de la TPE nous proposons de retenir : **la place prépondérante de l'entrepreneur** qui est au cœur du processus de décision (notamment pour le développement international²⁷) et de la **mise en place de l'innovation**. Il est aussi l'ambassadeur de son entreprise dans les réseaux tant institutionnels que commerciaux. Il semble également que la notion **d'hypofirme évoluant dans des réseaux**²⁸ soit également un paramètre important.

Pour notre étude, nous retiendrons alors les entreprises pour **lesquelles l'entrepreneur est le cœur du processus de développement de l'entreprise**. En effet, dès lors qu'une entreprise devient managériale, les fonctions commerciales, de responsabilité de production vont se détacher de l'entrepreneur pour être déléguées à des managers, c'est là où s'arrête selon nous la spécificité des petites entreprises. C'est en confirmant « le rôle essentiel du dirigeant, à la fois entrepreneur, manager et organisateur »²⁹ au sein des TPE, en montrant l'importance des mutations sociétales tant sur le plan de la sociologie (modifications des comportements d'achat, de la concurrence, de l'individu) que sur le plan de la gestion (l'entrée en scène de l'hyper entrepreneur, la modification des espaces d'activités, la reconversion ou la création de nouveaux marchés) que l'enjeu de l'implication de l'hypermodernité sur à la fois le phénomène (pourquoi) et le processus (comment) du développement international des TPE prend tout son sens.

2 – Des implications fortes de la modernité dans l'entreprise : le cas de l'hypermodernité

L'impact réel des mutations sociétales sur le comportement des entreprises et de son environnement est sans nul doute beaucoup plus important qu'il n'y paraît de prime abord. Michel Drancourt³⁰ met en exergue le lien de causalité entre évolution de l'entreprise et évolution de l'entrepreneur, au vu de « l'agent moteur » qu'il représente pour la création de richesse de l'entreprise : « L'histoire de l'entreprise est donc d'abord une histoire de l'entrepreneur ». Cela va sans dire que l'entrepreneur est le reflet de la société dans laquelle il évolue. Il ajoute que la progression des entreprises est également soumise aux évolutions de l'environnement de ces dernières : la société, les marchés, la vie publique et l'ensemble des partenaires. Dès lors, on note le caractère primordiale de l'évolution de la société qui va par inférence modifier les comportements des différents partenaires et de fait ceux des entrepreneurs qui de façon générale sont par nature plus réceptifs. C'est l'individu qui devient alors le cœur de notre société sur ce continuum de la modernité qui nous lègue de plus en plus d'autonomie. Nous vivons aujourd'hui la construction de chaque individu sans cadre et la constitution d'une nouvelle société. L'hypermodernité³¹ correspond à la prise de conscience des individus des excès que ce soit dans le libéralisme comme dans les sociétés sociales autoritaires et à la naissance de la responsabilisation. Ce phénomène est caractérisé par différents critères d'évolution, nous présentons ici les principales approches.

G.Lipovetski³² définit l'hypermodernité par les critères suivants : un retour en force du passé (modifié, aujourd'hui le passé n'est plus structurant, il est mis en scène et on l'évoque de façon nostalgique), une quête de construction identitaire, ce qui était autrefois naturel est aujourd'hui examiné

avant d'être adopté (culture, religion...), une quête de reconnaissance, une mobilité (hyperouverture) et la pleine réalisation de soi. Ces critères sont également soulignés par d'autres. F. Asher, parle d'une société hypertexte qui serait la résultante de l'hypermodernité, en cela que **la modernité réflexive**, (soit la rationalisation de la vie sociale pour s'inscrire dans un continuum de progression) **l'hyperindividualisme** (soit l'émergence d'individualité, recherche d'accomplissement de soi, différenciation, innovation) **et la multiappartenance** (soit, la présence et l'action d'un individu dans plusieurs sphères), **caractéristiques de l'hypermodernité**, engendrent l'apparition d'électrons libres fonctionnant via des interconnexions. Pour lui ces phénomènes sont caractérisés par des comportements particuliers comme : la singularisation du consommateur, le développement du marketing relationnel (le sur mesure), la fragmentation du processus productif, la consommation à domicile ou encore la coopération compétitive. F. Asher comme d'autres, N. Aubert³³ et ali dénoncent les deux facettes de l'hypermodernité.

