

Dirigeants de PME face au choix des cheminements d'internationalisation : Modes d'entrée et approches des marchés étrangers

Brahim ALLALI, Ph.D.

Professeur

HEC Montréal – Service de l'enseignement du management

Téléphone : (514) 340-6367

Courriel : brahim.allali@hec.ca

Résumé

A l'occasion de l'internationalisation de leurs entreprises, les dirigeants des PME sont confrontés à une kyrielle de questions relatives au choix du marché à pénétrer, au mode d'entrée à privilégier, à la stratégie d'internationalisation à adopter, etc. De la réponse à ces questions dépend souvent le succès ou l'échec de l'entreprise d'internationalisation toute entière. La présente contribution qui s'inscrit dans le cadre du champ émergent de l'entrepreneuriat international, se propose d'apporter quelques éléments de réponse, sur le plan de la conceptualisation du moins, à l'une de ces questions fondamentales à savoir : quels sont les cheminements que les PME suivent dans leur internationalisation ?

Nous entendons par cheminement d'internationalisation, la manière dont les dirigeants des PME combinent le choix des modes d'entrée des marchés étrangers avec celui des approches de ces marchés.

Dans ce travail, nous rappelons succinctement les principaux travaux sur la question avant de proposer un cadre conceptuel et une typologie des différents cheminements et modes de substitution possibles. Nous présentons également dans la dernière section du travail, les résultats préliminaires d'une étude exploratoire sur la question et proposons des pistes de recherche.

À l'occasion de l'internationalisation de leurs entreprises, les dirigeants des PME sont confrontés à une kyrielle de questions relatives au choix du marché à pénétrer, au mode d'entrée à privilégier, à la stratégie d'internationalisation à adopter, etc. De la réponse à ces questions dépend souvent le succès ou l'échec de l'entreprise d'internationalisation toute entière. Paradoxalement et en dépit de la reconnaissance du rôle grandissant que les PME jouent dans l'effort international de leurs pays, ces questions n'ont reçu que très peu d'intérêt de la part des chercheurs. Ce désintérêt relatif s'expliquerait notamment par la quasi-absence d'un paradigme de recherche sur l'internationalisation des PME. En effet, il est de notoriété publique aujourd'hui que les théories et approches d'internationalisation développées dans le contexte des grandes entreprises et qui constituent les soubassements du champ de la gestion internationale, ne sont que de peu de pertinence pour expliquer la manière dont la plupart des PME s'internationalisent (Lu et Beamish, 2001 ; Allali, 2004). D'un autre côté, les chercheurs en entrepreneuriat et en gestion des PME continuent de se focaliser sur des problématiques existentielles qui se situent au centre même de leurs champs respectifs comme par exemple la question de la définition de l'entrepreneur et de la PME.

Heureusement, nous assistons depuis quelques années à l'émergence d'un nouveau champ de recherche qui consacre le rapprochement entre la gestion internationale, l'entrepreneuriat et la gestion des PME (Wright, 1999). Ce nouveau champ improprement appelé « entrepreneuriat international », a justement pour objectif d'étudier l'internationalisation des PME en utilisant des approches et outils spécialement développés pour cette catégorie d'entreprises. La présente contribution qui s'inscrit dans le cadre de ce nouveau champ, se propose d'apporter quelques éléments de réponse, sur le plan de la conceptualisation du moins, à une question fondamentale : quels sont les cheminements que les PME suivent dans leur internationalisation ?

Bien que cette question présente une connotation de *déjà vu*, la plupart des réponses qui lui sont apportées dans la littérature existante se limitent souvent à distinguer entre les approches réactive et proactive (Johnston et Czinkota, 1982 ; Joyal, 1996), à étudier les attitudes du dirigeant vis-à-vis de l'internationalisation (Abbas et Swiercz, 1991), ou encore à proposer des typologies de ces PME ou de leurs dirigeants (Joyal, 1996).

Dans la présente contribution, nous entendons par cheminement d'internationalisation, la manière dont les dirigeants des PME combinent le choix des modes d'entrée des marchés étrangers avec celui des approches de ces marchés.

Le mode d'entrée du marché étranger (MOME) également appelé stratégie d'entrée ou encore mode de pénétration du marché étranger est un « arrangement institutionnel facilitant l'entrée des produits, de la technologie, des compétences humaines, du management ou d'autres ressources de l'entreprise à un marché étranger. »¹ (Root, 1994). Il consiste à choisir entre des formes de présence légères ou sans investissement comme l'exportation, le franchisage ou la concession de licences, et des formes impliquant une présence physique plus ou moins lourde comme les joint-ventures (JV) ou les filiales à part entière.

L'approche du marché étranger (AME) se base, quant à elle, sur le critère de la proximité-éloignement² pour choisir un marché étranger à pénétrer. Ainsi, le dirigeant de la PME aura-t-il à choisir entre pénétrer un marché riverain ou un marché éloigné. Choisir un cheminement revient par conséquent à décider d'un mode d'entrée (par exemple exportation) et d'un marché à pénétrer (par exemple marché proche).

¹ Traduction libre.

² Nous entendons ici par proximité-éloignement la distance géographique séparant le pays d'origine de la PME du pays d'accueil. Nous sommes toutefois conscient du fait que cette distance peut aussi s'entendre dans un sens culturel ou « psychologique » (Voir par exemple Kogut et Singh, 1988).

Dans ce travail, nous rappelons succinctement les principaux travaux sur la question avant de proposer une typologie des différents cheminements possibles. Nous présenterons dans la dernière section de ce travail, les résultats préliminaires d'une étude exploratoire sur la question et proposerons des pistes de recherche pour l'approfondir davantage.

