

CHAPITRE 7

L'importation d'équipements industriels : quel impact sur le processus d'internationalisation des PME ?

Martine BOUTARY

ESC Toulouse, France

et

Josée ST-PIERRE

Institut de recherche sur les PME

Trois Rivières, QC, Canada

Résumé

Dans un contexte d'environnement mondialisé, l'internationalisation des PME ne peut se comprendre sans une approche holistique. Des entretiens menés dans le cadre d'une recherche exploratoire réalisée auprès de dirigeants de PME montrent la nécessité pour certaines entreprises de s'approvisionner en équipement à l'étranger pour conquérir des marchés d'exportation de niche et haut de gamme. Cette situation a des conséquences importantes sur l'entreprise puisque cela peut obliger la réorganisation de processus et le développement de nouvelles compétences, et avoir un impact sur le développement des exportations. Nous avons constaté que cette activité d'importation est peu connectée aux autres services de l'entreprise. Il s'agit là d'un important frein à l'exportation dont les pouvoirs publics ont peu conscience, puisqu'ils occultent le fait que l'importation puisse être un préalable essentiel à l'exportation pour certaines PME.

Mots-clés : PME, Internationalisation technologique, Importation, Exportation, Mondialisation

Introduction

L'ouverture des marchés, le développement des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'émergence de nouvelles zones d'échanges sont autant d'éléments qui ont maintes fois été repérés comme facteurs favorisant le développement international des entreprises, jusqu'à le rendre incontournable (Lemaire, 2003, Ruzzier et al., 2006), et ce malgré le caractère multidimensionnel de la distance (Mayrhofer, 2004). Moins impliquées dans un premier temps que les grands groupes, les entreprises de taille petite et moyenne n'échappent plus à ce contexte. Mais les résultats ne sont pas encore au rendez-vous : il y a en France 98 100 entreprises exportatrices, dont 94 % sont des PME de moins de 250 salariés, et ce sous-ensemble des PME représente seulement 43 % des ventes à l'exportation (Observatoire européen des PME, 2008). Au Canada, la situation est comparable : 85 % des entreprises exportatrices sont des PME, alors que la valeur de leurs exportations n'est que de 35 % du total (Conference Board of Canada, 2008).

Il est donc légitime que les chercheurs comme les Pouvoirs Publics soient préoccupés par cette situation, les uns pour améliorer la compréhension des situations observées, les autres pour mettre en place des outils favorables au développement de l'internationalisation des PME. Il est pour cela important de mieux comprendre où sont les voies d'amélioration, tant pour multiplier le nombre d'entreprises concernées que pour améliorer les performances de chaque entreprise exportatrice et ainsi contribuer à une baisse du déficit du commerce extérieur de certains pays (la France notamment).

C'est dans ce contexte que, depuis une trentaine d'années, les PME ont été l'objet de nombreux travaux de recherches. Par leur nombre, elles représentent un potentiel de développement international important pour l'ensemble des économies. Les travaux engagés, nombreux, portent notamment sur la compréhension du processus d'internationalisation ainsi que sur l'identification des facteurs pouvant influencer la performance des entreprises sur les marchés internationaux (Torrès, 1999 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Lu et Beamish, 2001 ; Fillis, 2001 ; Hutchinson et al., 2006 ; Chtourou, 2006 ; Doole et al., 2006 ; Ruzzier et al., 2006). De nombreux travaux tentent d'établir des relations de causalité entre la performance internationale, mesurée principalement par le pourcentage de chiffre d'affaires export, et différentes variables (Leonidou et al., 2007 ; Sousa et al., 2008).

Paradoxalement, l'achat international est remarquable par son absence dans la liste des critères identifiés (Kotabe et Murray, 2004 ; Trent et Monczka, 2002) alors même que certains auteurs proposent l'hypothèse selon laquelle l'efficacité du processus d'importation pourrait affecter le succès de l'exportation, en particulier au cours de certaines étapes (Welch et Luostarinen, 1993 ; Leenders *et al.*, 2002) et que certains organismes d'étude soulignent le fait que l'achat international (intrants ou équipements) peut améliorer la compétitivité des entreprises (Eurostat, 2005) voire même être une condition nécessaire. La Commission Européenne (2010) précise que, sur un échantillon de 2 300 PME pratiquant l'exportation et l'importation, 39 % ont commencé à importer avant d'exporter, contre 18 % à exporter avant d'importer et 42 % ayant fait les deux simultanément. L'orientation « export » des études et recherches découle en partie de la priorité accordée à l'activité exportatrice, qui se comprend autant au vu des déficits existant dans certains pays comme au vu de la nécessité pour les PME de trouver de nouveaux marchés dans le contexte concurrentiel dans lequel elles se situent.

On ne peut pour autant limiter nos connaissances de l'internationalisation aux seules activités d'exportation. Certains auteurs décrivent l'internationalisation comme « une expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières domestiques » (Ruzzier *et al.*, 2006) ; mais d'autres introduisent « la nature et l'origine étrangère des opérations et/ou des acteurs » (Beamish, 1990 ; Hebert, 2002) sans que ne soit précisé le sens des transactions. Torres (1999) en délimitant pour les PME des lieux de localisation et des espaces de fonctionnement, identifie des comportements d'entreprises qui vendent et/ou achètent sur des zones plus ou moins étendues, nationales ou internationales. L'Observatoire des PME européennes (2003) note par ailleurs que 30 % des PME ont un fournisseur étranger (importation seulement), et que 3 % d'entre elles ont des collaborations internationales (principalement avec des PME étrangères). Chercheurs et institutionnels s'accordent donc pour souligner le fait que l'importation, au même titre que l'exportation ou les coopérations internationales, fait partie intégrante d'une approche holistique d'internationalisation (Korhonen, 1999), mais qui, en particulier dans le cas des PME, n'a fait l'objet que de recherches marginales (Cavusgil *et al.*, 1993 ; Holmlund, 2007).

L'OCDE (2008) rappelle qu'il convient donc d'élargir la problématique de l'internationalisation des PME qui est trop souvent réduite à la seule exportation, alors que la mondialisation la rend nettement plus complexe.