Nous proposons ici l'approche de M. Marchesnay³⁴ qui les distingue en présentant l'alter et l'ultra modernité. Ce paradoxe débouche sur deux résultats, d'une part l'individu dans la spirale, hyperactif, hyperconsommateur, en quête de temps et d'éthique et d'autre part l'individu hors jeu pour qui le temps représente l'exclusion et qui au chômage avec peu de denier, se laisse souvent aller dans la spirale infernale (déresponsabilisation, de plus le cadre institutionnel étant affaibli cela va en s'accroissant...) En effet, d'une part il présente **l'ultramodernité** comme une **vision anticapitaliste** qui considère l'hypermodernité comme une exacerbation de la postmodernité représentée par l'hyperfirme, l'hyperconcurrence qui vont fragiliser la société salariale et être les initiateurs de la précarité, c'est en fait « l'hyperindividu libéré de tout entrave »³⁵. Cette vision on peut le dire est très pessimiste. D'autre part, l'altermodernité, laisse entrevoir une **critique radicale du capitalisme et le souhait de la mise en place d'une éthique**. Comme si perdu par la disparition des cadres de référence, l'individu souhaitait revenir à de vraies valeurs (c'est la nostalgie du passé) et instaurée une économie de marché où la libre concurrence et la recherche de profit cohabiteraient avec le respect des travailleurs et de l'environnement (c'est l'exemple de la SCOP développé dans les travaux de Guieu et Claye Puaux³⁶).

Clairement, il apparaît que l'esprit d'entreprise peut être dans certains cas consubstantiel à l'altermodernité. Cet individu renoue avec le vœu pieu des Lumières soit l'exercice de son libre arbitre. En quête de soi, il **recherche la singularité** et développe ses **propres réseaux**, voire sa propre activité professionnelle. Ainsi, l'argent et l'efficacité ne sont pas devenus les maîtres à penser de l'hypermodernité. Si les cadres traditionnels sont revisités et les éléments du passé exploités, l'hyperindividu est en quête de confort, d'équité et de responsabilisation. (développement des activités SOHO, du commerce équitable, du développement durable, des associations...). L'hypermodernité est au contraire représentative « d'une dualité composée de l'exploitation marchande et des recherches des valeurs humanistes³⁷ ». Les mutations liées à cette recherche d'équilibre vont mettre en évidence des questions centrales pour le développement international (ici dans le sens activité internationale) de nos entreprises.

3 – Les facteurs déterminants classiques de l'internationalisation

Eu égard les différentes approches de la littérature, quatre paramètres se distinguent. Premièrement, le lieu de fonctionnement exprimé par la distance géographique et la notion de proximité semblait représenté l'un des critères de sélection d'un marché pour l'entreprise. Deuxièmement, la nécessité de posséder des ressources idiosyncrasiques pour évoluer sur un marché international apparaît comme primordiale (ce qui fait référence à la singularité et à l'innovation) Notons également, que l'idée de construction d'un réseau avec une appartenance exclusive ou non se détache et permettrait un développement international. *At last but not at least*, nous identifions un facteur récurrent, le comportement et la perception du dirigeant qui sont indissociables du projet d'internationalisation de la TPE.

Ajoutons à cela que les facteurs déterminants ont été étudiés par de nombreux auteurs, (Simpson & Kujawa 1974, Bilkey 1978, Olson & Welch 1978, Cavusgil & Godiwalla 1982), Riap i Ricardo³⁸, présente une synthèse de ces derniers en mentionnant d'une part des stimuli externes et d'autre part des stimuli internes.

Premièrement, les facteurs externes sont relatifs au caractère opportuniste (arrivée d'une commande non sollicitée), aux conditions du marché (pression concurrentielle, saturation, nouveaux entrants...), à la présence de potentiel plus intéressant dans les pays étrangers et aux moyens de promotion du développement international mis en place par les partenaires institutionnels.