1. Revue de littérature

La recherche existante sur les MOME se subdivise en deux courants majeurs (Gao, 2004) : le principal courant s'assigne pour objectif d'expliquer les soubassements des décisions inhérentes au choix d'un MOME (Hymer, 1960 et 1976 ; Dunning, 1980 ; Contractor, 1985 ; Anderson et Gatignon, 1986 ; Gatignon et Anderson, 1988 ; Kogut et Singh, 1988 ; Erramili et Rao, 1993 ; etc.) ; le deuxième s'attelle, quant à lui, à la tâche d'étudier les aspects postérieurs au choix du MOME, voire même, à l'entrée sur le marché étranger (Killing, 1983 ; Woodcock *et al.*, 1994 ; Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; etc.).

L'étude des conclusions de ces travaux de recherche révèle que la plupart d'entre eux font, explicitement ou implicitement, du degré de contrôle sur les activités à l'étranger, le principal critère de choix sous-jacent à la décision de pénétrer un marché quelconque. Le plus souvent, ce critère est associé à l'importance de l'investissement physique que l'entreprise est disposée à consentir sur le marché en question. Ainsi par exemple, le choix de l'exportation comme MOME implique très peu ou pas de contrôle sur les activités de l'entreprise à l'étranger alors que la création d'une filiale lui confère le plus de contrôle sur lesdites activités. Néanmoins, Gao (2004) a démontré que cette hypothèse est trop réductionniste dans la mesure où, même sans investissement physique, l'entreprise pourrait disposer d'un contrôle plus ou moins élevé sur ses activités à l'étranger. C'est ainsi le cas quand l'entreprise dispose d'un fort pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires étrangers ou quand le niveau de confiance est élevé. Ceci est d'autant plus important que la plupart des PME qui s'internationalisent ne disposent pas de suffisamment de ressources pour choisir des MOME impliquant un investissement physique à l'étranger (Gatignon et Anderson, 1988 ; Erramili et Rao, 1993 ; Gao, 2004).

En outre, la majorité de ces travaux a adopté une approche contingente dans l'étude des questions relatives aux MOME et aux AME, sans pour autant parvenir à un consensus quant aux contingences les plus importantes. Ainsi, au fil du temps, une ribambelle de facteurs contingents a vu le jour pour expliquer les déterminants des choix faits par le dirigeant de l'entreprise confronté à ces questions d'entrée des marchés étrangers. Par souci de simplification, nous catégorisons ces derniers dans deux grandes familles : facteurs relatifs à l'environnement interne de l'entreprise d'une part, et ceux afférents à son environnement externe d'autre part.

Parmi les facteurs de l'environnement interne recensés dans la littérature nous trouvons la taille de l'entreprise (Gatignon et Anderson, 1988 ; Erramili et Rao, 1993) ; l'intensité des exportations (Palenzuela et Bobillo, 1999) ; l'expérience internationale (Stopford et Wells, 1972 ; Anderson et Gatignon, 1986) ; la connaissance du pays choisi (Erramili, 1991) ; la marque et la notoriété (Deng, 2003) ; l'évitement de l'incertitude (Mansumittrchai *et al.*, 1999) ; les avantages liés à l'internalisation (Dunning, 1980) ; les avantages liés à la propriété (Dunning, 1980) ; la maturité de la firme (Anderson et Gatignon, 1986) ; ses ressources (Gao, 2004) ; etc.

Au nombre des facteurs de l'environnement externe, nous pouvons notamment énumérer le risque-pays (Erramili et Rao, 1993) ; l'instabilité économique et politique (Sharma, 2002) ; le niveau de développement économique (Contractor et Kundu, 1998) ; les avantages liés à la localisation (Dunning, 1980) ; l'incertitude de la demande (Madhok, 1993) ; le potentiel du marché (Agarwal et Ramaswami,

1992) ; la concurrence (Hill *et al.*, 1990 ; Madhok, 1993) ; la distance culturelle (Kogut et Singh, 1988) ; etc.

Force nous est de constater également qu'à part quelques chercheurs comme Gao (2004), la plupart des auteurs semblent implicitement restreindre les choix d'entrée aux marchés étrangers offerts aux dirigeants de PME aux quelques modes n'impliquant que peu ou prou d'investissement physique et en particulier l'exportation (Ramangalahy, 2000).

L'analyse de la littérature existante montre aussi qu'il existe deux grandes approches de l'internationalisation : incrémentale ou évolutionnaire et non-incrémentale ou révolutionnaire. L'internationalisation incrémentale représente « l'acquisition, l'intégration et l'exploitation graduelle par la firme des connaissances sur les marchés et les opérations à l'étranger, ... ainsi que l'accroissement successif de son engagement international³. » (Johanson et Vahlne, 1977 : 23). En d'autres termes, les entreprises commencent leur internationalisation avec le MOME impliquant le moins d'engagement et de risque et accroissent graduellement ledit engagement (y compris de ressources) à mesure qu'elles augmentent leur apprentissage et leur connaissance du marché.

L'internationalisation non-incrémentale quant à elle, déroge à ce cheminement dans la mesure où l'entreprise passe directement et dès le début à un niveau d'engagement élevé sur les marchés étrangers (Oviatt et McDougall, 1999). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle cette forme d'internationalisation est souvent qualifiée de révolutionnaire. Ce mode d'internationalisation assez fréquent parmi les entreprises technologiques mais également parmi les entreprises fabriquant des produits standardisés, a tendance à s'intensifier depuis quelques années à la faveur de la convergence des besoins dans nombre de secteurs d'activité, conséquence directe de la mondialisation.