Le contexte dont il est question dans la présente étude est donc celui de l'internationalisation des PME. Par leurs ressources limitées, leur flexibilité et leurs capacités d'adaptation, ces entreprises vont privilégier des activités internationales sur des marchés de niche, où elles se distingueront en bénéficiant de leurs réseaux pour combler des besoins informationnels et en ressources diverses.

Ces marchés exigeants vont imposer des rythmes d'innovation aux entreprises qui pourront être soutenus grâce à des capacités stratégiques particulières, notamment en innovation et en réseautage (Raymond et St-Pierre, 2011). Les entreprises ne sont alors pas limitées à leurs frontières pour trouver les ressources et les compétences nécessaires à leur activité, et on constate que l'achat d'équipements à l'étranger, ou encore l'internationalisation technologique, fait partie des stratégies envisagées. Ce dernier point a été souligné par des dirigeants de PME exportatrices au Maroc et au Liban, prétextant qu'ils ne trouvaient pas dans leur pays des intrants de qualité suffisante pour produire selon les standards internationaux (St-Pierre et Perrault, 2010). Le même constat se dégage des entrevues réalisées par Neupert *et al.* (2006) auprès de dirigeants de PME du Vietnam. Dans les pays développés, le besoin d'importation existe aussi, supporté notamment par des questions d'image, de qualité ou de technologie. Autrement dit, l'exportation des PME pourrait être subordonnée à certaines activités d'importation dès lors que l'on favorise des marchés de niche, haut de gamme où l'innovation est une condition de survie, et que les ressources locales sont insuffisantes pour l'alimenter.

Le but de notre recherche est donc de mieux comprendre dans quelle mesure les importations – et plus particulièrement les importations d'équipements – s'intègrent ou pas dans le processus d'internationalisation des PME ; et en quoi les fournisseurs d'équipements constituent des ressources spécifiques ayant un impact sur l'amélioration des performances nationales et internationales. Nous répondrons à ces questions à partir de trois études de cas réalisés dans le cadre d'une recherche exploratoire.

1. Le processus d'internationalisation : la place peu explicite des fournisseurs

L'internationalisation des PME a donné lieu à un premier courant de recherche qui s'est orienté vers la description des processus et des formes d'internationalisation (Ageron, 2001 ; Ruzzier *et al.*, 2006 ; Johanson et Vahlne, 2009) : les premiers modèles reconnus mettent en évidence une internationalisation par étapes, selon un modèle linéaire et séquentiel, progressant grâce à un phénomène d'apprentissage (Johanson et Vahlne, 1977) ou d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980). Dans le modèle d'apprentissage, c'est à partir de ses expériences sur les marchés étrangers que l'entreprise, comprenant de mieux en mieux les exigences des marchés et les différences pouvant exister entre différents terrains, s'implante et développe des activités, passant de situations opportunistes à des stades d'implication plus forte sur les marchés internationaux. Dans le modèle d'innovation (*I-model*), le principe du passage des étapes est le même, allant d'une exportation faible à une implantation de la production. Mais ici le passage d'une étape à l'autre s'apparente à chaque fois à une innovation pour l'entreprise (Gankema, 2000).

Le modèle des étapes a par la suite été complété par ses propres concepteurs (Johanson et Vahlne, 2009) pour prendre en compte l'évolution de l'environnement et les nouvelles organisations. À partir de leur modèle original, ils réexaminent les différentes étapes (engagement, connaissance, activités actuelles et engagement de décisions) en les analysant de façon multilatérale plutôt que du seul point de vue de l'entreprise. Ils se situent ainsi dans l'économie des réseaux, positionnant l'entreprise au centre d'un réseau d'acteurs, mobilisant des relations intra et inter-organisationnelles et non plus isolée dans son environnement. L'internationalisation est alors vue comme un réseau se développant via les relations internationales, selon des modalités de prolongation, pénétration et intégration (Johanson et Mattson, 1988). C'est en créant « *des liens financiers, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau* » que les entreprises élargissent progressivement leurs connexions et peuvent étendre leurs activités au-delà des frontières nationales jusqu'à devenir internationales. Ce mode de développement entraîne les entreprises dans des relations internationales délibérées mais non planifiées (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990).

Quel que soit le modèle, les fournisseurs, et notamment les fournisseurs d'équipement, sont absents. Or, différentes recherches, prenant appui sur d'autres cadres d'analyse (Bjorkman et Kock, 1997 ; Jones et Coviello, 2005 ; Holmlund *et al.*, 2007) montrent que l'acte d'importation précède l'acte d'exportation dans un nombre de cas non négligeable et que l'importation pourrait alors être considérée comme une étape de démarrage. D'autres insistent sur le fait que l'importation est une source d'opportunités de connaissances et de rencontres pour le développement des affaires internationales (Johanson et Mattsson, 1998), participant à la connaissance des terrains internationaux et à la baisse du risque ressenti et autorisant ainsi, comme le décrit le modèle des étapes, le passage d'une étape à une autre.

Dans le cas des achats d'équipement, la relation avec les fournisseurs peut être ainsi située. Si les relations sont dans un premier temps seulement techniques, elles vont fréquemment au-delà du seul échange d'informations et peuvent s'étendre vers une collaboration voire une concertation, dans une relation de confiance jusqu'à pouvoir donner lieu à des coopérations de divers types (Korhonen, 1999 ; Jones et Coviello, 2005 ; Julien, 2005 ; Amans *et al.*, 2006). Le fournisseur existe comme un acteur qui, au-delà de la « simple » fourniture de biens ou d'équipements, participe à la construction du capital de connaissances de l'entreprise sur le marché international (Zain et Ng, 2006) et par là même à l'amélioration de ses ressources, dans le cadre de relations de plus en plus complexes (Korhonen, 1999).