Les facteurs internes sont liés à la capacité de l'entreprise (ressources production, humaine, financière, marketing), à l'existence d'un avantage concurrentiel (produit breveté...) et à la motivation de la direction.

En examinant ces facteurs on s'aperçoit de nouveau que certains critères sont récurrents : le caractère compétitif de l'entreprise de par un avantage concurrentiel, (des ressources idiosyncrasiques) et la motivation du dirigeant. Concernant les facteurs externes, il semble important de souligner le caractère opportuniste d'une entreprise (réponse à une demande) ou au contraire le caractère réactif (action pour faire face aux pressions concurrentielles). Il apparaît clairement ici que l'entreprise peut volontairement choisir de se développer à l'international ce qui représente une certaine voie de développement ou alors peut s'internationaliser malgré elle, ce qui fait état d'un tout autre comportement stratégique : on parle alors de stratégies émergentes ou délibérées.

Bien entendu, l'utilisation de ces stratégies est le reflet du fonctionnement spécifique des petites structures. En effet, si les TPE ont des points communs, rappelons que la place centrale du dirigeant dans le processus de décision les amène à adopter des comportements stratégiques divers notamment en raison des différents degrés d'ouverture internationale du dirigeant³⁹. La question réside alors dans l'identification des variables mettant en évidence ce changement de comportements.

Partie 3 – Vers de nouveaux comportements stratégiques

Après cette synthèse de l'état de l'art, nous présentons des propositions quant aux variables pouvant permettre à travers notre future étude empirique de valider, les nouveaux comportements stratégiques mentionnés nés à la fois de l'étude de la littérature et d'une première étude exploratoire.

1 – L'identification de variables tests

Pour étudier les modifications des comportements stratégiques des TPE dans leur processus d'internationalisation au regard de l'hypermodernité, il convient dans un premier temps d'identifier les variables littéraires qui peuvent à terme nous permettre la mise en place d'une typologie des TPE.

Au vu des variables identifiées dans la littérature, nous proposons un regroupement de ces dernières, à la fois issues de l'état de l'art définissant les comportements des TPE, le phénomène de l'hypermodernité et le processus d'internationalisation des PME. Ainsi trois grandes variables peuvent être retenues : le degré d'innovation, le lieu de fonctionnement soit local ou global, et l'appartenance à un ou des réseaux.

- **Le degré d'innovation** : il doit nous permettre de mesurer la singularité développée par l'entreprise. En effet, la singularité, qui a été citée dans tous les domaines étudiés, fait référence à d'autres appellations dans la littérature comme les ressources idiosyncrasiques nécessaires au développement international selon E.Penrose, indispensable pour répondre à l'attente des consommateurs selon F. Asher et

caractéristique de l'hypermodernité pour G.Lipovetski. M. Marchesnay va jusqu'à affirmer que l'hypofirme ne développe pas son activité mais la singularise, elle construit de fait son propre marché. Dès lors on peut s'interroger sur la façon de se singulariser. Est-ce par l'innovation technologique ou stratégique ou encore les deux. Ici nous mettons en évidence la nécessité de tester plusieurs degrés d'innovation. Soit l'entreprise se trouve sur un secteur d'activité où l'innovation technologique n'est pas envisageable, (c'est le cas notamment des activités de terroir où le produit trouve sa force dans le caractère traditionnel) soit l'entreprise peut proposer des innovations technologiques, soit le dirigeant a la volonté d'adopter une innovation stratégique (par exemple au niveau commercial pour la distribution de son produit). D'après l'étude de PA.Julien et al. les TPE innovantes s'en sortent mieux. Il apparaît également que c'est la préoccupation d'une réponse adaptée aux besoins du client qui constitue la première source de pression à l'innovation⁴⁰. La recherche de la singularité via la variable innovation déclinée en innovation stratégique ou technologique semble au regard de ces éléments plus pertinente.

