



2003 Observatoire des PME européennes

2003/4

L'internationalisation des PME



Commission
européenne

Observatoire des PME européennes
2003, No. 4

L'internationalisation des PME

Ce rapport a été réalisé à partir des informations fournies par tous les partenaires de l'ENSR « European Network for SME Research » (voir l'Annexe III) et a été coordonné par M. Leif Jakobsen et Mlle Veronica de Voss, d'Oxford Research, le partenaire danois de l'ENSR.

Ce rapport n'exprime pas les positions officielles de la Commission ; ni la Commission ni les consultants n'acceptent la responsabilité des conséquences d'actions entreprises sur la base des informations contenues dans le présent rapport.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES

Une série de rapports a été soumise à la Direction Générale Entreprises de la Commission des Communautés européennes par (voir aussi l'Annexe IV de ce rapport) :

KPMG Special Services et par EIM Business & Policy Research aux Pays-Bas

en coopération avec :

European Network for SME Research (ENSR) et Intomart

Pour plus d'information sur la série actuelle de rapports dans le cadre de l'Observatoire des PME européennes, vous pouvez consulter le site de la DG Entreprises : <http://europa.eu.int/comm/enterprise>.

Précédents rapports de l'Observatoire

Dans la période 1992 - 1999, six rapports de l'Observatoire européen des PME ont été publiés (les volumes complets comportent chacun entre 360 et 480 pages, en anglais, en français et en allemand). Chaque rapport donne une vue d'ensemble de la structure et des développements des PME et se focalise de plus sur une gamme de domaines spécifiques.

Les cinq premiers rapports annuels sont toujours disponibles et peuvent être commandés à : EIM Business & Policy Research, B.P. 7001, 2701 AA Zoetermeer, Pays-Bas. Tél. : + 31 (0) 79 3430200, télécopie : + 31 (0) 79 3430204, adresse mail : info@eim.nl.

Le 6^{ème} rapport de l'Observatoire ne peut plus être imprimé, mais un nombre limité de copies est encore disponible. Merci d'envoyer votre demande à : entr-competit-benchmarkg@cec.eu.int.

Dans le cadre du 7^{ème} Observatoire, les rapports suivants ont été publiés en 2002 (en anglais, français et allemand) :

- Points forts de l'enquête 2001
- Les PME en Europe, avec un premier regard sur les Pays Candidats
- Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe
- Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale
- La démographie des entreprises en Europe
- Les PME de haute technologie en Europe
- Le recrutement d'employés : contraintes administratives pour les PME en Europe
- Points forts de l'enquête 2002
- Gros plan sur les PME ; Principaux résultats de l'Observatoire des PME européennes 2002 (en 11 langues).

Les rapports peuvent être téléchargés ou commandés sur le site web de la Commission européenne : <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise>.

Voici les abréviations employées dans ce rapport pour les pays de l'Europe 19

AT	Autriche	NL	Pays-Bas
BE	Belgique	PT	Portugal
DK	Danemark	SE	Suède
DE	Allemagne	UK	Royaume-Uni
EL	Grèce	UE	Union européenne
ES	Espagne	IS	Islande
FR	France	LI	Liechtenstein
FI	Finlande	NO	Norvège
IE	Irlande	EEE	Espace Economique Européen
IT	Italie	CH	Suisse
LU	Luxembourg	Europe-19	EEE plus la Suisse

Vous trouverez de nombreuses informations complémentaires concernant l'Union européenne sur Internet. Vous y accéderez par le serveur Europa : <http://europa.eu.int>.

Des informations bibliographiques se trouvent à la fin de cette publication.

Luxembourg : Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes

ISBN 92-894-5988-3

© Communautés européennes, 2004. Reproduction autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Printed in Luxembourg

Sommaire

Préface 7

Résumé..... 9

Chapitre 1

Introduction 11

1.1. L'internationalisation dans une économie mondialisée..... 11

1.2. Objectifs et principales hypothèses de recherche..... 13

Chapitre 2

Les différentes formes de l'internationalisation 15

2.1. Introduction 15

2.2. Un profil diversifié d'internationalisation des PME 16

2.3. Les petits pays sont davantage internationalisés..... 18

2.4. Les entreprises les plus grandes sont davantage internationalisées..... 20

2.5. L'industrie manufacturière et les services sont tous deux internationalisés 21

2.6. Approche collaborative - alliances, réseaux et investissement direct à l'étranger 23

2.7. De l'internationalisation par étapes à une vision d'ensemble.... 26

Chapitre 3

Les moteurs de l'internationalisation 31

3.1. Introduction 31

3.2. Les PME ont des motivations variées pour s'internationaliser.... 31

3.3. Hésitations concernant l'internationalisation 35

Chapitre 4

Gérer l'internationalisation	37
4.1. Introduction	37
4.2. Compétences et obstacles internes.....	38
4.3. Internet : une ressource essentielle	41
4.4. Les obstacles externes à l'internationalisation - intégration des marchés.....	43

Chapitre 5

Impact sur la compétitivité	47
5.1. Introduction	47
5.2. Impact sur la compétitivité via l'augmentation du chiffre d'affaires	47
5.3. La compétitivité résultant de l'internationalisation	48
5.4. Compétitivité et classes de taille.....	50
5.5. Compétitivité et collaboration	51

Chapitre 6

Mesures politiques	53
6.1. Introduction	53
6.2. Principaux obstacles et problèmes pour l'internationalisation des PME	53
6.3. Vue d'ensemble des mesures politiques dans les États Membres de l'UE.....	54
6.4. Mesures concernant les conditions-cadres de l'internationalisation.....	55
6.5. Mesures concernant des problèmes spécifiques aux entreprises	56
6.6. Facteurs de succès des mesures en faveur des PME.....	58

Chapitre 7

Conclusions	59
--------------------------	----

Annexes

I	La place des PME dans l'Europe-19.....	61
II	Mise en place et structure de l'enquête.....	63
II.1.	Introduction	63
II.2.	Taille de l'échantillon	63
II.3.	Plan de segmentation	63
III	Noms et adresses des partenaires du consortium	67

Préface

Les entreprises sont au cœur de la stratégie lancée par le Conseil européen de Lisbonne en mars 2000. L'objectif est de devenir l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable de développer durablement sa croissance économique, de créer des emplois plus nombreux et plus qualifiés, ainsi qu'une cohésion sociale plus forte. L'atteinte de ce but dépendra finalement du degré de succès des entreprises, et plus particulièrement des entreprises petites et moyennes.

L'*Observatoire des PME européennes* a été mis en place par la Commission en décembre 1992 avec comme ambition d'améliorer le suivi de la performance économique des PME en Europe. Sa tâche est de fournir de l'information sur les PME aux niveaux nationaux et européen.

Les rapports de l'*Observatoire* fournissent une vue d'ensemble de la situation actuelle des PME en Europe à l'aide de statistiques sur la démographie des entreprises, sur l'emploi total et sur la production, selon la taille de l'entreprise. De plus, les rapports de l'*Observatoire* couvrent toute une gamme de questions thématiques.

L'*Observatoire des PME européennes* couvre 19 pays : les 15 pays de l'UE, plus l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.

En 2003 et en 2004, la publication des rapports suivants est prévue :

- Le développement des compétences dans les PME
- L'accès au financement pour les PME
- Les PME en Europe en 2003
- Points forts de l'Enquête 2003
- L'internationalisation des PME
- La coopération entre les PME
- L'impact de l'élargissement de l'Union sur les PME européennes
- Les PME et la libéralisation des industries de réseau

La recherche effectuée pour les rapports de l'*Observatoire* est réalisée pour la Direction Générale Entreprises de la Commission européenne par l'ENSR (« European Network for SME Research ») et est coordonnée par l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, dans un consortium conduit par KPMG Special Services des Pays-Bas.

L'*Observatoire des PME européennes* est dirigé dans la Direction Générale Entreprises par l'Unité A/5, 'Analyse de la compétitivité et benchmarking'.

Pour une description des activités de la DG Entreprises, vous pouvez consulter le site web de la Commission européenne :

<http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise>. Pour plus d'information sur l'Observatoire des PME européennes, notamment pour savoir comment accéder aux rapports ou les commander, veuillez consulter :

http://europa.eu.int/comm/entreprise/entreprise_policy/analysis/observatory.htm.

On trouve également à cette adresse de l'information sur les précédents rapports de l'Observatoire.

L'internationalisation des PME

Traditionnellement, l'internationalisation, par exemple l'exportation, a constitué un moyen d'augmenter le chiffre d'affaires d'une entreprise. L'exportation en tant que moyen traditionnel d'internationalisation reste très importante, mais au cours de la dernière décennie, l'internationalisation est devenue une activité beaucoup plus diversifiée, d'une importance cruciale pour la compétitivité.

Les partenariats étrangers, les investissements étrangers et la création de réseaux transfrontaliers représentent des moyens viables de faciliter les échanges de connaissances et de technologie et de renforcer les stratégies économiques internationales des PME. Ces activités internationales couvrent à la fois les activités « sortantes », c'est-à-dire dirigées vers l'extérieur de l'entreprise (par exemple l'exportation) et les activités « entrantes » c'est-à-dire dirigées vers l'intérieur de l'entreprise (par exemple, importation ou accès à la connaissance) tout au long de la chaîne de valeur. Les entreprises exportatrices sont également souvent impliquées dans une gamme d'activités entrantes associées qui interagissent les unes avec les autres.