Néanmoins, il existe peu de travaux sur les modes de substitution consécutifs au premier MOME choisi (Okoroafo, 1991). Ainsi par exemple, peu de recherches existent – du moins à notre connaissance – sur les déterminants de passage de l'exportation à la création d'une JV ou d'une filiale ou inversement surtout dans un contexte de PME. Plus encore, si l'approche évolutionnaire (incrémentale) est établie depuis bien longtemps dans le choix du MOME (Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977), elle n'a pas encore droit de cité en matière de sélection du marché lui-même. Nous ne savons toujours pas comment ni pourquoi des PME ayant opté pour un marché proche, décident par la suite de pénétrer un marché lointain et vice-versa. Nous ne savons pas non plus comment les choix d'un MOME et d'une AME sont combinés. Nous devons cependant reconnaître que cela n'est pas typique des seuls dirigeants des PME. Dans un contexte de grandes entreprises, Okoroafo (1991) et Root (1994) remarquent à juste titre que, le plus souvent, les décideurs omettent de planifier le mode de substitution à adopter après leur entrée sur un marché étranger.

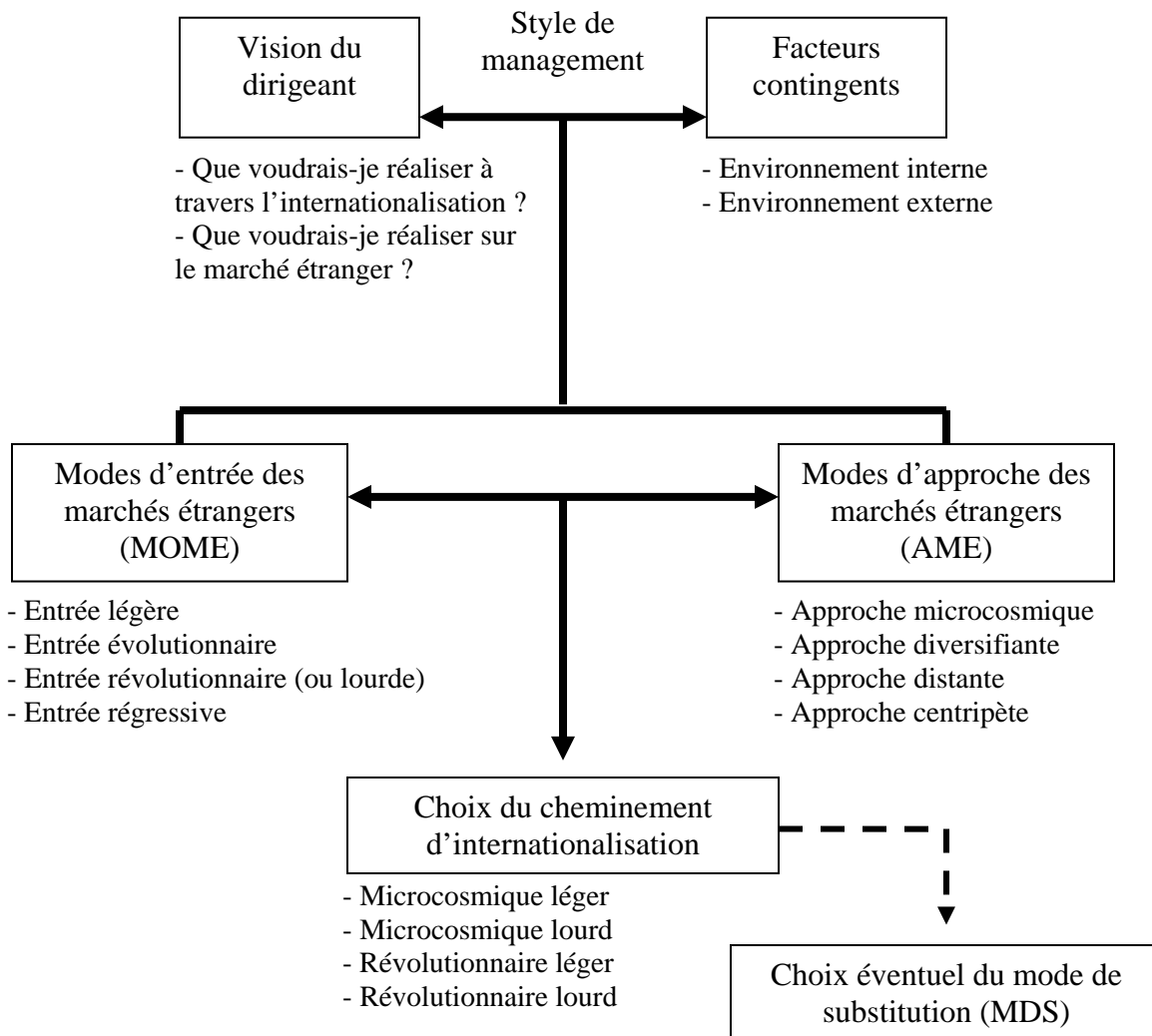
La présente contribution a, entre autres objectifs, de proposer un cadre conceptuel susceptible de faciliter la compréhension de ces enchaînements et de montrer que l'approche évolutionnaire est également possible dans l'étude des cheminements d'approche des marchés étrangers (AME).

2. Cadre conceptuel

L'objectif du cadre conceptuel présenté à la figure 1 est de schématiser aussi bien les déterminants de choix des MOME et des AME que les combinaisons possibles de ces derniers (cheminements). Il fait écho en particulier à l'appel de Hill *et al.* (1990) de chercher un cadre susceptible d'intégrer les facteurs contingents et d'expliquer leurs relations.

³ Traduction libre.