- **La multiappartenance ou non** : comme nous l'avons énoncé précédemment, c'est l'entrepreneur qui est au cœur de la TPE. (M.Drancourt, C.Etrillard, PA Julien, M. Marchesnay). L'étude de l'IRG montre que le développement du réseau est assuré quasiment uniquement par le dirigeant et que la gestion commerciale en est par conséquent extrêmement personnalisée. D'autre part, cette variable apparaît également dans toutes les approches de l'hypermodernité. En effet, que ce soit M. Marchesnay, F. Asher ou encore Lipovetski, tous énoncent, « l'hyperouverture », « l'homme réseau » ou « la multiappartenance ». Ainsi, il semble intéressant de tester cette variable au niveau des TPE afin d'identifier quels types de TPE évoluent dans plusieurs réseaux de façons simultanées et quels en sont les apports.

- **Le lieu de fonctionnement : Marché local, global ou glocal**. Si l'hypermodernité et le phénomène de mondialisation tendent vers l'aspatialisation, les TPE sont réputées jusqu'à ce jour pour avoir un lien fort avec leur territoire, c'est l'ancrage territorial. Si l'école d'Uppsala fait état d'une distance psychologique au-delà de laquelle les petites structures ne peuvent fonctionner, O. Torrès parle lui d'une proximité nécessaire si forte qu'il la présente comme un véritable MIX de gestion de la PME. Toutefois, à l'heure des « cyberspaces » et des activités « hypersingulières », qu'en est-il de l'espace de fonctionnement des TPE et de la notion de proximité qui sera dans ce cadre de recherche sans doute redéfinie.

Bien entendu, si le comportement du dirigeant n'apparaît pas comme variable explicite, il va de soi qu'il transparait à travers ces éléments. Les prises de décision relatives à ces variables appartenant au dirigeant entrepreneur. C'est ce qui d'ailleurs nous amène à présenter trois types de comportements stratégiques différents. Les comportements stratégiques sont liés aux variables précédemment exposées. C'est-à-dire qu'au travers des choix stratégiques nous allons retrouver plus ou moins de variables qui couplées offrent différentes propositions et expliquent les comportements stratégiques que l'on commence à observer à l'heure actuelle.

2 – De nouveaux comportements stratégiques : vers une étude empirique

Enfin, nous émettons des hypothèses quant aux différents comportements stratégiques des TPE. Au vu de la littérature et de notre étude exploratoire nous en avons décelé trois.

- **stratégie d'hyperspécialisation** (Innovante technologiquement et/ou stratégiquement) : l'entreprise concentre ses efforts sur l'innovation quelle soit stratégique ou technologique permettant d'avoir une offre différenciée (développement des ressources idiosyncrasiques). Cette stratégie permet à l'entreprise de se développer sur un marché local et du fait de son hyperspécialisation et de sa relation directe avec le client de dégager une valeur ajoutée importante pour compenser le manque de volume. L'hyperspécialisation peut être une voie de reconversion (les entreprises vinicoles qui développent des gîtes ou des campings avec des activités culturelles, des ateliers, donc différenciation...) ou de pénétration

(au sens d'I.Ansoff) lorsque l'on possède un savoir-faire particulier spécifique et que l'on peut acquérir un avantage concurrentiel par un positionnement stratégique (le sur-mesure, le service 24/24 pour les artisans...).

- **stratégie d'aspatialisation** : c'est concevoir le développement de son activité par la multiplication des réseaux quelque soit leur localisation. Le dirigeant est plus centré sur la pénétration de réseaux que sur la pénétration de marchés étrangers. Pourtant le développement international se produit de fait à travers l'insertion dans de multiples réseaux. Cette stratégie est développée par des entreprises qui ont des difficultés à innover technologiquement soit de par l'inadéquation du produit, soit de par un manque de ressources et qui vont donc trouver une issue grâce à une innovation stratégique avec un lieu de fonctionnement dès lors global. (Ce peut être la mise en place d'une distribution multicanale.).

- **stratégie d'hyperactivité** (aspatiale + innovante technologiquement et stratégiquement): c'est le fait de créer son propre marché, soit en créant une structure, soit à partir d'une structure existante. L'entrepreneur dans ce cas est le plus souvent un technicien qui développe un produit nouveau et qui encadré ou non d'un gestionnaire diffuse ce dernier à travers de multiples réseaux. Le développement international étant envisageant de fait au vu de la spécificité du produit. En effet, dans ce cas là, l'entrepreneur raisonne en terme de marché du produit « x » et non pas en terme de zone géographique. (TPE avec un brevet déposé, nouvelles activités...)