2. Le fournisseur comme ressource

En mobilisant la théorie des ressources, on reconnaît que l'entreprise est en possession de ressources tangibles et intangibles et ses compétences sont liées à la capacité de combiner ces ressources et à les mettre en relation (Prahalad et Hamel, 1990 ; Pantin, 2006) pour l'obtention d'un avantage concurrentiel. Le fournisseur étranger d'équipement peut faire partie de ressources stratégiques que l'entreprise va mobiliser pour créer un avantage concurrentiel, à deux titres différents : au titre des équipements qu'il fournit, et au titre de l'information qu'il peut partager sur son propre territoire. Les entreprises acheteuses ont en effet deux types de besoins : les stratégies de différenciation des PME étant habituellement sou-

tenues par des efforts d'innovation, il est souvent nécessaire de protéger les savoir-faire et pour ce faire d'internaliser la production pour éviter le risque de vol et de contrefaçon (Williamson, 1979). Ce choix d'internalisation revient dans de nombreux cas à s'équiper pour correspondre à des normes internationales le plus souvent exigées par des donneurs d'ordre eux-mêmes internationalisés (Knudsen et Servais, 2007). Si le souci économique, centré sur le coût de l'équipement, est important au vu de l'environnement hyper concurrentiel dans lequel elles travaillent, l'exigence de qualité voire d'image oblige les entreprises à se focaliser sur les « meilleurs » équipements, orientant leurs achats vers des zones qui n'ont rien à voir avec les zones de production à bas coûts. Leur choix d'équipement devient de ce fait une décision stratégique. Suivant la nature de la transaction, les relations avec le fournisseur peuvent être ponctuelles (dans le cas d'achats peu fréquents) ou très denses et inscrites dans le long terme si le service accompagnant la transaction le nécessite, participant ainsi à l'enrichissement du capital de connaissances de la PME (Welch et Luostarinen, 1993).

Par ailleurs, ces mêmes stratégies de différenciation orientent le plus souvent en aval vers des choix de production de très haute qualité, et/ou correspondant à des normes internationales élevées, nécessitant de ce fait, l'utilisation d'équipements positionnés eux aussi sur du haut de gamme. Les acheteurs d'équipements, qui sont parallèlement vendeurs de leur propre production, ont donc aussi besoin, pour vendre, d'une information riche sur les marchés sur lesquels ils peuvent opérer, tant pour l'étude préalable au choix de marchés que pour la conception et le développement de produits adaptés aux marchés choisis. Ces informations peuvent être issues de l'entreprise : les travaux de Cohen et Levinthal (1990) puis Matusik et Heeley (2005) montrent combien le personnel de l'entreprise peut participer à la recherche et l'analyse de l'information internationale. Mais ils soulignent aussi que cette capacité interne est suscitée et entretenue par les contacts avec des agents « de terrain », acheteurs ou vendeurs, en particulier les équipementiers et des fournisseurs de matières premières ou encore de certains clients internationaux particulièrement éclairés par rapport à des changements observés ailleurs et qui pourraient être reproduits dans la firme (Tushman et Scanlan, 1981). Ce constat vient conforter l'idée que les PME, avec les ressources limitées qu'elles accordent à la recherche d'informations, ont nécessairement recours aux ré-

seaux, de différentes natures, pour à la fois trouver mais aussi hiérarchiser les informations qui les rendent plus performantes en matière de développement (Boutary, 2006). Le fournisseur est alors un porteur potentiel de ressources informationnelles sur le(s) marché(s) sur le(s)quel il opère.

3. *Présentation empirique : le cas de trois PME internationalisées sur le plan technologique*

Nous avons souhaité approfondir la connaissance des comportements d'internationalisation technologique en privilégiant une approche qualitative. Le choix d'une étude de cas multiple nous paraît ainsi approprié. Les travaux d'Holmlund *et al.* (2007) et ceux de St-Pierre et Perrault (2010) soulignent à quel point il est pertinent d'intégrer dans le processus d'internationalisation les activités d'importation. Mais ils insistent aussi sur la nécessité de comprendre le processus précédant et accompagnant ce type de décision.

La méthode des cas nous permet de rentrer dans ce processus. La finalité exploratoire poursuivie, l'observation des pratiques et le sens donné à celles-ci par les acteurs, nous a conduits à interroger ces derniers à partir d'un guide d'entretien sur leurs modalités d'internationalisation. Les questions posées dans le guide d'entretien ont été développées à partir de la littérature et permettaient d'interroger les motivations, le processus, les difficultés rencontrées, les conséquences sur l'entreprise et les objectifs des activités internationales que sont l'importation et l'exportation. Les questions étaient ouvertes afin de permettre au dirigeant de nous amener sur des questions peu explorées concernant leur expérience internationale. Les entreprises ont été sélectionnées à partir de réseaux des chercheurs, les entretiens ayant comme principal objectif d'aider à la construction d'un questionnaire d'enquête sur un vaste échantillon aléatoire. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance n'autorisant pas de généralisation. Les entretiens ont été réalisés sur les sites de production des entreprises et ont duré en moyenne 75 minutes.

Cherchant à mieux comprendre l'internationalisation technologique des PME, nous souhaitons voir si cette décision relève d'un processus stratégique permettant d'améliorer la position internationale des PME, notamment via leurs exportations, ou si elles sont obligatoires dues à des limites

imposées par l'environnement national. Nous décrivons brièvement les raisons et conséquences de ce choix, avant de présenter une discussion sur ce sujet.

Présentation des cas

● Fondée en 1995, l'**entreprise LASER** fait partie d'un groupe d'entreprises totalisant 225 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel de 23 millions d'Euros. L'intérêt pour cette PME, qui compte 40 employés, est son niveau d'internationalisation et sa position de chef de file mondial. L'entreprise conçoit et produit des composants spécialisés pour le secteur des télécommunications et pour les fabricants de lasers. La course à l'innovation est constante, puisque les projets doivent être avant-gardistes sur le long terme. Pour ce faire, l'entreprise se nourrit d'information en assistant à de nombreux salons internationaux.

L'internationalisation de l'entreprise a débuté en 2006 suite au rachat d'une société dont la clientèle était établie en Angleterre. Aujourd'hui, 95 % des ventes se font à l'étranger, ce qui la conduit d'une part à être très vigilante, d'autre part à se soumettre à des procédures strictes en matière de standardisation de produit, de qualité, de délai de livraison et de sécurité afin de répondre aux normes internationales exigées par les donneurs d'ordre. Toujours bien positionnée en Angleterre, la PME, qui connaît une croissance de 27 % par an depuis 3 ans, a opté pour une diversification géographique. Elle exporte maintenant aux États-Unis, en Allemagne, en Chine, au Japon, aux Pays-Bas et en France. Les exportations assurent sa survie, puisque le marché national est nettement trop limité considérant les particularités de son produit principal.