Figure 1 : Déterminants de choix du cheminement d'internationalisation

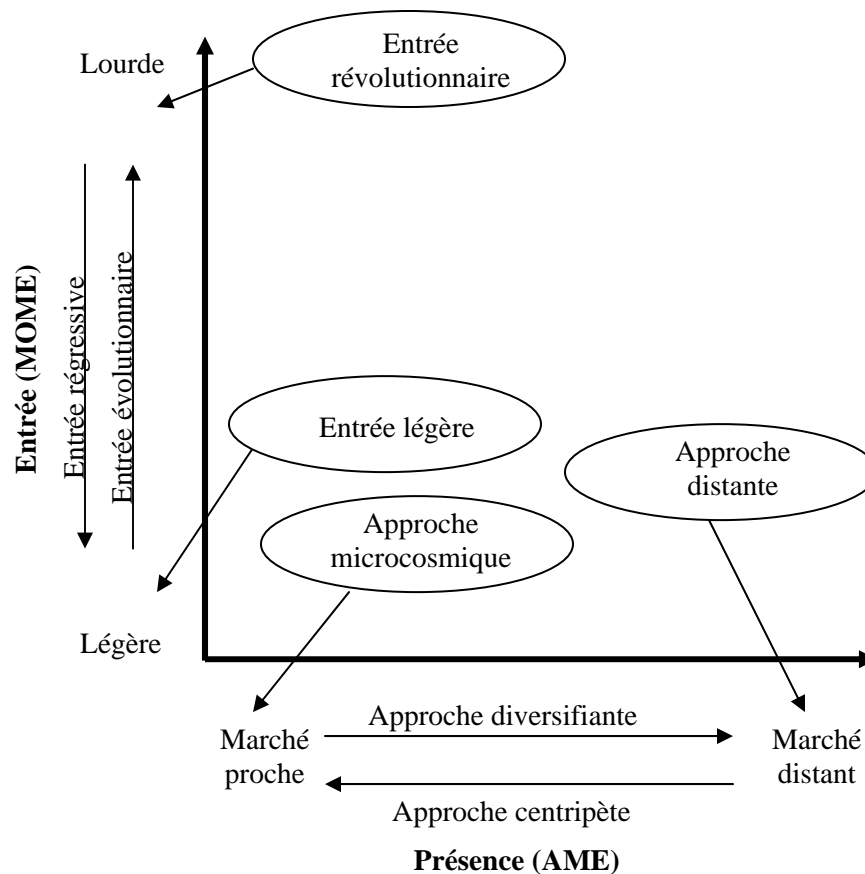


En plus des facteurs contingents dont les plus importants ont été énumérés dans la revue de littérature⁴, nous estimons que la vision des dirigeants joue un rôle primordial aussi bien dans les choix en question que dans la décision d'internationalisation elle-même. Allali (2004) a démontré en effet que cette vision est étroitement associée aux différents choix managériaux que le dirigeant fait à l'occasion de l'internationalisation de sa PME. Par souci de simplicité, nous définissons⁵ la vision à travers la réponse aux deux questions suivantes : que voudrais-je réaliser à travers l'internationalisation ? Et que voudrais-je réaliser sur le marché étranger ? En effet, la réponse à ces deux questions détermine les soubassements de la décision même d'internationaliser l'entreprise. Elle définit également le degré d'engagement du dirigeant dans le processus d'internationalisation. Ainsi par exemple, un dirigeant qui voudrait brader à l'étranger un stock de produits invendus sur le marché local, répondrait d'une manière différente par rapport à un autre cherchant à devenir leader dans la vente d'un produit donné sur un marché quelconque.

⁴ Voir également Gao (2004)

⁵ Allali (2004) définit la vision à travers ses trois principales composantes : la vision de l'espace que le dirigeant souhaiterait voir sa PME occuper sur le marché étranger ; la vision des moyens et actions à mettre en œuvre pour y parvenir ; et enfin, le partage de ces deux visions avec les partenaires internes et externes de l'entreprise.

Figure 2 : Choix possibles de MOME et d'AME



Cette vision considérée dans un contexte de contingence par rapport aux facteurs inhérents aux environnements interne et externe de la PME, permet de forger le style managérial du dirigeant dans une perspective d'internationalisation. Ainsi par exemple, en fonction de sa perception du contexte et de ses propres visées, le dirigeant pourrait adopter un style plutôt réactif ou plutôt proactif ou décider de chercher des alliés locaux ou étrangers pour l'accompagner dans son effort international, ou encore, demander l'aide d'un organisme quelconque, etc. Il pourrait également privilégier une attitude opportuniste sur le marché étranger, ou décider de passer par un intermédiaire, ou encore décider du lancement d'un nouveau produit, ou attendre d'étoffer son équipe et de se doter de ressources complémentaires avant de passer à la concrétisation de ses projets, etc.

Par rapport aux composantes du cheminement d'internationalisation de sa PME (Figure 2), le dirigeant aura à choisir un mode d'entrée du marché étranger (MOME) et une approche du marché étranger (AME). Il pourrait également décider d'un mode de substitution une fois le mode initial choisi ou préférer un MOME figé (non suivi d'un autre).

Concernant le choix du MOME, le dirigeant pourrait choisir une entrée légère n'impliquant pas d'investissement : exportation, franchisage, concession de licence ; une entrée évolutionnaire : légère au début mais susceptible d'évoluer vers un mode plus lourd ; révolutionnaire : une entrée lourde dès le début comme dans le cas de la création ou de l'acquisition d'une JV ou d'une filiale ; ou enfin, une entrée régressive : un mode relativement lourd au début mais susceptible d'évoluer vers une forme de présence plus légère (par exemple une filiale qui se transforme en JV).

Les choix offerts au dirigeant de la PME en matière d'AME consistent eux aussi en quatre possibilités : une approche microcosmique : choix d'un marché proche sans considération initiale de diversification vers un marché éloigné ; une approche diversifiante : choix d'un marché proche tout en songeant à aller vers d'autres marchés relativement lointains en utilisant éventuellement le premier comme tremplin ; une approche distante : choix d'un marché éloigné dès le début ; et enfin, une approche centripète : choix d'un marché éloigné au début tout en considérant le retour ultérieurement vers des marchés plus proches.

La combinaison des choix faits par rapport au MOME et à l'AME constitue le cheminement d'internationalisation. Ces choix sont susceptibles de deux types de lecture : une lecture statique et une lecture dynamique comme nous pouvons le voir dans la section suivante.