Ces comportements stratégiques remettraient donc en cause le processus classique d'internationalisation en ce sens que la valeur « distance géographique » de par la notion d'aspatialisation et le caractère « incrémental » de par l'hyperactivité ne seraient plus en phase avec la réalité entrepreneuriale hypermoderne. Le lieu de fonctionnement, que ce soit la localisation ou l'espace d'activité de ces entreprises, n'aurait donc plus l'impact auparavant considéré. Il semblerait que l'on tende vers l'aspatialisation des petites structures. Toutefois, nous modérons nos propos quant à la globalité des TPE. En effet, s'il nous semble primordiale au stade de nos recherches d'envisager une typologie de ces entreprises, c'est que certaines sont exclues de fait de ce phénomène en raison par exemple d'une activité dont la spécificité résiderait dans un lieu, comme les produits de terroir.

Nous rappelons qu'au vu des premiers résultats il sera nécessaire de dresser une typologie des TPE pour mener à bien notre réflexion : ces dernières présentant des hétérogénéités et (profil dirigeant, secteur d'activité, le degré d'innovation...) ayant une incidence sur les comportements stratégiques de leur dirigeant. Dans l'objectif de validation de ces hypothèses, nous envisageons la méthodologie suivante.

3 – Méthodologie

Dans un premier temps, il semble nécessaire d'utiliser une méthodologie qualitative afin de confirmer les variables tests, de catégoriser les comportements stratégiques des TPE et d'identifier si elles sont relatives à un secteur (primaire, secondaire...) ou si on les retrouve plus largement. Ceci va se matérialiser par 4 études de cas (traitées notamment par analyse sémantique via logiciel TROPES), auprès d'entreprises appartenant chacune à un secteur différent. Puis, nous administrerons un questionnaire sur un large échantillon de TPE pour confirmer nos hypothèses et pour réaliser une éventuelle typologie des TPE.

Conclusion

A travers cette communication nous avons voulu montrer l'enjeu aujourd'hui représenté par l'importance du phénomène d'internationalisation des TPE qui peuvent être sources d'échecs ou de réussite et qui ne doit pas être une proposition « solutionnante »⁴¹ à toutes les situations de développement des TPE. Dans cet esprit nous avons souhaité mettre en évidence l'implication forte du