Le présent rapport met en avant le fait que l'internationalisation consiste en une large gamme d'activités qui contribuent au développement de la compétitivité des entreprises. Toutefois, cette approche holistique n'a pas été suffisamment adoptée dans le cadre des mesures politiques visant à encourager l'internationalisation et à accroître la compétitivité des entreprises.

Les principales conclusions du rapport sont les suivantes

- L'Enquête de l'ENSR montre que les relations avec des fournisseurs étrangers représentent la forme la plus courante d'internationalisation, c'est le cas pour 30 % des PME. La deuxième forme dominante d'internationalisation est l'exportation, entreprise par 18 % des PME. 3 % des PME interrogées entretiennent des relations de collaboration principalement avec des PME étrangères. Enfin, 3 % ont mis en place des filiales ou des succursales à l'étranger.
- Les exportations sont plus fréquentes en combinaison avec un fournisseur étranger. Plus de 10 % des PME exportent et disposent d'un fournisseur étranger, tandis que 6 % seulement se contentent d'exporter. Des études nationales ont également révélé que dans les PME l'importation déclenche souvent l'exportation. Ceci indique un effet de synergie combinant plusieurs activités internationales.
- Bien que les résultats de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR montrent que l'importation et l'exportation représentent les formes les plus courantes d'internationalisation, d'autres études indiquent que les approches de coopération, les alliances et les réseaux impliquant des PME vont aller en s'intensifiant à l'avenir. Les PME internationalisées s'engagent plus souvent dans la coopération que les PME en général. Ceci est vrai non seulement pour la coopération formalisée (42 % des PME avec filiales par rapport à seulement 24 % pour les PME non-internationalisées), mais davantage encore pour la coopération informelle, entreprise par 50 % des PME exportatrices et 53 % des PME possédant des filiales étrangères.
- L'accès au savoir-faire et à la technologie constitue une motivation fréquente pour passer les frontières. 38 % des PME ayant des filiales à l'étranger n'exportent pas. Ainsi, la création de filiales à l'étranger n'est pas simplement une question de mise en place d'une plate-forme de vente. De plus, 48 % des PME exportatrices exportent, au moins en partie, en vue d'acquérir des connaissances. Les activités exportatrices peuvent donc impliquer une coopération avec les clients sur le développement des produits ou les technologies. La décision de s'internationaliser constitue par conséquent un moyen important d'acquérir un savoir-faire et d'avoir un aperçu de technologies utiles.

- Les pays plus petits, avec des marchés nationaux peu étendus, sont davantage internationalisés. La taille du marché national représente un facteur tout à fait décisif pour l'internationalisation. C'est pour cette raison que les PME ayant une production spécialisée ou une production de masse dans un petit pays se rendent compte très vite que la demande sur le marché national est insuffisante pour un développement solide. Les tendances à l'augmentation de la spécialisation au niveau mondial sont susceptibles de pousser davantage de PME dans l'activité économique internationale.
- Les entreprises de taille moyenne sont plus impliquées dans les activités internationales que les petites entreprises et les micro-entreprises. Seules 17 % des micro-entreprises exportent, tandis que 51 % des entreprises de taille moyenne sont des entreprises exportatrices. Cependant, alors que la probabilité de trouver une PME qui exporte augmente avec la taille de l'entreprise, la part des exportations dans le chiffre d'affaires n'est pas liée à la taille.
- L'internationalisation, et surtout la coopération, permet d'accroître la compétitivité. L'Enquête de l'ENSR, de même que les études nationales, soutient la théorie selon laquelle l'internationalisation exerce un impact positif sur la compétitivité. Toutefois, la coopération en tant qu'activité est perçue par les PME comme ayant un effet encore plus positif sur la compétitivité que l'internationalisation. Cette conclusion souligne fortement le fait que l'internationalisation doit être considérée selon un point de vue très large, incluant non seulement les échanges commerciaux, mais également les activités de collaboration internationales.
- Internet représente un outil important pour l'internationalisation. Les ventes en ligne, le marketing par Internet et les réseaux de communication peuvent constituer d'importants facteurs pour aider les PME à s'internationaliser, et les données de l'Observatoire des PME européennes (1999-2002) indiquent un progrès significatif dans l'accès des PME à Internet. En 2002, on estimait que 70 à 75 % des micro-entreprises européennes avaient accès à Internet, et cela était vrai pour plus de 85 % des entreprises petites et moyennes.
- Peu de PME perçoivent des obstacles internes ou externes. L'obstacle interne le plus fréquemment cité se rapporte aux « coûts élevés de l'internationalisation ». Ceci est ressenti principalement par les PME exerçant des activités internationales plus complexes, telles que la gestion d'établissements à l'étranger (24 %). Néanmoins, plus d'un tiers ne mentionne aucun obstacle interne. D'autres études indiquent un manque considérable d'activités de planification interne du processus d'internationalisation. Les obstacles externes également semblent relativement peu fréquents. L'obstacle externe à l'internationalisation le plus souvent cité se réfère aux « lois et réglementations existantes », évoquées par 29 % des PME ayant des filiales étrangères.
- Il semble nécessaire que les mesures politiques adoptent une approche holistique de l'internationalisation, ciblée sur les PME individuelles. Les pays européens en général disposent d'un large spectre de mesures politiques de base destinées aux PME afin de promouvoir l'internationalisation, principalement pour l'exportation et l'investissement direct à l'étranger. Ces mesures s'étendent de services d'information de base à des mesures plus spécifiques aux entreprises, comme le conseil individualisé et le développement des compétences, orientées cependant en premier lieu sur la promotion de l'exportation.

Les conclusions du présent rapport mettent en avant trois éléments cruciaux pour le développement d'une politique holistique concernant l'internationalisation

- Premièrement, les dirigeants de PME disposent souvent d'un temps et d'une équipe de direction limités. Une mesure politique doit envisager de fournir des services pratiques pour assister le chef d'entreprise, notamment dans le cas des PME disposant d'une faible expérience internationale.
- Deuxièmement, les études indiquent que les PME ont souvent besoin d'un soutien spécifique et ciblé. Un tel soutien « personnalisé » comprend, par exemple, une assistance à l'identification d'un partenaire étranger approprié pour une joint venture ou une collaboration. En outre, de récentes études indiquent que la connaissance de ces mesures de soutien par les PME est faible, en raison du fait que ces mesures sont traditionnellement ciblées sur les activités d'exportation. Ces études suggèrent que les mesures politiques, pour être efficaces, doivent se concentrer sur l'expérience du chef d'entreprise et sur le développement de ses qualifications au sens large.
- Enfin, le présent rapport maintient que l'internationalisation ne se résume pas à l'exportation. Les mesures politiques, qu'elles soient générales ou plus spécifiques, doivent englober toutes les différentes approches de l'internationalisation, ainsi que le soutien nécessaire pour inclure une large palette d'activités internationales.

Chapitre 1

Introduction

1.1. L'internationalisation dans une économie mondialisée

Au cours des dernières décennies, la scène économique mondiale et plus particulièrement européenne a renforcé la concurrence internationale touchant à la fois les entreprises ayant un profil d'exportation et les entreprises ciblant le marché national. Certains des principaux moteurs de l'internationalisation croissante des PME trouvent leurs racines dans des évolutions politiques, technologiques et économiques.

De manière générale, l'OMC est dédié à la libéralisation des conditions dans lesquelles se déroule le commerce international. En Europe, une intégration plus resserrée et un élargissement continu du marché européen, ainsi que des tendances générales de libéralisation et de déréglementation des marchés, ont eu pour effet la création d'un marché unique européen. Les anciens obstacles au commerce ont été, ou devraient être, supprimés, et un marché plus efficace devrait en émerger, au bénéfice des consommateurs.

La technologie a amélioré de façon spectaculaire l'accès à l'information et la communication, ainsi que les possibilités de gestion d'une production dispersée du point de vue géographique. Il faut également ajouter que des types de transport plus efficaces et moins chers ont fait leur apparition à la fois pour les marchandises et pour les personnes.

Les changements politiques et la baisse du coût des transports ont entraîné la mise en place d'une structure de production davantage internationalisée et une nouvelle situation de concurrence mondialisée a vu le jour¹.

L'exportation en tant que moyen traditionnel d'internationalisation reste importante, mais au cours de la dernière décennie, l'internationalisation est devenue une activité davantage différenciée. Une recherche récente² sur l'internationalisation a révélé qu'une majorité d'entreprises s'engage à la fois dans des activités « sortantes », c'est-à-dire dirigées vers l'extérieur de l'entreprise (par exemple l'exportation) et des activités « entrantes », c'est-à-dire dirigées vers l'intérieur de l'entreprise, importatrices (par exemple, importation de produits ou acquisitions de compétences,) sur la scène internationale. Il a été établi que, parmi les entreprises exportatrices, une majorité ne se limite pas à la seule exportation, mais est également impliquée dans une série de formes « entrantes » et liées de comportement international qui interagissent les unes avec les autres.