3. Typologie des cheminements d'internationalisation

La lecture statique de la figure 3 nous permet de distinguer quatre combinaisons possibles : cheminement *microcosmique léger* : approche microcosmique - entrée légère ; cheminement *microcosmique révolutionnaire* : approche microcosmique - entrée révolutionnaire (lourde) ; cheminement *distant léger* : entrée légère – approche distante ; et enfin, cheminement *distant révolutionnaire* : entrée révolutionnaire – approche distante (Figure 3).

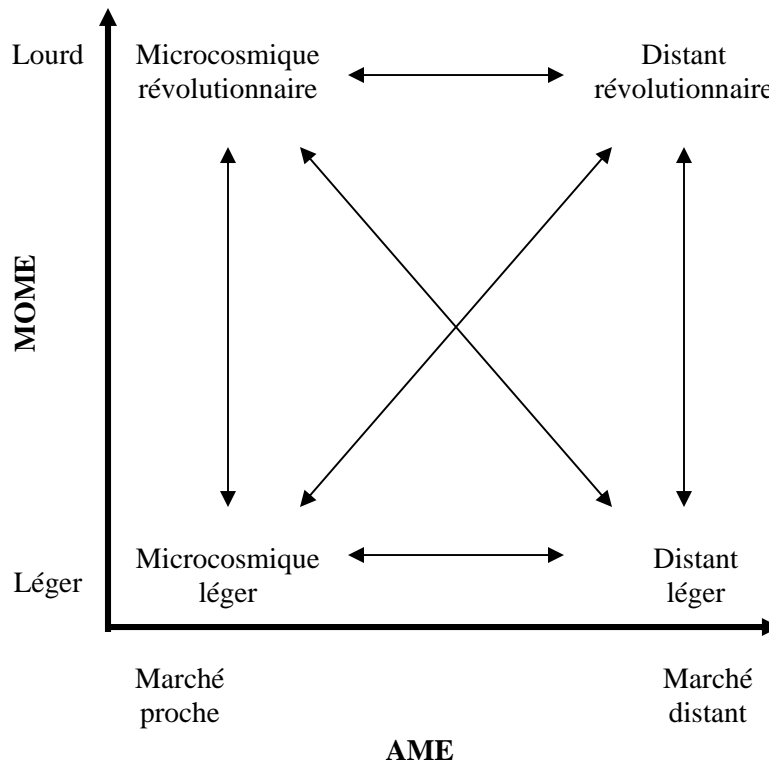
3.1. Cheminement microcosmique léger

La littérature existante sur l'internationalisation des PME montre que ce cheminement est le plus courant dans le cas de cette catégorie d'entreprises. En effet, compte tenu de la faiblesse des ressources généralement associée à leur petite taille, ces entreprises ne peuvent, dans la plupart des cas, se permettre d'investir sur un marché étranger, ni trop s'éloigner de leur marché local. D'autre part, le manque d'expérience internationale oblige nombre de PME à commencer par des marchés riverains nécessitant relativement peu d'efforts marketing et logistiques avant de s'aventurer dans des marchés plus éloignés une fois qu'elles auraient acquis suffisamment de connaissances et de confiance en elles-mêmes.

3.2. Cheminement microcosmique révolutionnaire (ou lourd)

Bien que relativement rare, ce cheminement se rencontre dans le cas surtout de certaines PME technologiques qui, pour mieux entrer un marché proche, n'ont souvent d'autres moyens que d'y avoir une présence physique sous une forme quelconque. Il se rencontre également dans le cas de PME de services obligées d'investir pour délivrer le service sur place. C'est le cas de certains bureaux de conseil ou d'expertise comptable.

Figure 3 : Cheminements d'internationalisation possibles



3.3. Cheminement distant léger

Dans ce cheminement, la PME choisit d'exporter sur un marché relativement éloigné. En effet, il se peut que, pour certains produits, les marchés proches ne soient pas porteurs ou ne soient pas intéressés par le produit de l'entreprise. Afin qu'elle puisse l'exporter, la PME n'a alors d'autres moyens que de pénétrer un marché relativement distant mais répondant mieux à ses critères commerciaux.

3.4. Cheminement distant révolutionnaire

A croire la littérature existante, ce cheminement est le plus rare mais aussi le plus risqué pour la PME. En effet, non seulement le marché est éloigné et nécessite donc des efforts marketing et logistiques importants de même qu'un apprentissage qui peut être plus ou moins dur, mais également, il implique un investissement dans une forme de présence physique. Or, nous avons vu que la plupart des PME manquent de ressources pour se permettre ce genre d'exploits loin de leur base locale. D'autre part, en plus des handicaps traditionnels d'étrangeté (Hymer, 1976 ; Dunning, 1980 ; Kwon et Hu, 2004) et de nouveauté (Beamish et Lu, 2001) dont les entreprises souffrent sur les marchés étrangers, les PME font également face aux handicaps de la petite taille et de manque de relations dans les marchés en question (Lu et Beamish, 2001).

Une lecture plus dynamique nous permet de recenser les modes de substitution possibles (Okoroafo, 1991). Il existe une douzaine de modes de substitution dynamique (c'est-à-dire, compte non-tenu des cheminements figés⁶) que nous présentons à la table 1 ci-dessous :

Table 1 : Modes de substitution des cheminements d'internationalisation

Cheminement initial	→	Cheminement de substitution
Microcosmique léger		Microcosmique révolutionnaire
		Distant léger
		Distant révolutionnaire
Microcosmique révolutionnaire		Microcosmique léger
		Distant léger
		Distant révolutionnaire
Distant léger		Microcosmique léger
		Microcosmique révolutionnaire
		Distant révolutionnaire
Distant révolutionnaire		Microcosmique léger
		Microcosmique révolutionnaire
		Distant léger

Il est hors de propos dans la présente contribution d'approfondir davantage cette question de recherche portant sur les modes de substitution subséquents au choix d'un premier cheminement. Nous y reviendrons cependant dans nos recherches futures dans la mesure où cette problématique mérite, à elle seule, une contribution distincte.