Pour satisfaire son besoin d'équipements spécifiques pouvant supporter son innovation, l'entreprise est obligée d'importer ses équipements des États-Unis, de l'Allemagne et du Japon, puisqu'ils ne sont pas disponibles localement. L'achat d'équipements représente un investissement important et la recherche des technologies les plus avancées a deux objectifs : l'un est de pouvoir produire dans les meilleures conditions possibles et mieux que les concurrents ; l'autre est de pouvoir conserver ces équipements de 3 à 5 ans sans risque d'obsolescence. Ce sont des ingénieurs « maison » qui s'occupent de l'intégration des équipements à la chaîne de production, par du développement de logi-

ciels sur mesure et des ajustements au niveau de l'électronique et de la mécanique. L'origine géographique des machines n'a finalement que peu d'importance : c'est la technologie qui est déterminante, et le lien avec les fournisseurs se fait essentiellement sur ce point. L'entreprise, très implantée internationalement, n'a aucune hésitation vis-à-vis des marchés internationaux, ni pour vendre ni pour acheter.

● **L'entreprise Plastique** a été créée en 1980 au Québec pour fabriquer de la quincaillerie spécialisée pour la cuisine et l'ameublement essentiellement à partir de plastique. Elle compte aujourd'hui 60 employés, qui travaillent 24h sur 24 et 5 jours par semaine. C'est en 1983 que les premières activités d'exportation débutent, d'abord aux États-Unis, pour la proximité et les contacts d'affaires déjà établis par le dirigeant. À la suggestion d'un ami, le propriétaire-dirigeant participe ensuite à un salon en France où il réalise ses premières exportations outre-Atlantique. Aujourd'hui l'entreprise exporte dans de nombreux pays dont les principaux sont la France, l'Afrique du Sud et l'Arabie Saoudite. Les décisions de vente ou d'achat à l'étranger ont toujours été « chemin faisant », au gré des opportunités qui se présentaient. Un client français a mis le dirigeant de la PME en contact avec un fournisseur étranger qui l'a mis en contact avec des clients arabes. L'entreprise importe ses équipements du Japon et d'Allemagne, pour des raisons de qualité et d'image. Cet approvisionnement en équipement à l'étranger permet d'obtenir un meilleur rapport qualité/prix, mais aussi d'assurer une grande flexibilité : l'entreprise est obligée de procéder à de très nombreux essais pour adapter ses produits (notamment ses produits « phares », accessoires de cuisine de très haut de gamme) à des marchés différents ou plus exigeants (le marché français par exemple) et ne peut le faire dans des conditions économiques acceptables qu'avec du matériel adapté. Cette capacité d'innovation conditionne le développement de marchés d'exportation en Europe, en Afrique et en Orient. L'importation est obligatoire, il n'y a pas d'autres fournisseurs de « qualité » pour ces équipements. La sélection des équipements se fait par le dirigeant et le responsable de la production, alors que les décisions finales sont déléguées au personnel technique. Dans le processus de sélection, les réseaux sont mis à contribution par une consultation des clients, des fournisseurs, des revues spécialisées et aussi par la participation à des expositions com-

merciales à l'étranger (États-Unis et Allemagne), ce qui permet de voir les équipements et de les évaluer.

La facilité d'utilisation et d'entretien est la principale caractéristique des technologies recherchée, afin de réduire au minimum les périodes de formation et d'adaptation du personnel. Malgré cela, l'entreprise a dû implanter un système de contrôle de qualité et améliorer la productivité en maîtrisant de mieux en mieux les nouveaux équipements, tout en intégrant de nouveaux processus de mise aux normes de ces pays clients.

● **La société ODOR**, créée en 1997 par un ancien directeur de recherche d'une multinationale pharmaceutique, est leader dans le domaine des molécules olfactives et de leur impact sur le stress et l'appétit des animaux. Les produits, créés à partir d'un brevet protégeant le savoir de l'entreprise, augmentent les performances économiques et zootechniques, et améliorent le bien-être animal. L'entreprise est immédiatement exportatrice, notamment vers les États-Unis qui représentent un quart du total des ventes internationales, mais aussi vers les pays émergents. À l'inverse, l'entreprise est aussi importatrice, en termes d'approvisionnement (notamment de plantes de tous les continents), mais aussi de matériel de production (cuves et mélangeurs), acheté en Allemagne ou en Espagne. Cette importation est rendue obligatoire par la non-disponibilité locale des équipements nécessaires (PHmètres, conductimètre, chromatographe) : « *il y a 15 ans, il y avait des fabricants français, ils ont tous été rachetés par des entreprises allemandes* ». Mais l'achat se fait auprès de filiales établies en France. La nécessité d'un service après-vente rend la proximité (géographique, mais aussi linguistique et culturelle) nécessaire pour cette entreprise, même si le dirigeant reconnaît en souriant que « *ce n'est peut-être pas vraiment important, mais c'est psychologique* ». Pour certaines machines, nécessitant de nombreux ajustements à faire à l'intérieur de l'entreprise, la préférence a été donnée à des fabricants français. L'argument explicite est technologique : « *il nous fallait des gens qui soient près, qui comprennent bien notre process, qui puissent faire de nombreux ajustements* ». Mais de façon plus implicite, le dirigeant interrogé nous fait comprendre que l'importation d'équipements représente pour lui un risque de fuite d'informations voire de savoir-faire, que la société ne sait pas gérer : il y a un risque de voir le fournisseur repartir avec des informations stratégiques et les ré-utiliser,

de façon plus ou moins volontaire, pour d'autres clients, concurrents potentiels de Odor. L'importation est donc limitée aux produits standardisés (tout en étant haut de gamme, ils ne nécessitent pas la pénétration du fournisseur dans l'entreprise), le reste est fait dans une proximité qui suppose la confiance. Il serait là intéressant d'approfondir la question de la préférence donnée à la gestion de proximité par les PME, et à ses conséquences. Parallèlement, il y a déconnexion totale entre cette activité – totalement assimilée à une question de production – et l'activité de connaissance de marchés, assimilée de son côté aux questions de débouchés commerciaux.