En d'autres termes, les partenariats étrangers, les investissements étrangers et la création de réseaux transfrontaliers représentent de nouveaux moyens viables de renforcer les stratégies économiques internationales des PME. Ces activités internationales si diverses peuvent inclure différentes fonctions de l'entreprise (à savoir R&D, marketing, production) et donc impliquer des éléments de toute la chaîne de valeur³.

1 Porter, M.E., *The competitive advantage of nations* (L'avantage concurrentiel des nations), Londres, 1990.

2 Fletcher, R., *A holistic approach to internationalisation* (Une approche holistique de l'internationalisation), *International Business Review* 10, 25-49, Pergamon, 2001.

3 La chaîne de valeur d'une entreprise est un système interdépendant ou un réseau d'activités, connectées par des liens. Les activités primaires de la chaîne de valeur peuvent être résumées en cinq catégories : logistique d'entrée, opérations (ou production), logistique de sortie, marketing et vente, et service après-vente. Puis il y a les activités de soutien de la chaîne de valeur : moyens de production, gestion des ressources humaines, développement technologique et achats. Obtenir un avantage concurrentiel implique que la chaîne de valeur de l'entreprise soit gérée comme un système et non pas comme une succession d'éléments séparés. (Porter, M.E.: *The competitive advantage of nations*, (L'avantage concurrentiel des nations) Londres, 1990).

Par ailleurs, il existe des preuves que la présence sur les marchés étrangers et la possibilité de délocaliser une partie de la chaîne de valeur permettent aux PME des activités productrices et, plus généralement pour toutes leurs activités économiques, plus solides et plus viables, par rapport aux autres PME qui développent une stratégie reposant uniquement sur l'exportation.⁴

Traditionnellement, l'exportation était considérée comme la principale approche d'internationalisation de l'entreprise. L'introduction du point de vue de la chaîne de valeur dans le débat sur l'internationalisation élargit considérablement la perspective. L'internationalisation consiste alors en une palette d'activités de grande importance, non seulement pour le commerce international, mais également pour la capacité à être compétitif dans un environnement économique international.

Les développements intervenus dans l'industrie textile danoise⁵ fournissent un exemple d'entreprises qui suivent une stratégie pour devenir compétitives en optimisant la production au sein de l'ensemble de la chaîne de valeur (internationale). Certaines entreprises ont délocalisé une grande part de leur production, en recourant de façon accrue à la sous-traitance (internationale) et, dans le même temps, sur le marché intérieur, le secteur s'est concentré sur le développement d'activités telles que la conception et le développement des produits, la commercialisation et le marketing (analyse des marchés), jusqu'à l'accès au marché par l'intermédiaire de leurs propres magasins à la fois sur le marché national et sur le marché international. Le principal objectif de ces entreprises est d'acquérir une position concurrentielle puissante dans la chaîne de valeur. En d'autres termes, la survie des entreprises ne repose pas seulement sur leur compétitivité en termes économiques. Le contrôle de l'information, du savoir, de la technologie et des capitaux et l'aptitude à gérer une entreprise internationale exercent également une influence considérable sur la capacité d'une entreprise à être compétitive sur le marché international.

Une étude suédoise⁶ sur l'importante industrie du bois montre une tendance similaire à attribuer un rôle plus important aux sous-traitants à la fois en termes quantitatifs, c'est à dire en part du chiffre d'affaires, et en termes qualitatifs, en leur donnant la responsabilité de nouveaux domaines de production. Les acheteurs exigent que leurs principaux fournisseurs aient un large réseau de contacts pour améliorer leurs connaissances technologiques et commerciales. Ceci peut contribuer à une dynamique économique positive avec les sous-traitants, développant activement de nouvelles idées et produits complémentaires de la production de composants existante.

De nombreuses PME, dans la quasi-totalité des secteurs d'activité, font face désormais à une concurrence croissante du fait de l'internationalisation. Les PME doivent réagir stratégiquement à ces défis, qu'elles se situent dans des créneaux « protégés » du marché national ou qu'elles s'engagent résolument dans une stratégie internationale. Le risque est que les PME aient un pouvoir concurrentiel leur permettant seulement d'occuper des positions secondaires et non dominantes dans la chaîne de valeur, ramenant ainsi les profits des PME à un niveau minimum. Par exemple, les industries portugaises du textile et de l'habillement, comparées à l'industrie textile danoise, ont été confrontées à une concurrence croissante, et luttent maintenant pour acquérir une nouvelle position internationale dans la chaîne de valeur.

Afin de relever ces défis, les PME doivent être conscientes du fait que la concurrence croissante semble être ancrée dans une perspective entrante - sortante. Elles doivent être attentives aux points suivants :

- Les différences mondiales de conditions de production (par exemple, coût de la main d'œuvre) sont exploitées avec plus d'efficacité ;
- La capacité d'innovation et de développement et d'intégration de nouvelles technologies ;
- La connaissance du marché ;
- L'accès au capital ;
- Les positions dominantes dans la hiérarchie des entreprises.

Le développement des relations extérieures telles que les bureaux commerciaux à l'étranger, les réseaux (relations étroites de sous-traitance ; même s'il existe une tendance à réduire le nombre des sous-traitants de premier rang), le développement de groupes d'entreprises internationaux, etc., est en train de devenir un instrument clé dans le processus d'internationalisation, même pour les PME.

4 Spigarelli, F., Processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano (Les processus d'internationalisation des PME. Une analyse empirique du contexte productif de la région des Marches), *Economia & Management* n° 3/2003, SDA Bocconi, Milan, 2003.

5 The Danish Ministry of Economic and Business Affairs (Ministère danois des Affaires économiques), *Handels erhvervet - tendenser, nye roller og udfordringer* (Le commerce - tendances, nouveaux rôles et défis), Copenhague, 2001.

6 Karlsson, S. Niedomyśl et Nordström : More than a lot of paper! - Innovations and development within Värmlands' Forest industry cluster (Bien plus que du papier - Innovations et développement dans le cluster de l'industrie forestière du Värmland), Verket för innovationssystem (Agence suédoise pour l'innovation), Suède, 2001.

En d'autres termes, il existe une nécessité d'adopter une approche plus holistique de l'analyse des processus d'internationalisation, étant donné que ceux-ci dépassent la seule ambition de vendre des produits sur un marché étranger.

1.2. Objectifs et principales hypothèses de recherche

Le but du présent rapport est de vérifier que les PME sont impliquées dans l'internationalisation d'une façon bien plus complexe qu'en tant que simples exportatrices. Il s'agit d'analyser la manière dont les PME sont engagées dans les activités internationales, en particulier en examinant :

- Le schéma de l'internationalisation dans les PME ;
- Les motifs de l'internationalisation ;
- L'impact de l'internationalisation sur la compétitivité ;
- La façon dont les PME gèrent l'internationalisation, y compris une analyse des problèmes internes et externes que rencontrent les PME dans le processus d'internationalisation.

Les mesures politiques sont étudiées en tant qu'elles constituent une réponse aux problèmes rencontrés par les PME dans le processus d'internationalisation. La question centrale est de savoir si la politique en faveur des PME reflète la nouvelle approche holistique de l'internationalisation.

Chapitre 2

Les différentes formes de l'internationalisation

2.1. Introduction

Pour commencer, ce chapitre donne une vue d'ensemble de la situation actuelle de l'internationalisation des PME.⁷ Ainsi, nous examinerons les activités développées par les PME afin de s'internationaliser.

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 1, l'internationalisation ne se limite plus à l'exportation, mais est devenue une activité bien plus diversifiée, qui englobe le commerce, la formation de clusters transfrontaliers, la collaboration transfrontalière, la constitution d'alliances ou de filiales, les succursales et les joint ventures à l'étranger.

La section finale de ce chapitre présente une discussion sur le schéma de l'internationalisation ou le rythme auquel progresse l'internationalisation dans les PME.

Les analyses et les données présentées dans ce chapitre reposent, dans une large mesure, sur les résultats de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. (Cf. Annexe II de ce rapport : Mise en place et structure de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR). D'autres études nationales et internationales sont plus largement mises à profit dans les chapitres suivants.

Dans ce rapport, nous étudions comment des PME ayant des types divers d'activités internationales diffèrent également du point de vue de la taille et du secteur, ou la façon dont elles perçoivent les moteurs de et les obstacles à l'internationalisation.

Les PME interrogées dans le cadre de l'Enquête Entreprises de l'ENSR ont donc été regroupées en quatre catégories exclusives l'une de l'autre, en fonction de leurs profils d'internationalisation :

- 1 Fournisseur étranger (importation) comme seule forme d'internationalisation ;
- 2 Exportation comme seule forme d'internationalisation ;
- 3 Filiales, succursales et joint ventures à l'étranger, ou combinaison de plusieurs formes d'internationalisation ;
- 4 PME non internationalisées.

Le groupe 3 se compose de PME exerçant des activités internationales plus complexes que les simples activités d'importation ou d'exportation.