phénomène d'hypermodernité dans le développement des TPE lié d'une part à la place prépondérante de l'entrepreneur dans ces entités et aux mutations induites par l'évolution de la modernité : l'hyperconsommation, l'hypercompétition qui ont un impact certain sur leurs comportements stratégiques. Cependant, il est aujourd'hui nécessaire pour aller plus loin dans nos recherches de réaliser une étude empirique permettant de catégoriser ces entreprises. De même les comportements stratégiques de ces TPE ne pourront être affirmés et exploités qu'une fois confirmés par cette même étude. Toutefois, il nous semble d'ores et déjà intéressant de poursuivre ces travaux qui présentent à la fois des implications théoriques et managériales respectivement en envisageant une typologie des TPE (afin de comprendre et d'identifier les raisons de réussite ou d'échec de développement), en émettant la possibilité d'une remise en cause des processus classiques d'internationalisation et en proposant un cadre d'analyse pour les TPE facilitant la prise de décision stratégique et l'appui institutionnel. Nous désirons rappeler que la mise en place de stratégies de développement international pour des entreprises dont la vocation (de part le type d'activité notamment) semble être ancrée dans du développement uniquement local pourrait leur être fatale. La norme et la prescription on le sait ne sont plus à l'ordre du jour. Si dans l'introduction nous évoquions une fracture intra TPE, nos recherches prochaines devraient nous permettre de répondre aux raisons de cette dernière et d'identifier les comportements stratégiques porteurs de réussite ou d'échec dans le développement international, ou devrions nous d'ores et déjà dire aspatial, de nos TPE.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Asher, François, (2005), *La société hypermoderne*, Eds de l'aube, 300
- Archier, Georges, Sérieyx, Hervé, (2000), *L'entreprise du 3^{ème} type*, Eds du Seuil, 231
- Aubert N., (ss la direction de), *L'individu hypermoderne*, Ed Eres, 2005, 319p
- Cohen , Daniel, (2004), *La mondialisation et ses ennemis*, Grasset, 264
- Drancourt, Michel, (2002), *L'entreprise de l'antiquité à nos jours*, PUF, 336
- Equipe HEC, (1997), *Strategor politique générale de l'entreprise*, Dunod, gestion sup, 551
- ERFI, sous la direction Marchesnay M, Fourcade C, (1997), *gestion de la PME-PMI*, Nathan, références, 315
- Gotteland, David, (2005), *L'orientation marché*, Eds d'organisation, 187
- Helfer JP, Kalika M, Orsoni J, (2000), *Management stratégie et organisation*, Vuibert, gestion, 422
- Lang, Henry, (2003), *Petites erreurs, grands naufrages*, Editions d'organisation, 126
- Laroche H, Nioche JP, (1998), *Repenser la stratégie*, Vuibert, entreprendre, 378
- Leroy, Frédéric, (2001), *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, les topos, 126
- Linhart, Danièle, (2004), *La modernisation des entreprises*, Repères, La découverte, 122
- Livian, Frédéric, (2001), *Organisation, théories et pratiques*, Dunod, gestion sup, 322
- Lipovetski G., *Les temps hypermodernes*, ED Grasset, 2004, 186p
- Marchesnay M., *PME et Hypermodernité* , A paraître 2006
- Marchesnay M, Julien PA, (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, gestion de poche, 112
- Marchesnay M, Julien PA, (1997), *Economie et stratégies industrielles*, Economica, gestion de poche, 112
- Marchesnay M, Julien PA, (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, 286
- Marchesnay M, Messeghem K, (2001), *Cas de stratégie de PME*, ems, étude de cas, 171
- Mintzberg, Henry, (1998), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, 570
- Plane, Jean-Michel, (2003), *Management des organisations*, Dunod, gestion, 257
- Petit, JF, (2005), *Penser après les postmodernes*, Buchet Chastel, 136
- Porter, Michaël, (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 426

- Rainelli, Michel, (1999), *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation*, ems, l'actualité de la gestion, 111
- Rainelli, Michel, (2003), *La nouvelle théorie du commerce international*, La découverte, repères, 122
- Todorov, Tzvetan, (2003), *Le nouveau désordre mondial*, Robert Laffont, 112
- Torrès, Olivier, (1998), *PME, de nouvelles approches*, Economica, recherche en gestion, 187
- Torrès, Olivier, (2000), *Economie d'entreprise*, Economica, 282
- Urban, Sabine, (1993), *Management international*, Litec, les essentiels de la gestion, 205