4. Discussion

Le choix des fournisseurs paraît, dans les cas étudiés, relever prioritairement d'une logique de production, même si les contraintes de production sont imposées par les marchés, notamment internationaux. Le processus de choix n'est pas linéaire, il n'est même pas, parfois, inscrit dans une démarche structurée. Le repérage des fournisseurs est essentiellement technologique, leur rencontre se fait par le biais assez classique des salons, mais aussi de façon opportuniste : ce peut être un client qui donne l'adresse d'un fournisseur, parfois le fournisseur qui donne le contact client (Cas Plastique), les situations se créent « chemin faisant » (Avenier, 1997), oscillant entre émergence et planification. Pour autant, on ne constate pas chez les dirigeants interrogés la conscience du fait que les fournisseurs sont des éléments de réseau international, pouvant permettre de développer l'activité internationale de vente de l'entreprise. La littérature décrit des relations qui peuvent être très évolutives, allant de relations ponctuelles à quelque chose de plus dense pouvant être assimilé à des relations de réseau, mais ceci n'est possible que dans les cas où les fournisseurs sont sollicités régulièrement et assez fréquemment, ce qui, pour les achats d'équipements, n'est pas systématique : pour Plastique, le renouvellement du matériel se fait une fois tous les 10 ans, ce qui ne favorise pas la perception, entre le fournisseur et l'entreprise, d'un quelconque réseau. Welch et Luostarinen (1992) soulignent aussi la différence de comportement entre des acheteurs pro-actifs, qui se mettent en situation d'étude et de comparaison des différents marchés et des différents fournisseurs, et des acheteurs plus passifs qui laissent l'environnement les porter vers un

choix moins personnel. La connaissance des marchés via les fournisseurs de matériel semble laissée à un aléa important, moins important cependant chez les pro-actifs que chez les acheteurs plus passifs, pour qui les fournisseurs ne font pas partie des « contacts » habituels avec qui on discute des décisions courantes ou des projets de développement. Il y a bien discussion autour de technologie et d'aspects financiers, mais l'objectif n'est pas d'identifier de nouveaux marchés, même si le fournisseur peut indiquer en quoi l'avantage technologique de ses équipements correspond à un besoin des clients visés et peut ainsi aider à mieux vendre.

Au final, dans les discours étudiés, l'importation d'équipement ne fait pas partie du processus d'internationalisation, ce qui n'exclut pas que, de façon ponctuelle, on constate l'importance de ces achats pour le développement des exportations.

Une des raisons de l'absence d'intégration au processus d'internationalisation peut être le fait que l'importation de matériel est plus une réponse à une contrainte que la mise en place d'une démarche globale : l'absence de matériel adéquat sur le marché national oblige à s'équiper ailleurs, et cela ne concerne pas seulement les pays émergents ou sous-développés. La concentration de certains secteurs ainsi que le caractère très pointu de certains équipements (recherchés notamment par les PME se situant elles aussi sur des stratégies de niche) rendent le nombre de fournisseurs potentiels très faible, dans le monde entier. Le manque d'adéquation porte essentiellement sur l'aspect technologique ; l'argument des normes internationales à respecter – tant pour les outils de production que pour les produits finis – rend impérative la recherche d'équipements conformes aux besoins des donneurs d'ordre comme des consommateurs. Ces normes concernent la qualité des produits (contraintes réglementaires exigées par les pays de façon macro-économique, mais aussi contraintes issues des choix de positionnement des entreprises elles-mêmes), mais également la rapidité avec laquelle il faut les fabriquer ou encore la flexibilité indispensable pour proposer rapidement de la nouveauté. L'impact des équipements peut être perçu à deux niveaux : l'accès aux marchés et la contribution à une meilleure compétitivité. Mais c'est essentiellement le deuxième point qui est perçu par les dirigeants interrogés, le lien avec l'internationalisation des ventes étant plutôt un « sous-produit » secondaire.

L'argument économique n'est en revanche pas directement invoqué. Le prix des équipements est déclaré « élevé », mais la décision est plus stratégique qu'économique et dans les cas étudiés, la notion d'investissement est très nettement ressentie : les pays fournisseurs sont variés, mais aucun de ceux qui ont été cités ne correspond à des zones de production à bas coût, exception faite de la Chine pour des équipements destinés à une production sur le marché chinois (dans le cas d'Odor¹). Il semble que la démarche corresponde bien, comme le souligne la littérature, à l'intégration d'une ressource différenciatrice, capable de procurer un avantage concurrentiel ; ce n'est pas strictement une démarche de réduction de coûts. Les cas étudiés présentent des choix stratégiques bien connus dans cet univers. Les stratégies de niche sont prédominantes, et orientent les entreprises vers une internationalisation commerciale qui ouvre de nouveaux marchés par rapport à des marchés domestiques trop petits ou saturés. Mais ces mêmes stratégies nécessitent des produits différenciés, de grande qualité, fabriqués avec régularité. Ceci passe par des capacités d'innovation portant sur les produits (il faut alors avoir la capacité technique à créer, à tester dans des conditions économiques optimales) qui justifient un achat d'équipement efficace qui est alors un véritable « ticket d'entrée » pour le développement export.