Le groupe des PME « non internationalisées », tel que défini dans le présent rapport, regroupe les PME qui n'exportent pas et qui n'ont ni fournisseur étranger, ni filiale, ni joint venture ou succursale à l'étranger. Il est donc défini comme un groupe résiduel de PME qui n'ont pas d'activités transfrontalières exigeant des échanges commerciaux réels ou une pénétration active d'un marché étranger. Toutefois, ainsi que nous le soulignerons tout au long de ce rapport, le concept d'internationalisation ne doit pas être restreint aux échanges ou aux filiales étrangères, mais au contraire être considéré dans un sens plus large, englobant la création de réseaux et la coopération informelle avec les entreprises étrangères.

7 Pour des données générales sur les PME en Europe, voir Annexe I au présent rapport : La situation des PME dans l'Europe-19.

Les trois groupes de PME internationalisées peuvent représenter des approches stratégiques différentes de l'internationalisation, mais ils peuvent également, dans certains cas, représenter différentes étapes d'un processus d'internationalisation continu.

Nous allons tout d'abord étudier les exportations et décrire les différences selon la taille et le secteur d'activité, ainsi que les différences entre les pays. Ensuite, nous examinerons les approches de l'internationalisation en termes de collaboration. Dans ce chapitre, nous établirons que la coopération et les alliances au-delà des frontières dans le cadre d'un processus global de restructuration et afin de permettre des échanges de savoir-faire et de technologie dans l'objectif de devenir compétitif, sont de plus en plus fréquentes entre les PME.

2.2. Un profil diversifié d'internationalisation des PME

Pour commencer, les résultats de l'enquête fournissent une image générale de la prédominance de différents types d'internationalisation parmi les PME de l'UE. Une première vue d'ensemble est donnée dans le Tableau 2.1 qui présente la fréquence des principales formes d'internationalisation. On notera qu'une même PME peut figurer dans plusieurs catégories.

Tableau 2.1 : Fréquence des différents types d'internationalisation

Type d'internationalisation	Pourcentage du total des PME
Fournisseur étranger (importation uniquement)	30 %
Exportation uniquement	18 %
Collaboration, principalement avec des PME étrangères	3 %
Filiale, succursale ou joint venture à l'étranger	3 %

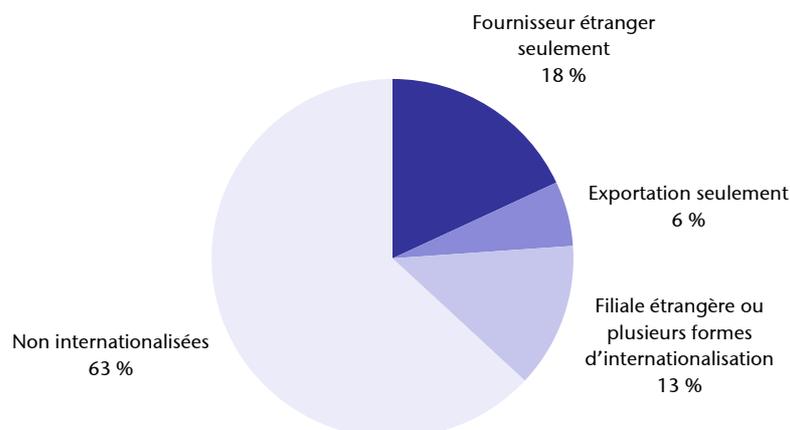
Remarque : Les pourcentages ci-dessus ne peuvent être additionnés, car une même entreprise peut figurer dans plusieurs catégories.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Avoir un fournisseur étranger est la forme basique la plus fréquente d'internationalisation, suivie par l'exportation. Les établissements ou les joint ventures à l'étranger peuvent être caractérisés comme des activités d'internationalisation plus complexes, qui sont entreprises par 3 % seulement des PME.

Dans la Figure 2.1, les PME sont réparties selon les quatre catégories (exclusives l'une de l'autre) d'internationalisation, présentées dans la Section 2.1. Ceci donne des informations supplémentaires sur les stratégies d'internationalisation des PME.

Figure 2.1 : Prédominance des différentes formes d'internationalisation dans les PME



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Sur l'ensemble des PME, 18 % sont uniquement importatrices, sans exporter ni posséder d'établissement à l'étranger. 12 % combinent les importations avec l'exportation ou des filiales à l'étranger. De plus, la quasi-totalité des 13 % de PME qui s'engagent dans des formes plus complexes d'internationalisation ont un fournisseur étranger.

Il est intéressant de constater que les exportations semblent être bien plus souvent associées à un fournisseur étranger que le contraire. Seules 6 % des PME sont uniquement exportatrices alors que 10 % ont des fournisseurs étrangers et exportent en même temps. Ceci pourrait indiquer que le fait d'avoir un fournisseur étranger soutient ou encourage d'une manière ou d'une autre les activités exportatrices. Cette hypothèse est défendue par une étude néerlandaise qui démontre que les PME qui importent sont incitées à exporter par le fait qu'elles réalisent des échanges commerciaux avec des entreprises étrangères.⁸

La coopération avec une PME étrangère en tant que partenaire principal est entreprise par 3 % des PME de l'Enquête Entreprises de l'ENSR, ainsi que le montre le Tableau 2.1. Par ailleurs, 6 % de PME disposent d'importants partenaires à la fois au niveau national et à l'étranger. Les approches coopératives de l'internationalisation peuvent cependant revêtir une plus grande importance que celle révélée par l'enquête. L'enquête a cherché à connaître l'étendue de la coopération entre les PME, mais certaines des PME interrogées peuvent avoir fait une distinction entre coopérer et être impliqué dans des réseaux internationaux. Une étude espagnole⁹ portant sur des données émanant d'un échantillon de 963 PME peut donner une idée de l'importance des activités de réseaux ; elle conclut que les réseaux commerciaux à l'étranger sont plus fréquents parmi les PME que l'exportation. 53 % des PME interrogées, pour la plupart des micro-entreprises, déclarent participer à des réseaux, tandis que 50 % exportent.

Une autre forme d'internationalisation, qui n'a pas été étudiée par l'Enquête de l'ENSR, est l'exportation indirecte, par exemple lorsque l'entreprise fournit un marché à l'étranger via une entreprise nationale intermédiaire, par exemple un grossiste. Une enquête finlandaise¹⁰ auprès de 270 PME a révélé que 40 % d'entre elles réalisent des exportations indirectes (contre 84 % des exportations directes). Ces formes d'internationalisation ne sont pas aisément identifiables dans les statistiques générales. Cependant, une tentative de mesure des exportations indirectes au sein des PME européennes a été opérée dans l'un des rapports de l'Observatoire en 2002.¹¹ Il a été établi que la contribution des exportations indirectes à la croissance du chiffre d'affaires réel sur la période 1998-2001 était de 10 % soit inférieure à celle des exportations directes, qui s'élevait à 14 %. La croissance du chiffre d'affaires total pour les PME étant estimée à 34 %, les exportations indirectes devraient ainsi compter pour quasiment un tiers de la croissance du chiffre d'affaires sur cette période.

D'après le Tableau 2.1, seules 3 % des PME européennes déclarent avoir des filiales, des succursales ou des joint ventures à l'étranger. Ainsi, les échanges commerciaux (et les approches de collaboration ou les réseaux) sont beaucoup plus fréquents que l'implantation à l'étranger. La création de filiales à l'étranger pourrait cependant devenir de plus en plus fréquente parmi les PME. Une étude suisse¹² indique que la part des micro-entreprises ayant des filiales à l'étranger a triplé entre 1990 et 1998, alors qu'au cours de la même période pour les grandes entreprises cette part n'a pas évolué significativement.

Il faut souligner que, selon l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, plus d'un tiers des PME ayant des filiales à l'étranger interrogées dans le cadre de cette enquête n'exportent pas. Ceci démontre que la création de filiales à l'étranger n'est pas simplement une question de mise en place d'une plate-forme de vente pour les produits de l'entreprise. Les filiales étrangères peuvent très bien être également des plates-formes permettant d'accéder à une main d'œuvre bon marché (par exemple via des sous-traitants) ou au savoir et à la technologie. Ces chiffres indiquent que les PME ont une approche diversifiée de l'internationalisation, et que certaines PME tentent d'optimiser leur compétitivité en exploitant de nouvelles opportunités dans la chaîne de valeur.

8 Elk, J.W. van, M.J. Overweel, *Met Kracht Naar Het Buitenland* (Cap sur l'étranger, en avant toute !), ABN-AMRO Bank, Amsterdam, 1991.

9 Merino de Lucas, F., *El proceso de internacionalización de las pyme* (Le processus d'internationalisation des PME), in *Papeles de Economía Española*, n° 89-90. Madrid, 2001.

10 Kailaranta, J., *Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet* (Points forts et besoins en développement des PME qui s'internationalisent), Ministère du Travail, ESF Publications 26/1998. Helsinki, 1998.