Articles et communications

- Allali, Brahim, (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », 6^{ème} congrès international sur la PME, Montréal
- Chtourou, Wafi, (2005) « Le développement international des PME : approche par les réseaux », Revue internationale de gestion
- David, Jean-Paul, «Internationalisation des PME : une grille d'analyse», L'expansion management review, juin 2002
- Drache, Daniel, (1999), « Globalization : is there anything to fear ? », CSGR Working paper n°23/99
- Etrillard C., « Stratégies et PME : peut on parler de stratégies entrepreneuriales? » AIMS, 2004
- Favre Bonte Nicoletti, Véronique, (1999) « Investissements dans les pays étrangers et stratégie de globalisation », Revue région et développement n°9-1999
- Fourcade, Colette, (2002), « Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant », 28^{ème} colloque de l'ASRDLF
- Gilguy, Christine, (2003), « Tendances à la baisse de l'export chez les PME-PMI », Le MOCI, N°1583, 30 janvier 2003, p12
- Guieu, Claye Puaux, « Entre hypermodernité et solidarité, le paradigme de la SCOP »,
- Jaillard, Laurence, (2003), « Les voies singulières des PME vers l'international », Le MOCI, N°1582, 23 janvier 2003, p12
- Julien PA, Real J, (1999), « La transformation du rôle de l'entrepreneur », Gestion, volume 24, N°3, automne 1999, p43
- Julien PA, Joyal A, (1996), « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices », Gestion, volume 21, N°1, mars 1996, p29
- Khayat, Imane, (2004), « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », 7^{ème} CIFEPME
- Koudal, Peter, (2005), « Global manufacturers at a crossroads », Harvard business review, march 2005
- Llyod Reason L., Mughan T., "Strategies for internationalisation within SME's : the key of the owner-manager", JSBED vol 9, N°2, 2002 p120-129
- Marchesnay M., « Les PME de terroir entre geo et clio stratégies »,
- Marchesnay M., « L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ? »,
- Marchesnay M., « Hypermodernité, hypofirme et singularité »,
- Marchesnay M., « La PME une gestion spécifique ». Economie Rurale, n° 206 1991
- Meier O., Julien PA., Pacitto JC., « Les TPE sont elles spécifiques ? », Piccola impresa vol16, N°2, 2002.
- Mignon, Sophie, (2004), « Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique », Revue internationale de gestion
- Pacitto JC, (2002) « Les TPE sont elles concernées par la mondialisation ? », CIFEPME
- Palpacuer F., Gibbon P., Thomsen L., (2004), « New challenges for developing countries suppliers in global clothing chains : a comparative european perspective », World development, 33, 3, 409-430
- Palpacuer, Florence, (2000), « Competence-based strategies and global production networks : a discussion of current changes and their implications for employment », Competition and change : The journal of global business and political economy, vol.4, n°4, 353-400
- Rainelli Michel, (2002) « L'entreprise face aux mutations de l'économie », Cahier français N° 309 Paris, la documentation française

Rastoin JL, (2000), « Dynamique des entreprises agroalimentaires en LR », Rapport région LR
Rastoin JL et al., (2003), « Enquête Mesar sur les entreprises du terroir LR », Rapport région LR
Sammot S, Torrès O, (1998), « Le démarrage international : entre contraintes et opportunités »
S.F., (2003), « Le cadre à temps partagé », Le MOCI, N° 1586, 20 février 2003, p58
Torrès O., Leyronas C., « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », ERFI, Université Montpellier I
Torrès O., Julien PA., (2005) « Specificity and denaturing of small business », ISBJ
Torrès, Olivier, « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation », ERFI, Université Montpellier I
Wernerfelt, B., (1984), « A resource based view of the firm », Strategic management journal, vol 5, n°5, 171-180

Revue

Cahiers français, (2002), « Les nouvelles logiques de l'entreprise », La documentation française, N°309, juil/août 2002
Cahiers de l'ERFI, (2004), N° consacré au VII^{ème} CIFEPME, vol 11, n°4, 284
Courrier de la planète, (2003), « Les mondialisations ? », Montpellier, N°69, janvier 2003
Revue Française de gestion, (2003), « la petite entreprise », vol 29, n° 144, Lavoisier 2003

Sites internet

Douanes : www.finances.gouv.fr/douanes
DRCE : www.commerce-exterieur.gouv.fr
CCI et CRCI : www.acfci.cci.fr
OMC : www.wto.org/wto
DREE : www.dree.org
Ministère de l'industrie : www.minefi.fr
Europe : www.europa.eu.int

¹ PACITTO JC, *Les TPE sont elles concernées par la mondialisation ?*, CIFEPME, Octobre 2002

² RAINELLI Michel, *L'entreprise face aux mutations de l'économie*, Cahier français N° 309 Paris, la documentation française Août 2002

³ HELFER JP, KALIKA M, ORSONI J, *Management, stratégie et organisation*, Paris : Vuibert, 2000
(trois possibilités : le satellite qui comme son nom l'indique revient à être intégré dans un réseau et à graviter autour de la firme pivot, le conquérant c'est-à-dire la construction d'un réseau avec d'autres petites entreprises et le chien soit le positionnement sur une niche limitée.)