4. Etude exploratoire

Nous devons reconnaître que nous avons mené cette étude exploratoire d'une manière totalement fortuite par rapport à la question du choix des cheminements. En effet, notre intention n'a jamais été d'étudier ces cheminements mais plutôt de comprendre la relation entre le processus d'internationalisation des PME et certains traits de caractère de leurs dirigeants. Cependant, la méthode inductive que nous avons adoptée lors de cette étude nous a permis de découvrir que les choix des cheminements d'internationalisation

⁶ Un cheminement est dit figé quand le dirigeant ne prévoit aucun changement futur par rapport à ses choix initiaux de MOME et d'AME.

étaient plus ou moins conditionnés par certaines contingences. La volonté d'approfondir la compréhension de ces dernières nous a mené à revoir nos données dans cette nouvelle perspective. Néanmoins, l'objectif de notre étude ayant été différent, nous ne saurions nous suffire des dites données. Une étude plus approfondie devrait par conséquent être conduite avec l'objectif de mieux comprendre les conditions dans lesquelles aussi bien les cheminements d'internationalisation que les modes de substitution éventuels sont choisis par les dirigeants des PME. C'est donc avec réserve que nous présentons les conclusions de cette étude exploratoire.

4.1. Méthodologie

L'étude en question a porté sur une quinzaine de PME de la région de Montréal opérant dans différentes branches de l'industrie agroalimentaire. Pour les besoins de l'étude, nous avons défini une PME comme étant une entreprise employant moins de 250 personnes et caractérisée par l'indépendance et la centralité de son dirigeant⁷. Nous avons utilisé des entrevues semi-structurées d'une durée moyenne de trois heures avec les dirigeants et leurs proches collaborateurs et en particulier, ceux impliqués dans les décisions inhérentes à l'internationalisation. Nous avons utilisé à la fois la méthode hypothético-déductive et la méthode inductive. C'est d'ailleurs cette dernière qui nous a permis de faire ressortir des dimensions liées aux choix des cheminements d'internationalisation. Cependant, nous n'avons pu le faire que pour une dizaine de PME. Les données relatives aux cinq PME restantes n'étaient pas exploitables par rapport au choix des cheminements.

4.2. Principaux résultats

Une masse gigantesque d'informations a été recueillie lors de cette étude. Cependant, nous nous limitons à en présenter ici celles présentant un intérêt pour notre sujet du choix des cheminements d'internationalisation. Il faut toutefois préciser que lorsque la PME est présente sur plusieurs marchés étrangers, ce qui est d'ailleurs souvent le cas, nous avons cherché à savoir sur quel marché et avec quel mode d'entrée la PME a commencé son internationalisation. Ainsi, les données présentées à la table 2 et à la figure 4 ne reflètent pas la situation actuelle de l'internationalisation des PME étudiées mais plutôt leur situation au début du processus.

Le progiciel *Atlas.ti*⁸ du traitement des données qualitatives nous a été d'une grande utilité pour isoler les variables relatives aux choix par les dirigeants des PME étudiées des cheminements que nous présentons à la table 2. Pour des raisons de confidentialité des données, nous remplaçons les noms réels des PME de notre échantillon par des codes.

Table 2 : Cheminements choisis par les dirigeants des PME étudiées

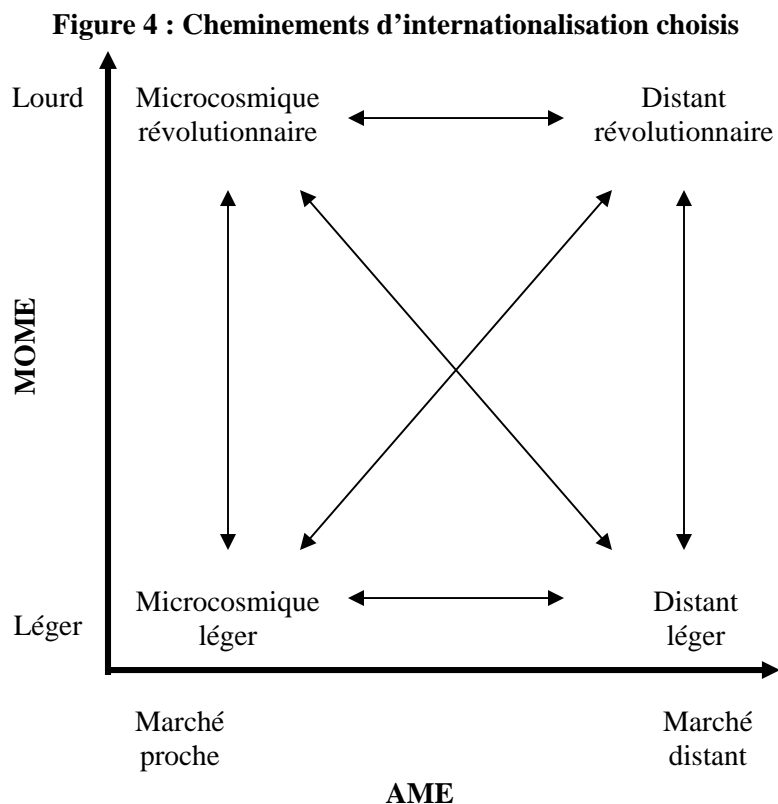
PME	Activité	MOME	AME	Cheminement
C1	Légumes et épices déshydratés	Exportation	Etats-Unis d'Amérique (USA)	Microcosmique léger
C2	Haricots romains	Exportation	Europe de l'Ouest et PECO	Distant léger
C3	Produits alimentaires surgelés	Filiales de production	USA	Microcosmique révolutionnaire

⁷ Nous avons mesuré l'indépendance et la centralité du dirigeant par le pourcentage du capital détenu. Un dirigeant indépendant et central doit détenir au moins 70% du capital.