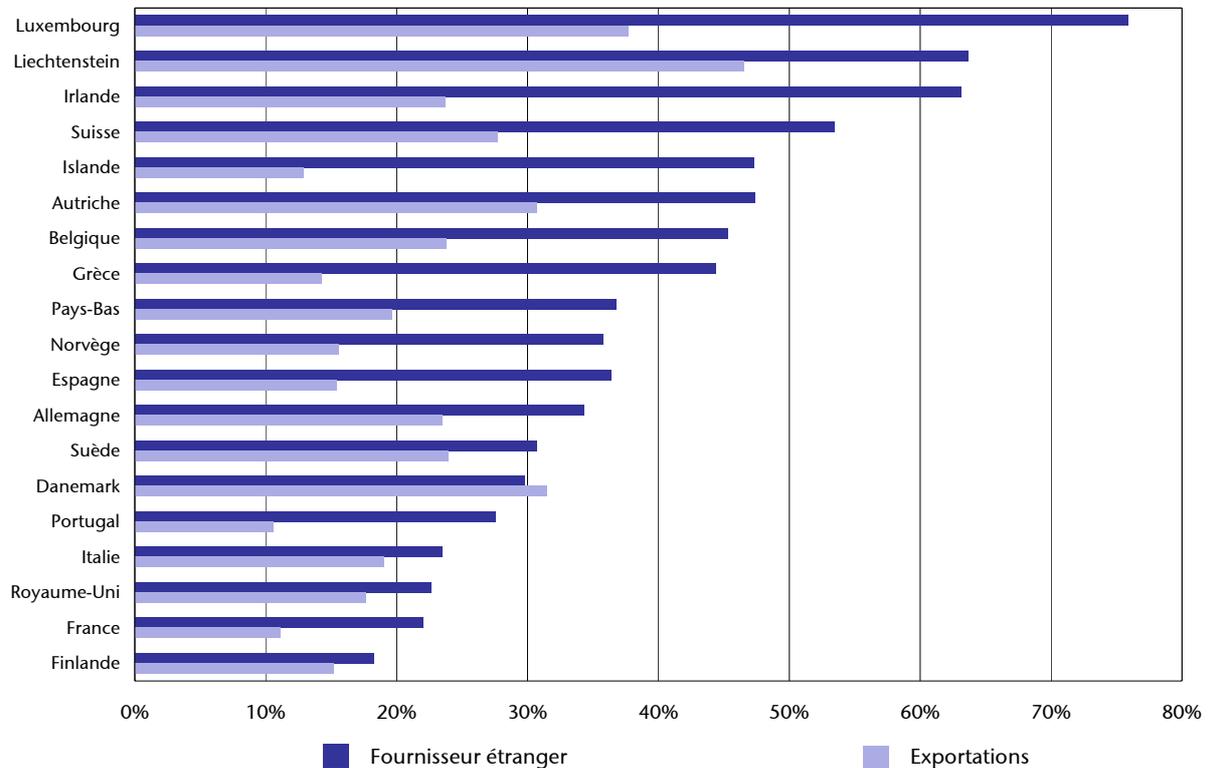
11 Commission européenne, *Observatoire des PME européennes - 2002*, n° 2, Luxembourg, 2002.

12 Avantis, S. et al., *Die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft - Ausmass, Motive, Auswirkungen* (L'internationalisation de l'économie suisse - importance, motifs et effets), Vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zurich, 2001.

2.3. Les petits pays sont davantage internationalisés

Le degré d'internationalisation des PME varie sensiblement entre les pays européens. La Figure 2.2 retrace la part totale de PME disposant d'un fournisseur étranger et la part totale de PME exportatrices, dans les différents pays. On notera que, dans ce cas, les catégories ne sont pas exclusives l'une de l'autre, car elles comprennent toutes les PME, que celles-ci exportent ou aient un fournisseur étranger.

Figure 2.2 : Pourcentage de PME qui exportent ou ont un fournisseur étranger



Remarque : Les catégories ne sont pas exclusives l'une de l'autre, car une même PME peut exporter et avoir un fournisseur étranger en même temps.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Fournisseur étranger

Les pays sont classés en fonction de la part de PME ayant un fournisseur étranger. Il apparaît clairement que les PME des petits pays recourent plus souvent à des fournisseurs étrangers que les PME des grands pays. De même, les PME des pays du centre de l'Europe (avec de nombreux pays directement limitrophes) utilisent plus fréquemment des fournisseurs étrangers que les PME des pays nordiques.

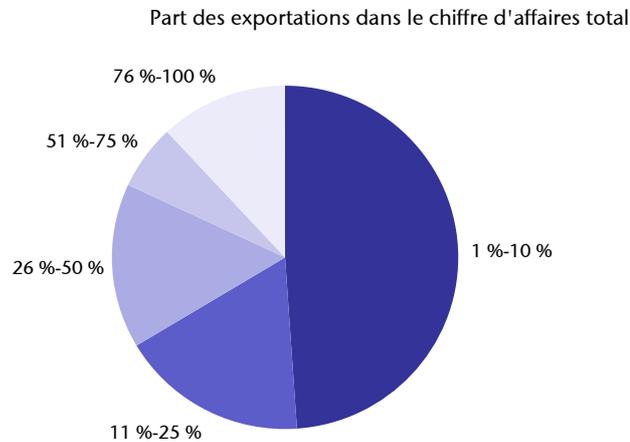
Exportations

Une part importante de PME disposant de fournisseurs étrangers n'équivaut pas forcément à une part importante de PME qui exportent. D'après la Figure 2.2, dans quatre pays relativement petits (Liechtenstein, Luxembourg, Danemark et Autriche), plus de 30 % des PME exportent. Au sein des neuf pays les plus orientés vers l'exportation (avec une part de PME exportatrices supérieure à 20 %), il n'y a qu'un seul grand pays : l'Allemagne. Plusieurs études menées au niveau national (Braunerhjelm (2000), O'Malley et O'Gorman (2001), Elk et Overweel (1991))¹³ soulignent le fait que la taille du marché national constitue un facteur tout à fait décisif pour l'in-

¹³ Braunerhjelm P., Knowledge Capital and the New Economy - Firm Size, Performance and Network Production (Capital de connaissance et nouvelle économie - taille des entreprises, performances et production en réseau), Stockholm, 2000. O'Malley, E. et O'Gorman, C., Competitive Advantage in the Irish Indigenous Software Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment (Avantage concurrentiel dans l'industrie nationale irlandaise du logiciel et Rôle de l'investissement direct étranger), in : European Planning Studies, Basingstoke, 2001 et Elk, E., and Overweel, M., Met Kracht naar het Buitenland, (Cap sur l'étranger, en avant toute !), Amsterdam, 1991.

ternationalisation. Les PME ayant une production spécialisée ou une production à grande échelle concluent rapidement que la demande sur le marché national est insuffisante pour construire une entreprise solide. Les tendances à une spécialisation accrue vont probablement pousser davantage de PME à s'engager dans l'internationalisation.

Figure 2.3 : Intensité des exportations des PME européennes



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

La Figure 2.3 montre comment les PME européennes exportatrices peuvent être regroupées en fonction de la part des exportations dans leur chiffre d'affaires total.

Tout d'abord, la Figure 2.3 indique que pour près de 50 % des PME européennes exportatrices, les exportations représentent 10 % ou moins de leur chiffre d'affaires total. D'autre part, pour environ 6 % des PME exportatrices, la part des exportations dans le chiffre d'affaires se situe entre 50 et 75 % et pour environ 12 %, plus de 76 %. Au total, pour près d'un cinquième (18 %) des PME, la part des exportations dans le chiffre d'affaires total est supérieure à 50 %.

Une analyse de l'intensité des exportations par pays révèle dans l'ensemble des profils similaires en ce qui concerne la part du chiffre d'affaires exportée. Cependant, la Finlande et le Liechtenstein se distinguent : 71 % des PME exportatrices finlandaises exportent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires. Au Liechtenstein, 34 % des PME exportatrices exportent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires.

Filiales

S'agissant de la possession de filiales ou de succursales à l'étranger, les pourcentages par pays sont de loin inférieurs à ceux des PME exportatrices. Ainsi, dans la plupart des pays européens, seuls 1 à 4 % des PME possèdent des filiales à l'étranger. Dans trois pays seulement, les PME ayant des filiales à l'étranger comptent pour plus de 6 % des PME : en Suisse (7 %), au Danemark (9 %) et en Islande (11 %). Ceci correspond au fait que ces pays sont petits et ont des économies très ouvertes.