⁴ PACITTO JC, *Les TPE sont elles concernées par la mondialisation ?*, CIFEPME, Octobre 2002

⁵ MARCHESNAY M.,

⁶ MEIER O., JULIEN PA., PACITTO JC., *Les TPE sont elles spécifiques ? Piccola impresa vol16, N°2, 2002.*

⁷ COMMISSION EUROPEENNE, *Communication : Penser aux petites entreprises dans une Europe qui s'élargit*, 2003

⁸ MARCHESNAY M., *L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?*,

⁹ MARCHESNAY M., *PME et Hypermodernité, A paraître 2006*

¹⁰ MARCHESNAY M., *PME et Hypermodernité, (A paraître 2006)*

¹¹ ARCHIER. G., SERIEYX. H, *L'entreprise du 3^{ème} type*, Ed du Seuil, 1984, MAJ 2000

¹² ASHER F., *La Société hypermoderne*, Ed de l'Aube, 2005

¹³ JOFFRE P., *Le rôle de la taille dans le comportement international des entreprises*, Cahiers de recherche IAE de Lille, 1985

¹⁴ DAVID, Jean-Paul, *Internationalisation des PME : une grille d'analyse*, L'expansion management review, juin 2002

¹⁵ KAYAT, I., *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*, 7^{ème} CIFEPME, 2004

¹⁶ KAYAT, I., *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*, 7^{ème} CIFEPME, 2004

-
- ¹⁷ ERFI, *La gestion de la PME-PMI*, Paris : Nathan, 1997, 315
- ¹⁸ TORRES O., *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leur stratégie de glocalisation.*
- ¹⁹ MEIER O., JULIEN PA., PACITTO JC., *Les TPE sont elles spécifiques ? Piccola impresa vol16, N°2, 2002*
- ²⁰ ETRILLARD C., *Stratégies et PME : peut on parler de stratégies entrepreneuriales?* AIMS, 2004
- ²¹ www.minefi.fr, *la valeur ajoutée selon la taille des entreprises*, août 2005
- ²² www.minefi.fr, *l'effectif salarié selon la taille des entreprises*, août 2005
- ²³ MARCHESNAY M., *PME et Hypermodernité*,
- ²⁴ MARCHESNAY M., JULIEN PA., (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, gestion de poche, 112
- ²⁵ MARCHESNAY M., *L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité*,
- ²⁶ ASHER F., *La Société hypermoderne*, Ed de l'Aube, 2005
- ²⁷ LLOYD REASON L., MUGHAN T., *Strategies for internationalisation within SME's : the key of the owner-manager*, JSBED vol 9, N°2, 2002 p120-129
- ²⁸ MARCHESNAY M., *L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité*
- ²⁹ MARCHESNAY M., JULIEN PA., *La petite entreprise*, Vuibert, 1988
- ³⁰ DRANCOURT M., *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nos jours*, Paris : PUF, 2002
- ³¹ LIPOVETSKI G., *Les temps hypermodernes*, ED Grasset, 2004, 186p
- ³² LIPOVETSKI G., *Les temps hypermodernes*, ED Grasset, 2004, 186p
- ³³ AUBERT N., (ss la direction de), *L'individu hypermoderne*, Ed Eres, 2005, 319p
- ³⁴ MARCHESNAY M., *Hypermodernité, hypofirme et singularité*,
- ³⁵ AUBERT N., (ss la direction de), *L'individu hypermoderne*, Ed Eres, 2005, 319p
- ³⁶ GUIEU, CLAYE PUAUX, *Entre hypermodernité et solidarité, le paradigme de la SCOP*,
- ³⁷ MARCHESNAY M., *Hypermodernité, hypofirme et singularité*
- ³⁸ RIAP I RIACRDO A., « *Los directivos de las pymes frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación exterior* », Congreso ACEDE, Barcelona, 1994
- ³⁹ RIAP I RIACRDO A., « *Los directivos de las pymes frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación exterior* », Congreso ACEDE, Barcelona, 1994
- ⁴⁰ MEIER O., JULIEN PA., PACITTO JC., *Les TPE sont elles spécifiques ? Piccola impresa vol16, N°2, 2002*
- ⁴¹ PACITTO JC., *Les TPE sont elles concernées par la mondialisation ? CIFEPME 2002*