⁸ Une version de démonstration du progiciel est disponible sur le site suivant : www.atlasti.de

C4	Pâtés de foie de canard	Exportation	USA	Microcosmique léger
C5	Tartinades à base de pétales de fleurs comestibles	Exportation	Brésil et Japon	Distant léger
C6	Aliments pour animaux domestiques	Exportation	USA	Microcosmique léger
C7	Ensachage d'infusions	Exportation	Japon	Distant léger
C8	Plats cuisinés	Filiale	USA	Microcosmique révolutionnaire
C9	Plantes aromatiques	Filiales	Amérique Latine	Distant révolutionnaire
C10	Pâtes alimentaires	Joint-venture	Europe	Distant révolutionnaire

Schématisés, ces résultats se présentent de la manière suivante (Figure 4)



A première vue de la table 2 et de la figure 4, nous constatons que, bien que l'exportation reste prépondérante comme MOME puisque 60% des PME étudiées ont commencé leur internationalisation à travers ce mode, les dirigeants des PME n'ont pas peur ni de s'aventurer sur des marchés lointains ni de pénétrer les différents marchés avec des MOME plus lourds comme la création de filiales ou de JV.

Interrogés à ce sujet, les dirigeants des PME de l'échantillon ont avancé différentes raisons que nous résumons dans la table 3 par type de cheminement.

Table 3 : Choix des cheminements

Types de cheminement	PME	Principaux facteurs de choix du cheminement initial	Modes de substitution possibles
Microcosmique léger	C1	Parfaite connaissance du marché américain et méconnaissance des autres marchés mais pas de ressources pour un MOME avec investissement	Microcosmique lourd
	C4	Contacté par un importateur américain. Si ça marche, il prospectera d'autres marchés lointains mais toujours à l'exportation	Distant léger
	C6	Voulait d'abord tester le marché pour voir si le produit a un potentiel réel. Il pourrait produire à l'étranger même sur un marché lointain	Distant révolutionnaire
Distant léger	C2	Un produit de niche demandé dans la région retenue. Pas de perspective de changement dans l'avenir	Distant léger
	C5	Produit de niche. Marchés choisis pour leur haut potentiel. Possibilité d'exporter aux USA	Microcosmique léger
	C7	Contacté par des importateurs japonais. Exploration en cours au Moyen orient pour exportation	Distant léger
Microcosmique révolutionnaire	C3	Potentiel du marché américain et nature du produit nécessitant des capacités logistiques sur de courtes distances	Microcosmique révolutionnaire
	C8	Potentiel du marché américain et nature du produit nécessitant des capacités logistiques sur de courtes distances	Microcosmique révolutionnaire
Distant révolutionnaire	C9	Contacté par importateurs de la région. Revient moins cher de produire sur place	Distant révolutionnaire
	C10	Marché très porteur en Europe mais difficulté d'y entrer sans un partenaire local et sans production sur place	Distant révolutionnaire

Malheureusement, les données disponibles ne nous permettent pas d'approfondir l'analyse du choix des cheminements comme nous l'aurions souhaité. Néanmoins, force nous est de remarquer que :

- Le cheminement microcosmique léger est généralement choisi quand le niveau des connaissances sur les marchés étrangers est relativement faible et que les dirigeants voudraient d'abord tester le produit et apprendre sur l'internationalisation sans s'éloigner de leur base (Johanson et Vahlne, 1977) mais également, quand l'initiative d'importer le produit est prise de l'étranger.
- Quand le produit s'adresse à une niche du marché, la PME pourrait être amenée à choisir un cheminement impliquant l'exportation sur un marché distant. En effet, parfois l'étroitesse des marchés proches fait que la PME n'a d'autres solutions que de s'éloigner.
- Quand le marché proche présente un potentiel important et quand la nature du produit oblige l'entreprise à disposer de moyens logistiques et d'infrastructures spécifiques mais aussi pour réduire le coût d'un transport adapté, la PME pourrait être amenée à choisir un cheminement nécessitant un investissement plus ou moins lourd.

- Le marché potentiellement porteur pourrait présenter des spécificités rendant nécessaire la production sur place avec ou sans un partenaire local. Les considérations de coût de production et de transport sont également à prendre en considération à cet égard.
- Suivant les objectifs ayant motivé le choix d'un cheminement quelconque, les modes de substitution futurs semblent différer d'une PME à une autre. Ainsi, une PME qui n'a choisi un marché proche que pour mieux faire son apprentissage, pourrait aller sur un marché plus porteur quoique plus éloigné. Cependant, les considérations liées au coût de transport et à la nature du produit, pourraient imposer à l'entreprise de garder son cheminement initial.

5. Conclusion

Nous constatons à la lumière des développements qui précèdent que la question du choix des cheminements d'internationalisation, c'est-à-dire des combinaisons des modes d'entrée des marchés étrangers (MOME) et des modes d'approche de ces marchés (AME) par les PME, présente un intérêt certain à la fois pour les académiciens et pour les gestionnaires. En effet, comme il est d'usage d'insister sur le « fit » en stratégie et sur le couple produit-marché en marketing, il faudrait s'habituer, en matière d'internationalisation des PME, à se préoccuper de la congruence entre le MOME et l'AME choisis et de leur adéquation avec les facteurs de contingence à la fois environnementaux et organisationnels. De cette congruence et de cette adéquation dépend souvent l'issue de l'effort international de la PME.