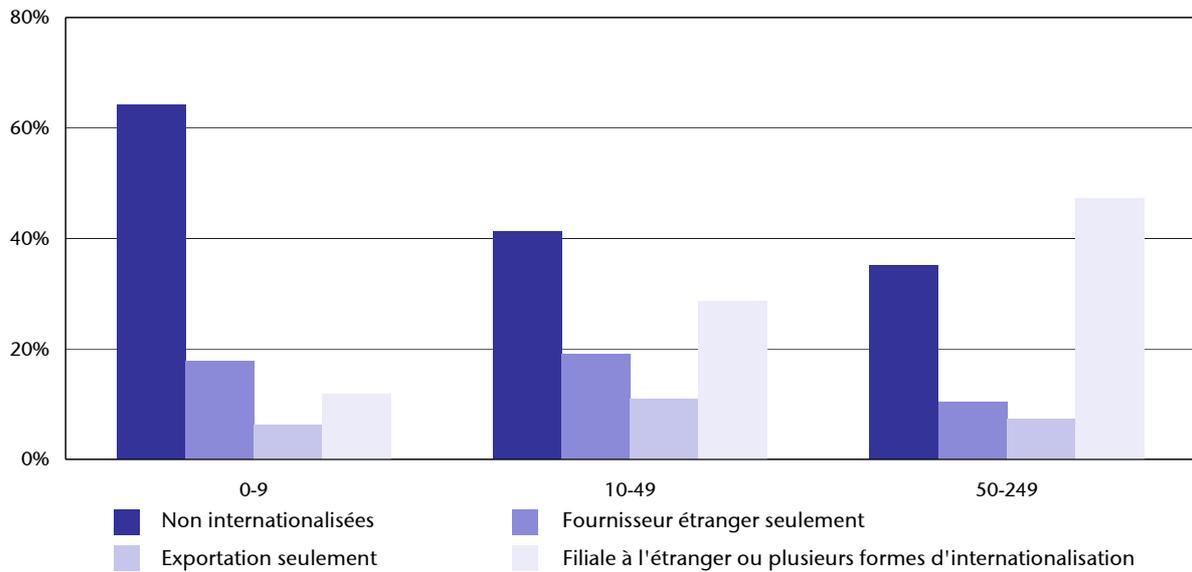
Relations entre les pays

Les données de l'enquête donnent également une vue d'ensemble des relations entre les pays, en tenant compte à la fois des exportations, des fournisseurs étrangers ou des filiales, succursales ou joint ventures à l'étranger. Ces données confirment le fait que les pays limitrophes représentent toujours les partenaires économiques les plus accessibles et les plus fréquents. Mis à part ces pays et de manière générale, les grands marchés pour les entreprises internationales sont les grands pays européens, Allemagne, France, Italie et Espagne, ainsi que les États-Unis.

2.4. Les entreprises les plus grandes sont davantage internationalisées

L'importance de la taille de l'entreprise constitue un autre aspect intéressant de l'internationalisation et, comme le montre la Figure 2.4, la taille joue toujours un rôle important.

Figure 2.4 : Fréquence de l'internationalisation par taille d'entreprise

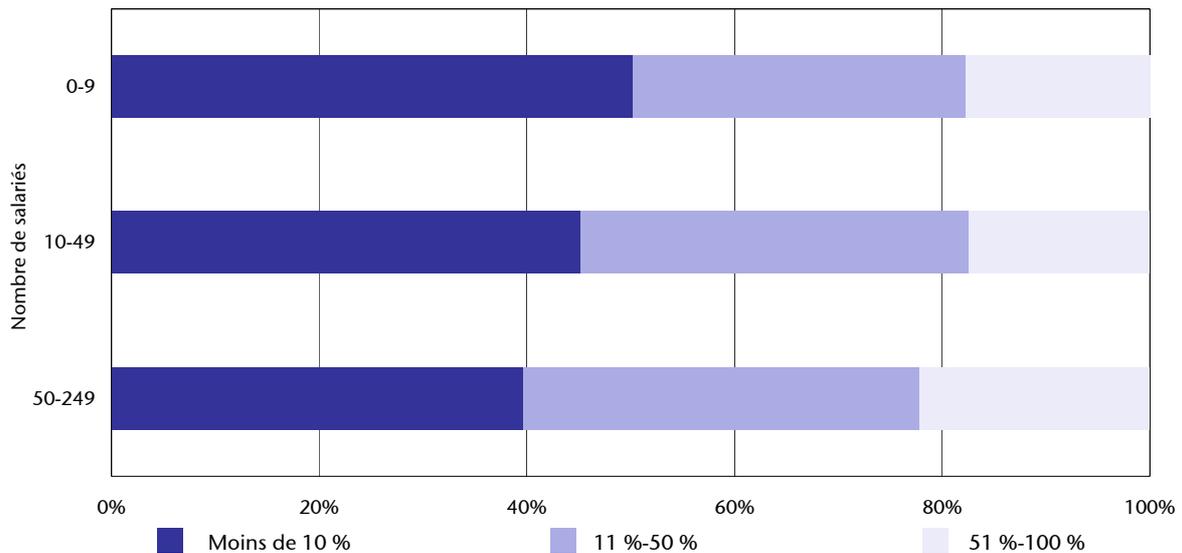


Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Les micro-entreprises sont beaucoup moins internationalisées que les petites entreprises ou les entreprises de taille moyenne. Alors que 64 % des micro-entreprises ne sont pas internationalisées, cela est vrai pour 35 % seulement des entreprises de taille moyenne. La différence de taille est particulièrement marquée dans le cadre de l'analyse de la part de PME présentant des formes plus complexes d'internationalisation, telles que la possession d'une filiale ou d'une succursale ou la participation à une joint venture à l'étranger, ou encore une combinaison de plusieurs formes d'internationalisation.

Toutefois, il existe également des différences significatives s'agissant des exportations. La part totale des micro-entreprises exportatrices (exportation seule ou en combinaison avec d'autres formes) est de 17 %, tandis que ce chiffre est de 38 % et de 51 % respectivement pour les petites entreprises et les entreprises de taille moyenne. Ainsi, la taille de l'entreprise semble avoir un impact significatif sur les possibilités ou le choix de l'internationalisation.

Donc, les petites entreprises exportent ou créent des filiales à l'étranger moins souvent. De plus, en moyenne, les plus petites entreprises exportatrices semblent présenter une intensité d'exportation inférieure, comme le montre la Figure 2.5.

Figure 2.5 : Intensité des exportations (exportations en % du chiffre d'affaires total) par taille d'entreprise

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Toutefois, bien que l'intensité des exportations diffère entre les micro-entreprises et les entreprises de taille moyenne, les différences d'intensité des exportations entre les classes de taille sont moins marquées que les différences concernant les fréquences des exportations ainsi que le montrait la Figure 2.4. Ceci est un résultat intéressant : plus l'entreprise est petite, plus les chances que l'entreprise entreprenne des activités internationales sont faibles (voir Chapitre 3), mais lorsque l'entreprise commence par l'exportation, les plus petites entreprises exportent en moyenne avec une intensité quasi égale à celle des plus grandes entreprises.

Ce résultat, c'est à dire que la taille de l'entreprise et l'intensité exportatrice ne sont pas significativement corrélés, est confirmé par une étude économétrique allemande.¹⁴ Cette étude identifie les facteurs que l'on peut relier aux succès à l'exportation et qui sont plus fréquents dans les plus grandes entreprises que dans les plus petites. Si l'on contrôle ces facteurs de réussite, qui sont positivement corrélés à la taille de l'entreprise, le résultat est que la taille en tant que telle ne contribue pas à une part plus élevée d'exportations.

2.5. L'industrie manufacturière et les services sont tous deux internationalisés

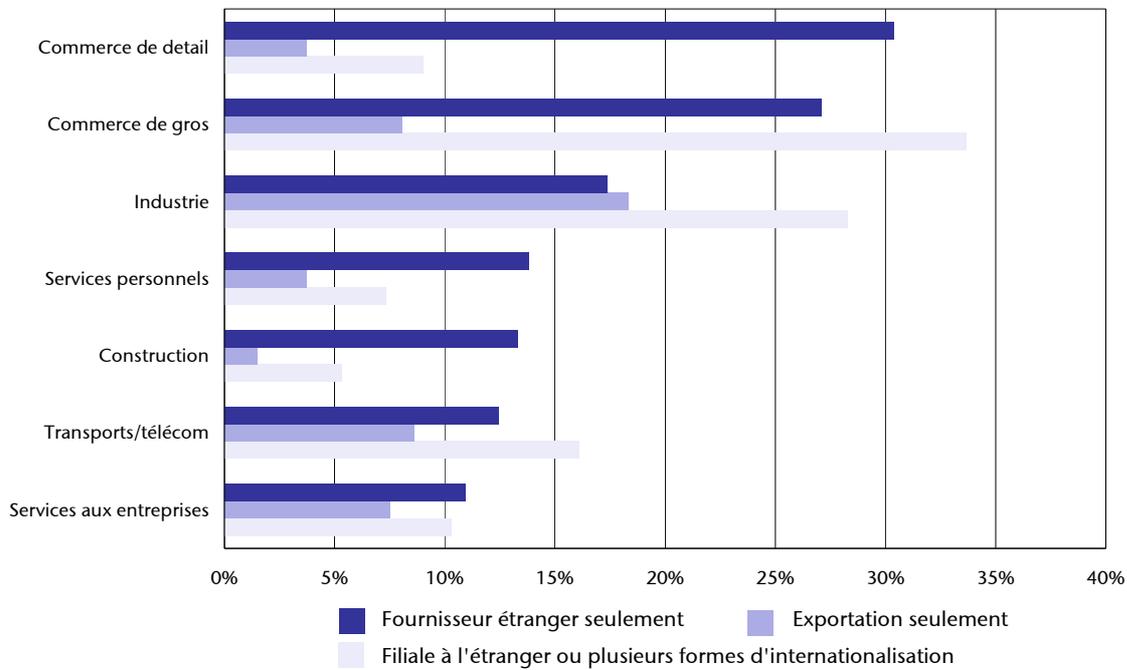
Différents secteurs économiques sont naturellement internationalisés à divers degrés et de diverses façons, en fonction de leurs différentes activités. Par exemple, alors que l'on peut s'attendre à ce que les exportations soient chose courante dans le commerce de gros, elles sont, par tradition, moins courantes dans la construction. Cependant, certains secteurs des services aux entreprises comme la conception de logiciels, la comptabilité, les services juridiques, le conseil, etc., bien que traditionnellement orientés vers le marché intérieur, semblent s'internationaliser de façon croissante. Dans les paragraphes suivants, nous allons analyser dans quelle mesure ces tendances peuvent être mises en évidence par les statistiques de l'internationalisation des différents secteurs d'activité.