Mais, face à la concurrence accrue, le choix d'une stratégie de différenciation n'autorise plus le luxe de ne travailler que sur l'innovation produit, et contraint les entreprises à aller aussi vers une plus forte maîtrise des coûts. Un autre objectif cité est donc l'amélioration de la productivité. Le fait d'avoir des machines très performantes permet de produire dans de meilleures conditions financières et de meilleurs délais. Les discours montrent par ailleurs que cet achat d'équipement participe aussi à la création d'un actif spécifique de deux points de vue : les équipements adéquats peuvent d'une part permettre à l'entreprise d'internaliser la production très haut de gamme et par là même de protéger son savoir-faire. La protection de l'information autour d'une ressource voire d'un avantage concurrentiel devient alors très forte : l'un des dirigeants (Odor) a clairement signifié son refus de parler de certains équipements. La création de l'actif spécifique passe d'autre part par le développement de compétences exigées par

1. Nous ne pouvons traiter ici les données concernant la délocalisation de certaines activités d'Odor, sur le marché chinois et pour le marché chinois ; les enjeux de production sont très différents et concernent essentiellement la maîtrise des coûts.

l'arrivée de ces équipements haut de gamme dans les entreprises. Se conformer à des standards de normalisation ne se déclare pas seulement. Le processus s'accompagne de formations nécessaires aux nouvelles machines, pour leur appropriation mais aussi pour la maintenance qui sera faite sur place. Les nouvelles qualifications issues de ces situations ouvrent la voie à de nouvelles compétences, tout en obligeant l'entreprise à innover en interne pour assurer la maîtrise parfaite de ces équipements.

Dans les cas étudiés, cette maîtrise des coûts ne s'applique pas directement sur le prix des équipements mais va entraîner des efforts sur les processus d'organisation interne (pour atteindre une plus grande flexibilité ou une baisse des coûts d'achat de matières premières ou de produits intermédiaires). Au vu de ces cas, nous sommes tentés de conclure à un impact de l'internationalisation technologique sur la compétitivité de l'entreprise, et par voie de conséquence sur la capacité de cette dernière à présenter une offre plus intéressante sur les marchés internationaux. Mais cette hypothèse reste à étudier, car les investissements sur des matériels de production ne sont pas exclusivement internationaux ; il semble que c'est l'alignement entre d'une part, les ressources que représentent la qualité et la spécificité des machines nécessaires et d'autre part la stratégie des entreprises concernées qui est au centre de la réflexion (Pope, 2002), plus que la démarche d'internationalisation.

Conclusion

Notre conclusion oriente vers une nécessaire prise en compte des différentes facettes de l'internationalisation des PME. La littérature académique montre que l'exportation est une occurrence parmi d'autres, qui n'est pas sans lien avec l'achat d'équipements sur le marché international, l'un pouvant renforcer l'autre. Les mutations de l'environnement, le contexte très ouvert et très concurrentiel d'entreprises qui doivent à la fois se différencier et protéger leurs savoirs, n'autorisent plus un regard cloisonné ni en termes de pays ni en termes de fonctions. L'analyse du discours des dirigeants de PME montre une réalité plus nuancée : l'importation des équipements ne fait pas partie d'une démarche d'internationalisation, même si c'est une décision de gestion « engageante » car représentant un investissement important et parfois irréversible, qui ne se limite pas aux équipements, mais aussi à la formation du personnel et à l'implantation de certaines innovations organisationnelles.

Nous rejoignons les résultats de Holmlund *et al.* (2007) qui soulignent que si l'importation contribue à la réduction des barrières culturelles, permet de ne pas partir « de rien » en matière de connaissance de marchés extérieurs et suppose des partenaires que l'on peut mobiliser pour l'exportation, la réalité des faits montre un lien plus faible que prévu par la littérature. Les activités internationales d'achat et de vente restent cloisonnées.

Sur le plan managérial, il serait pertinent d'attirer l'attention des dirigeants de PME sur le fait que leurs fournisseurs sont autant de points de contacts à l'étranger, qu'ils peuvent mobiliser pour acheter bien sûr, mais aussi pour vendre. Le poids de la contrainte portant sur des exigences de standards internationaux pour produire pourrait être mobilisé comme une opportunité d'accumulation de connaissances des pays sur lesquels agissent les fournisseurs. Mais il est actuellement difficile de « penser les choses » de cette façon : l'environnement politique et institutionnel des dirigeants condamne les importations de façon globale, et stigmatise l'acte d'importer, sans prendre en compte le fait que certaines importations sont de véritables conditions d'accès aux marchés. Ce point est particulièrement saillant dans le cas d'entreprises localisées sur des pays dans lesquels l'offre d'équipements est soit insuffisante, soit inadaptée à une production exigeante, sur le plan des normes et/ou de la qualité².

Face à ces besoins managériaux et à la connaissance encore incomplète du processus d'internationalisation, les chercheurs doivent aussi pouvoir mobiliser des cadres théoriques multiples car complémentaires les uns des autres, et parfois les remettre en cause ou tout au moins les faire évoluer. La théorie des étapes par exemple pourrait intégrer de façon plus forte l'acte d'importation, et considérer celui-ci comme partie intégrante du processus, quelle que soit sa place. La théorie des ressources pourrait aider à comprendre en quoi les fournisseurs d'équipement participent à la création d'une organisation plus compétitive. Des recherches sont à mener sur ces modèles, à partir de notre travail qui propose des pistes tout en restant exploratoire. Créer des représentations globales du processus d'internationalisation tant pour les dirigeants que pour les institutionnels

2. La recherche que nous avons menée inclut des entreprises malgaches, marocaines et libanaises. L'offre de ces pays est moins riche en équipements sophistiqués et conduit les entreprises qui s'adressent à des segments haut de gamme à importer les équipements nécessaires de même que certains intrants. L'internationalisation commerciale apparaît dans ces cas subordonnée à l'importation technologique.

pourrait aider ces acteurs à optimiser chaque opération de développement pour une meilleure efficacité internationale.

Du côté des Pouvoirs Publics, il semble pertinent aussi d'intégrer ces paramètres pour orienter les aides proposées, actuellement centrées sur les seules exportations. Pour réduire le décalage existant entre le discours institutionnel et la réalité observée dans les PME, il est souhaitable de dépasser d'une part la crainte que les importations ne créent du déficit supplémentaire et d'autre part la certitude que les exportations ne doivent leur augmentation qu'à l'amélioration des produits vendus. L'encouragement au développement export passe par la prise en compte de l'ensemble de l'activité de l'entreprise, et de ses processus. Une meilleure orientation vers d'éventuels fournisseurs étrangers pourrait contribuer à mieux faire connaître les terrains internationaux et à identifier leurs modalités de fonctionnement. Pour l'instant, le refus de participer à ce type de démarche ne ralentit pas les importations mais empêche d'en tirer profit pour mieux vendre.