Il est vrai que les résultats préliminaires suggérés par notre étude exploratoire nous livrent quelques informations utiles sur les facteurs de choix des différents cheminements d'internationalisation. Cependant, nous continuons de savoir trop peu sur le sujet et en particulier sur les combinaisons optima de MOME et d'AME avec lesdits facteurs de contingence, de même que les facteurs clefs de succès en matière de mise en œuvre des combinaisons choisies. Nous ne savons toujours pas comment et sous quelles conditions les PME choisissent les cheminements de substitution une fois le premier cheminement choisi et mis en œuvre. L'étude des considérations liées à la logistique internationale qui semble imposer le choix de certains types de cheminements, semble également intéressante à approfondir. Autant de pistes de recherche à suivre pour améliorer notre connaissance de la question.

Références :

- Abbas, A. & Swiercz, P.M. (1991). «Firm Size and Export Behavior: Lessons from the Midwest», Journal of Small Business Management, (April).
- Agarwal, S. & Ramaswami, S.N. (1992). "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership Location, and Internalization Factors". Journal of International Business Studies, Vol. 23, Issue 1.
- Allali, B. (2004). Vision des dirigeants et internationalisation des PME, Paris : Publibook.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions". Journal of International Business Studies, Vol. 17, Issue 3.
- Beamish, P.W.; Morrison, A.J.; Rosenzweig, P.M. & Inkpen, A.C. (2000). International Management – Text and Cases. 4th Ed. McGraw-Hill.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). «The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms», Journal of International Business Studies, (Spring-Summer), pp. 93-98.
- Contractor, F.J. & Kundu, S.K. (1998). "Mode Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector". Journal of International Business Studies, Vol. 29, Issue 2.
- Contractor, F.J. (1985). Licensing in International Strategy: A Guide for Planning and Negotiations. Westport, CT: Quorum Books.
- De Bodinat, H.; De Leersnyder, J.-M.; Klein, J. & Marois, B. (1984). Gestion internationale de l'entreprise. 2^{ème} édition, Dalloz.

- Deng, P. (2003). "Determinant of Full-Control Mode in China: An Integrative Approach". American Business Review, Vol. 2, Issue 1.
- Dunning, J.H. (1980). "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". Journal of International Business Studies, Vol. 11 (Spring-Summer).
- Erramili, B.K. (1991). "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms". Journal of International Business Studies, Vol. 22, Issue 3.
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). «Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach», Journal of Marketing, Vol. 57, n° 3, pp. 19-38.
- Gao, T. (2004). "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link", Multinational Business Review, Vol. 12, Issue 1.
- Gatignon, H. & Anderson, E. (1988). "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation". Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 4, Issue 2.
- Hill, C.W.; Hwang, P. & Kim, W.C. (1990). "An Eclectic Theory of Choice of International Entry Mode". Strategic Management Journal, Vol. 11 (February).
- Hymer, S.H. (1960). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Ph.D; Thesis. Department of Economics, MIT.
- Hymer, S.H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment, Cambridge: MIT Press.
- Inkpen, A.C. & Beamish, P.W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power, and Instability of International Joint Ventures". Academy of Management Journal, Vol. 22, Issue 1.
- Johanson, J.K. and Vahlne, J.E. (1977). «The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», Journal of International Business Studies, (Spring-Summer), pp. 23-32.
- Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. (1982). «Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior», in Czinkota, M.R. & Tesar, G. (Eds.), Export Management. NY: Praeger, pp. 3-17.
- Joyal, A. (1996). Des PME et le défi de l'exportation. Presse Inter Universitaires (Québec) et éditions 2 continents (Casablanca).
- Killing, J.P. (1983). Strategies for Joint Venture Success. New York: Praeger.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», Journal of International Business Studies, Vol. 19, pp. 411-432.
- Kwon, Y-C. & Hu, M.Y. (2004). "Influences of Liabilities of Foreignness on Firm's Choice of Internationalization Process". Journal of Global Marketing, Vol. 12, Issue 2/3.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). «The internationalization and performance of SMEs», Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 565-586.
- Madhok, A. (1993). "Mode of Foreign Market Entry: Review, Comparison, and Integration of the Internalization and Competitive Strategy Perspectives". Working Paper, Brigham Young University and University of Utah.
- Madhok, A. (1997). «Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firms», Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 39-61.
- Mansumittrchai, S.; Minor, M.S. & Prasad, S. (1999). "Comparing the Entry Mode Strategies of Large U.S. and Japanese Firms. 1987-1993". International Journal of Commerce & Management, Vol. 9, Issue 3/4.
- Okoroafo, S.C. (1991). "Modes of Entering Foreign Markets". Industrial Marketing Management, Vol. 20.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). «Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship», Research in Global Strategic Management, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press, pp. 23-40.
- Palenzuela, V.A. & Bobillo, A.M. (1999). "Transaction Cost and Bargaining Power: Entry Mode Choice in Foreign Markets". Multinational Business Review, Vol. 7, Issue 1.

- Ramangalahy, C.F.E. (2000). Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique. Thèse de doctorat en administration, HEC-Montréal.
- Root, F.R. (1994). Entry Strategies for International Markets. Lexington, MA: Ed. D.C. Heath and Co.
- Sharma, V.M. (2002). "Entry into Latin American BEMs: High or Low Resource Commitment Modes?". International Journal of Commerce & Management, Vol. 2, Iss. 1.
- Stopford, J.M. & Wells, L.T. Jr. (1972). Managing the Multinational Enterprise. New York: Basic Books.
- Woodcock, C.P., Beamish, P.W. & Makino, S. (1994). "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance". Journal of International Business Studies, Vol. 25, Issue 2.
- Wright, R.W. (1999). «Introduction», in Wright, R.W.(Ed.) Research in Global Strategic Management, Vol. 7: International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press.
- Yan, A. & Gray, B. (1994). "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: a Comparative Case Study". Academy of Management Journal, Vol. 37, Issue 6.