La Figure 2.6 montre le pourcentage de PME qui exportent et le pourcentage de PME ayant des filiales à l'étranger selon les différents secteurs d'activité.

¹⁴ Wagner, J., Unobserved firm heterogeneity and the size-exports nexus: Evidence from German panel data (Hétérogénéité des entreprises inobservée et nexus des exportations par taille : démonstrations sur la base d'un échantillon de données allemand), in : Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA) (éd.) : HWWA Discussion Papers, n° 194, Hambourg, 2002.

Dans la Figure 2.6, les secteurs sont classés en fonction de la part de PME ayant un fournisseur étranger comme seule forme d'internationalisation. Ce cas est clairement le plus fréquent dans le commerce de détail (30 %) et le commerce de gros (27 %). Toutefois, il est également évident que d'autres formes d'internationalisation (par exemple filiales) sont les plus fréquentes dans l'industrie et le commerce de gros.

Figure 2.6 : L'internationalisation dans différents secteurs d'activité



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

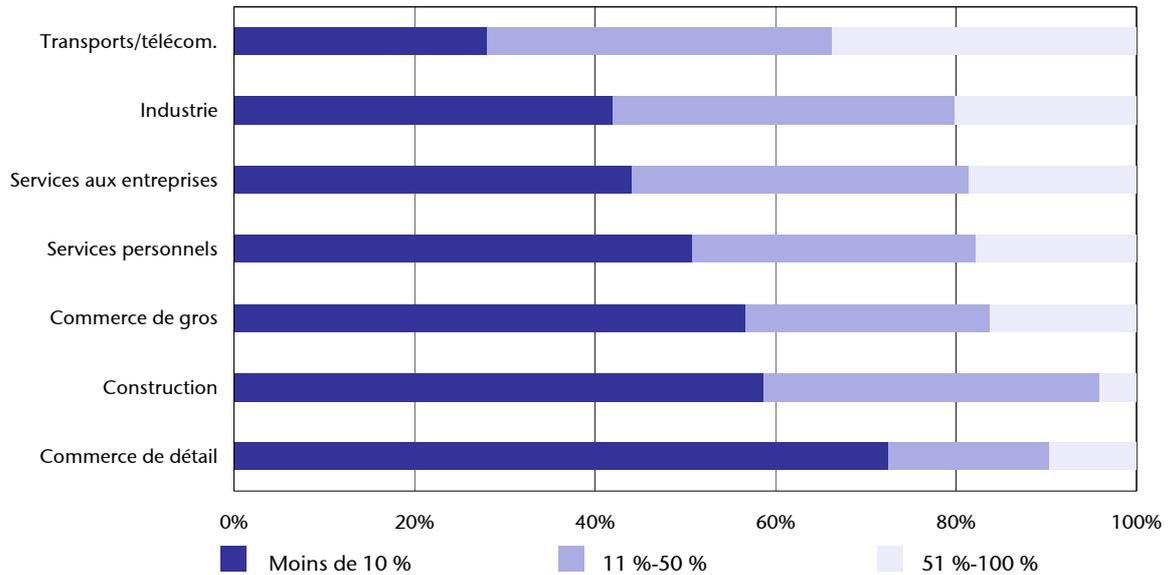
Dans ces deux secteurs et dans le secteur des transports/télécommunications, le pourcentage de PME qui possèdent des filiales ou mettent en œuvre plus d'une forme d'internationalisation est en fait supérieur au pourcentage de PME ayant uniquement un fournisseur étranger ou étant uniquement exportatrices. Ceci pourrait indiquer que les différentes activités d'internationalisation dans ces secteurs se renforcent les unes les autres.

Ces trois mêmes secteurs, industrie, commerce de gros et transports/télécommunications, présentent également la plus grande propension à exporter (soit en tant que forme unique, soit en combinaison avec d'autres formes d'internationalisation). Dans le commerce de gros, la propension à exporter est plus élevée pour les PME que pour les grandes entreprises, selon un rapport de l'Observatoire des PME européennes (2002).¹⁵ Ceci s'explique par le fait que, au sein du secteur du commerce de gros, les PME et les grandes entreprises tendent à s'engager dans des sous-secteurs différents. Les PME se concentrent davantage sur le commerce proprement dit, tandis que les grandes entreprises ciblent la distribution.

D'autre part, le commerce de détail compte parmi les secteurs les moins orientés vers l'exportation. Toutefois, on notera que, plus de 10 % des PME de ce secteur exportent effectivement, même si le commerce de détail reste traditionnellement un secteur de rayonnement très local.

Quelle est la situation si l'on considère la part du chiffre d'affaires total des exportations selon les secteurs d'activité ? Si l'on considère uniquement les entreprises exportatrices, certains secteurs ont-ils des parts d'exportations plus importantes que d'autres ? La Figure 2.7 présente l'intensité des exportations (des PME exportatrices) des différents secteurs d'activité.

15 Commission européenne, Observatoire des PME européennes - 2002, n° 2, Luxembourg, 2002.

Figure 2.7 : Intensité des exportations (exportations en % du chiffre d'affaires total) par secteur d'activité

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Le secteur des transports et des télécommunications est clairement celui qui présente l'intensité d'exportations la plus élevée, avec 32 % de PME exportatrices exportant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires. Inversement, le commerce de détail est le secteur qui présente les parts d'exportations les plus faibles - pour 71 % des PME, les exportations représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires -, suivi par le secteur de la construction où pour 58 % des PME les exportations représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires.

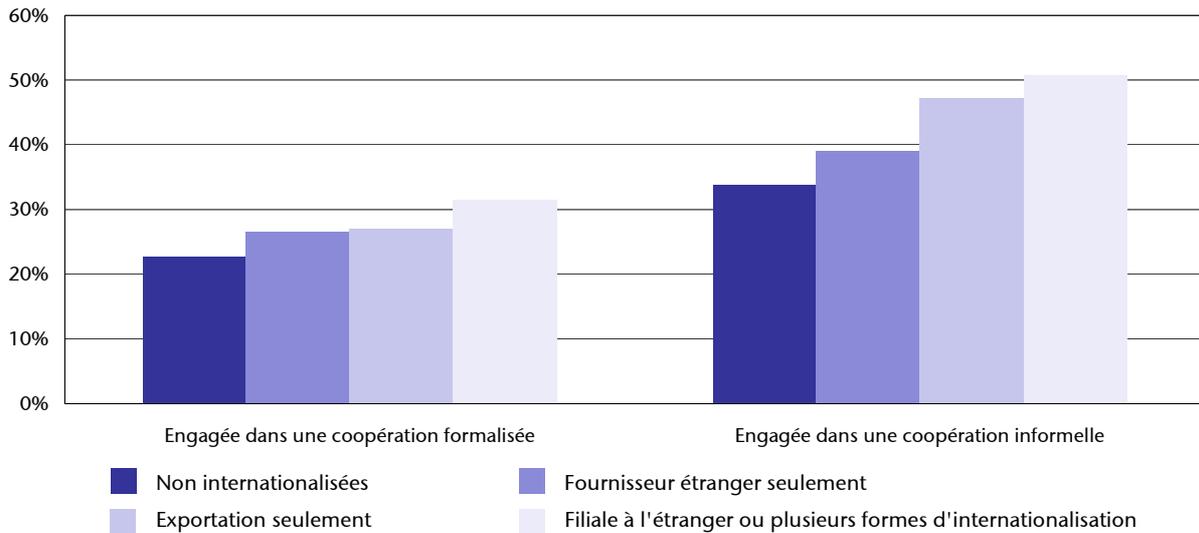
Si l'on compare les Figures 2.6 et 2.7, un autre résultat apparaît. La part des entreprises exportatrices varie considérablement entre les secteurs, l'industrie étant le secteur le plus exportateur ; mais une fois que les entreprises ont pénétré le marché international, le profil suivant l'intensité des exportations est pratiquement identique pour les secteurs de l'industrie, des services aux entreprises et des services personnels.

2.6. Approche collaborative - alliances, réseaux et investissement direct à l'étranger

Les PME internationalisées collaborent plus souvent que les PME en général, qu'il s'agisse d'une coopération formelle ou informelle.¹⁶ En outre, plus les activités d'internationalisation des PME sont complexes ou orientées vers l'extérieur, plus elles coopèrent également avec d'autres PME.