Bibliographie

AGERON, (B.) (2001), La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, *Revue Internationale PME*, 14(2): 9-39.

AMAMI, (L.G.) et MARELLI, (M.P) (1993). L'entrepreneuriat mondial : vers un nouveau paradigme. Communication présentée au 1^{er} CIFEPME, Carthage, Tunisie.

AMANS (P), AYED ZAMBAA (F.), DESCARGUES (R.) et LOUP (S.) (2006). Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant ; Communication présentée au 8^e CIFEPME, Montpellier, France.

ANTONCIC (B.) et HISRICH (R. D.) (2000). An integrative conceptual model. *Journal of Euro - Marketing*, 9(2): 17- 35.

AVENIER (MJ.) Sous la coordination de, (1997), *La stratégie «chemin faisant»*, Paris Économica.

BEAMISH, (PW.) (1990). The internationalisation process of smaller Ontario firms : A research Agenda, in RUGMAN A.M. (ed.), *Research in global strategic management*, Greenwich : JAI Press, p. 77-92.

- Berger (S.) (2007), *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil Ed., Collection Points.
- BERTEZENE (S.) (2006). Quelles sont les conditions de succès d'un réseau ? Le cas des réseaux gérontologiques, AIMS, Annecy, Juin.
- BILKEY (W.) et TESAR (G.) (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- BJÖRKMANN (I.) et KOCK (S.) (1997). Inward International Activities in Service Firms – Illustrated by Three Cases from the Tourism Industry, *International Journal of Service Industry Management*, 8(5): 362–376.
- BOUTARY (M.) (2006), Des PME exportatrices aux PME globales : les apports des TIC, Conférence Association française de management électronique, Montréal, Juin.
- BOUTARY (M.) (2009). Les PME et l'international, *Économie et Management*, n° 131 (avril) : 30-35.
- CAVUSGIL (S. T.) (1980). On the internationalization process of firms, *European Research*, 8 : 273-280.
- CAVUSGIL (S. T.), ZOU (S.) et NAIDU (G.M.) (1993). Product and promotional adaptation in export centers : An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 24(3): 479–506.
- CHETTY, S. (1994). Business networks as a determinant of export performance. *Journal of International Marketing*, 2(4): 11-15.
- CHETTY (S.) et CAMPBELL-HUNT (C.) (2003). Paths to internationalisation among small – to medium-sized firms, *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 796-820.
- CHTOUROU (W.) (2006). Le développement international des PME : profils et défis informationnels, *Gestion*, 31(1): 88-97.
- COHEN (W.) et LEVINTHAL (D.) (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 : 128-152.
- Commission Européenne (2010), Internationalisation of European SMEs, Entrepreneurship Unit, Bruxelles.

Conference Board of Canada (The) (2008). Survival of the fittest. Which SMEs internationalize most extensively and effectively?.

CONNER (K. C.) et PRAHALAD (C. K.) (1996). A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 7(5): 478-496.

DOOLE (I.), GRIMES (T.) et DEMACK (S.) (2006). An exploration of the management practices and process most closely associated with levels of export capability in SMEs, *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6): 632-647.

DURAND (2006). L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, (160) : 261-292.

Eurostat (2005). L'Europe en chiffres, Commission Européenne, Office des publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg

FILLIS (I.) (2001). Small firm internationalization : an investigative survey and future research direction, *Management Decision*, 39(9): 762-783.

FONTAGNÉ (L.) et GAULIER (G.) (2009). Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne, Rapport du CAE, Conseil d'Analyse économique, Paris, La documentation française, 208 p.

FOURCADE (C.) (1993). *Petites entreprises innovantes et réseaux transnationaux*, p. 25-43, Cahiers de l'ERFI n° 1, 68.

FREEMAN (S.) et CAVUSGIL (S. T.) (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms : A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4): 1-40.

FUGUET (J.L.) et PEGUIN (D.) (1992). La gestion du local au service de l'international : une nécessité pour les PME. in «*Commerce international et économies régionales* » sous la direction de Cati, M. et P. Djondang, Editions Economica.

FUJITA (M.) (1995). Small and medium-sized transnational corporations : salient features, *Small Business Economics*, 7(3): 183-204.

GANKEMA (H.G.), SNUIF (H.R.) et ZWART, (P.S.) (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises : an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15-27.

HEBERT (L.) (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial, *Gestion*, 27(1): 78-85.

HOLMLUND (M.), KOCK (S.) et VANYUSHYN (V.) (2007). Small and medium-sized Enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting, *International Small Business Journal*, 25(5): 459-475.

HOLMLUND (M.) et KOCK (S.) (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 16(4): 46-63.

HUTCHINSON (K.) QUINN (B.) et ALEXANDER (N.) (2006). The Role of management characteristics in the internationalisation of SMEs : Evidence from the UK retail sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 513-534.

JOFFRE (P.) (1989). Internationalisation de l'entreprise, dans « *Encyclopédie de Gestion* », Editions Economica, pp. 1566-1586.

JOFFRE (P.) et KOENIG (G.) (1985). *Stratégie d'entreprise. Antimanuel*, Editions Gestion-Economica.

JOHANNISSON (B.) (1988). Business formation : A network approach, *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4): 83-99.

JOHANSON (J.) et MATTSSON (L.G.) (1988). Internationalization in industrial systems : A Network approach », dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London : Crom Helm, pp. 287-314.

JOHANSON (J.) et VAHLNE (J.-E.) (1977). The internationalisation process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

JOHANSON (J.) et VAHLNE (J.-E.) (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 : 1411-1431.

JOHANSON (J.) et MATTSSON (L.-G.) (1998). Internationalization in industrial systems : A network approach, in N. Hood and J.-E. VAHLNE (eds) *Strategies in Global Competition*, pp. 287-314. New York : Croom Helm.

JONES (M. V.) et COVIELLO (N. E.) (2005). Internationalisation : Conceptualising and entrepreneurial process of behavior in time, *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.

JULIEN (PA.) et MORIN (M.) (1996). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Presses de l'Université du Québec, 204 p.

JULIEN P(.A.) (2005). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec.

KARADENIZ (E. E.) et GÖÇER (K.) (2007). Internationalization of small firms. *European Business Review*, 19(5): 387-403.

KOGUT (B.) et ZANDER (U.) (1996). What firms do? Coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7(5): 502-518.

KORHONEN (H.) (1999). Inward-Outward internationalisation of small and medium enterprises, Doctoral Dissertation A-147, Helsinki School of Economics and Business Administration.

KOTABE (M.) et MURRAY (J.) (2004). Global procurement of service activities by service firms, *International Marketing Review*, 21(6): 615-633.

KNUDSEN (M.P) et SERVAIS (P) (2007). Analyzing internationalization configurations of SME's : The purchaser's perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(2): 137-151.

LAGHZAOU (S.) (2008). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Management et avenir*, (22): 50-67.

LEENDERS (M.), FEARON (H.E.), FLYNN (A.E.) et JOHNSON P(.F.) (2002). *Purchasing and Supply Management*. McGraw Hill/Irwin, New York.

LEMAIRE (J-P) (2003). *Stratégies d'internationalisation*, Ed. Dunod, 367 p.

LEONIDOU (L.C.), KATSIKEAS (C.S.), PALIHAWADANA (D.) et SPYROPOULOU (S.) (2007). An analytical review of the factors stimulating small firms to export. Implications to policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6): 735-770.

LOANE (S.), BELL (J. D.) et MCNAUGHTON (R.) (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42(4): 489-504.

LU (J.) et BEAMISH P(. W.) (2001). Network development and firm performance : A field study of internationalizing Japanese Firms, *The Multinational Business Review*, 12(3): 41-61.

MARCHESNAY (M.) (1993). Les bases de compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés, p. 9-24, dans les Cahiers de l'ERFI, n° 1, 68 p.

MARTIN-MARTIN (O. M.) et PAPADOPOULOS (N.) (2006). Internationalization and performance : evidence from Spanish firms. *Journal of Euro - Marketing*, 16(1/2): 87-103.

MATUSIK (S.F.) et HEELEY (M.B.) (2005). Absorptive capacity in the software industry : identifying factors that affect knowledge and knowledge creation activities, *Journal of Management*, 31(4): 549-572.

MATTHYSSENS (P. et al.) (2003). Value Innovation in Business Markets : Re-conceiving Industry Models Value Innovation in Business Markets, 19th Annual IMP Conference, Lugano.

MAYRHOFER (U.) (2004). *Marketing international*, Paris, Economica, 224 p.

NAMIKI (N.) (2005). Successful strategies for small-sized U.S. exporters of consumer products to Japanese markets. *Southern Business Review*, 31(1): 28-34.

NEUPERT (K.E.), BAUGHN (C.C.) et DAO (T.T.L.) (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 535-545.

Observatoire des PME (2003). *L'internationalisation des PME*, Commission européenne, 74 p.

Observatoire des PME européennes (2008). Enquête 2007, coordonnée par Eurobaromètre de la Commission européenne, http://ec.europa.eu/entreprise/entreprise_policy/analysis/doc/2007/02_resume_fr.pdf

OECD (2008). Removing barriers to SME access to international markets.

OVIATT (B. M.) et MCDOUGALL (P. P.) (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.

PANTIN (F.) (2006). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, *Gestion*, 31(1): 77-87.

PENROSE (E.) (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Basil Blackwell.

PINHO (J. C.) (2007). The impact of ownership. *International Marketing Review*, 24(6): 715-734.

POPE (R. A.) (2002). Why Small Firms Export : Another Look, *Journal of Small Business Management*, 40(1): 17-26.

PRAHALAD (C.K.) et HAMEL (G.) (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

RAYMOND (L.) et ST-PIERRE (J.) (2011). Strategic Capability Configurations for the Internationalization of SMEs : A Study in Equifinality, *International Small Business Journal*. À paraître.

RIPOLLES-MELIA (M.) MENGUZZATO-BOULARD (M.) et SANCHEZ-PEINADO (L.) (2007). Entrepreneurial Orientation and International Commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3-4): 65-84.

ROTH (K.) (1992). International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter : 533-549.

RUZZIER (M.), HISRICH (R.D.) et ANTONIC (B.) (2006). SME internationalization research : past, present and future », *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13(4): 476-497.

SERVANTIE (V.) (2008). La rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP : approche par le Business Model, Communication présentée au 9^e CIFEPME, Louvain, Belgique.

SOUSA (C.M.P.) (2004). Export performance measurement : an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9 : 1-22.

SOUSA (C.M.P.), MARTINEZ-LOPEZ (F.J.) et COELHO (F.) (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4): 343-374.

ST-PIERRE (J.) et PERRAULT (J.-L.) (2010). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. Dans *La PME algérienne, le défi de l'internationalisation : Expériences étrangères*. Sous la direction de A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès. Editions L'Harmattan, Paris.

TORRES (O.) (1994). Territoire, PME globales et réseaux transnationaux, actes du Colloque International du Management et des Réseaux d'Entreprise (CIMRE), Ajaccio, 23-24 mai.

TORRES (O.) (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Paris, 128p.

TRENT (R.J.) et MONCZKA (R.M.) (2002). Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing. *Academy of Management Executive*, 16(2): 66-80.

TUSHMAN (M.L.) et SCANLAN (T.J.) (1981). Characteristics and external orientations of Boundary spanning individuals, *Academy of Management Journal*, 24(1): 83-98

WELCH (L.S.) et LUOSTARINEN (R.K.) (1988). Internationalization : Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14(2): 34-55.

WELCH (L.S.) et LUOSTARINEN (R.K.) (1993). Inward-Outward connections in internationalization, *Journal of International Marketing*, 1(1): 44-56

WHEELER (C.), IBEH (K.) et DIMOTRATOS (P) (2008). UK export performance research : Review and implication. *International Small Business Journal*, 26(2): 207-239.

WILLIAMSON (O.) (1979). Transaction cost economics. In : Schmalensee, R., Willig, R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*. Elsevier Science Publishing, Amsterdam, pp. 135-182.

ZAIN (M.) et NG (S.I) (2006). The impact of network relationship on SMEs' internationalization process, *Thunderbird International Business Review*. 48(2): 183-205.