¹⁶ La coopération entre des PME indépendantes autour d'un objectif commun s'étend sur une longue période de temps et son champ dépasse une tâche unique ou un achat unique. La coopération formalisée est concrétisée par un accord ou un contrat, alors que les termes d'une coopération informelle ne sont pas stipulés dans un document écrit, mais fondés sur un accord verbal, sur une expérience précédente ou, tout simplement, sur la confiance.

Figure 2.8 : Les PME et la coopération formelle et informelle



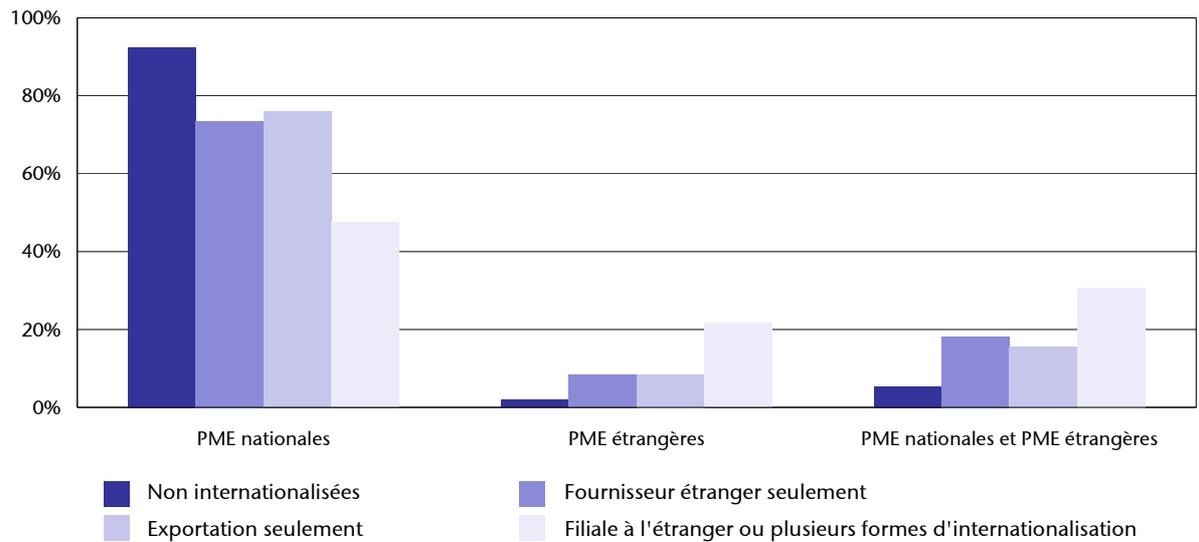
Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Parmi les PME ayant des filiales ou des succursales à l'étranger ou plusieurs formes d'internationalisation, 32 % sont engagées dans une coopération formalisée et 51 % dans une coopération informelle.

Dans le Tableau 2.1 ci-avant, nous avons vu que seules 3 % des PME collaborent avec des PME étrangères. Cependant, si nous regardons les entreprises internationalisées, l'image est différente, comme la montre la Figure 2.9.

Pour les entreprises internationalisées, la collaboration avec des entreprises ou des partenaires étrangers est plus fréquente. Parmi les PME ayant des filiales à l'étranger ou engagées dans plusieurs formes d'internationalisation, 22 % de celles qui coopèrent directement avec d'autres PME ont des partenaires étrangers et 31 % ont des partenaires à la fois nationaux et étrangers dits « importants ».

Figure 2.9 : Les PME nationales ou étrangères en tant que partenaires importants au sein d'une coopération



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Alliances

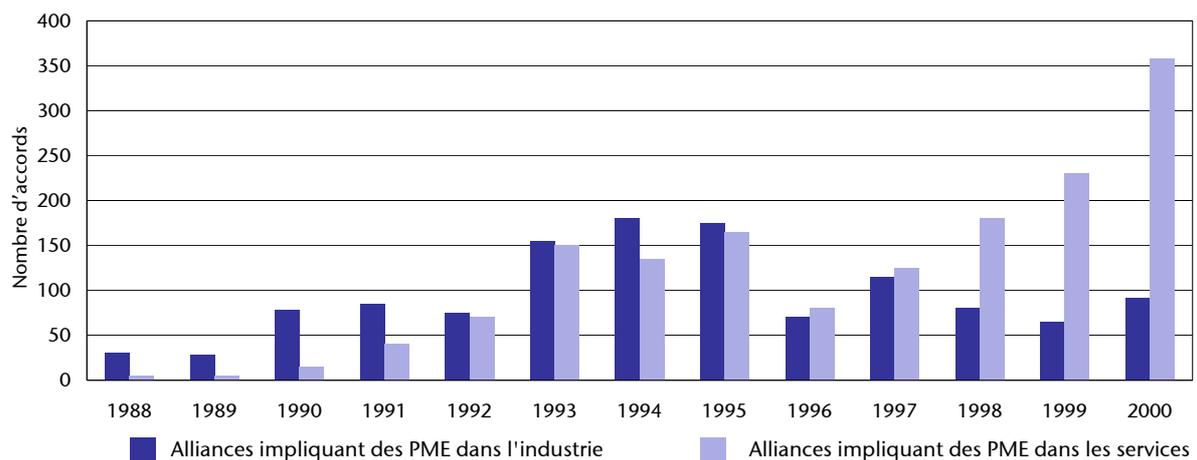
Une grande proportion des coopérations formalisées entre les PME s'opère sous la forme d'alliances¹⁷ et de réseaux. Les alliances avec de plus grandes entreprises ou même avec des entreprises multinationales représentent néanmoins également une voie importante vers l'internationalisation pour les PME.¹⁸

La littérature économique internationale témoigne que les alliances revêtent une importance croissante. La concurrence internationale qui s'intensifie incite les entreprises à se spécialiser et à se concentrer sur leur cœur de métier. Les grandes entreprises externalisent de façon croissante toutes leurs autres activités, ce qui permet aux PME d'entrer en scène. En suivant le même raisonnement, les multinationales constituent également des alliances avec des PME afin d'obtenir une « ouverture » sur un marché national particulier.

Des études soulignent également que le développement des alliances résulte globalement d'une économie de plus en plus fondée sur la connaissance.¹⁹ Un des effets importants du management des compétences est un recentrage accru sur les compétences « cœur de métier ». Ce recentrage résulte en une tendance à la « désinternalisation », dans le cadre de laquelle les activités ne relevant pas du cœur de métier sont placées à l'extérieur de l'entreprise elle-même. Ceci crée naturellement une augmentation correspondante des alliances liées à l'externalisation.

Une estimation du nombre total d'alliances impliquant des PME entre 1988 et 2000 a été présentée dans les Perspectives sur les PME de l'OCDE, édition 2002, et est reproduite dans la Figure 2.10.

Figure 2.10 : Alliances transfrontalières impliquant des PME, 1988-2000



Source : Perspectives de l'OCDE sur les PME, édition 2002.

Les alliances et les réseaux peuvent concerner un service de R&D commun, la production, le marketing, l'achat d'intrants, ou encore la distribution. Les alliances peuvent également constituer une source importante d'exportation indirecte, par exemple lorsque les PME commercialisent leurs produits au niveau international via un intermédiaire du commerce national de plus grande taille.

La Figure 2.10 révèle tout d'abord que les alliances impliquant des entreprises de services ont considérablement et constamment augmenté depuis 1996. Les alliances au sein de l'industrie semblent s'être stabilisées à un niveau bien inférieur sur la même période. Deux remarques essentielles doivent cependant être formulées à cet égard. En premier lieu, le nombre réel d'accords relatifs à des alliances a probablement été plus élevé. Les statistiques (fondées sur la base de données Thomson Financial) recensent uniquement les alliances rendues publiques dans les médias nationaux ou internationaux. Or de nombreuses alliances, notamment entre les petites

17 Les alliances stratégiques sont des accords de coopération entre des entreprises indépendantes reposant sur des contrats dans l'objectif de développer les stratégies compétitives des entreprises participantes (Restructuration industrielle à l'échelle mondiale : conséquences pour les PME), Documents de travail de l'OCDE 2002/4 par Kentaro Sakai, février 2002.

18 OCDE, Global Industrial Restructuring: Implications for Small Firms (Restructuration industrielle à l'échelle mondiale : conséquences pour les PME), Documents de travail de l'OCDE 2002/4 par Kentaro Sakai, février 2002.

19 Contractor, F.J. & Lorange, The growth of alliances in the knowledge-based economy (L'augmentation des alliances dans l'économie basée sur la connaissance), International Business Review 11, 485-502, Pergamon, 2002.

entreprises, ne bénéficient pas d'une telle médiatisation. Deuxièmement, même si les données définitives ne sont pas encore disponibles, le taux de constitution d'alliances aura probablement baissé significativement au cours des années 2001, 2002 et du premier semestre 2003, en raison de l'instabilité économique générale et du repli des places boursières.²⁰

Investissement direct étranger

La création d'une filiale ou d'une succursale à l'étranger requiert un investissement direct à l'étranger (IDE). Les statistiques d'IDE illustrent donc une forme importante d'internationalisation. Il n'existe aucune statistique en matière d'investissements directs à l'étranger par les PME, mais l'image générale est que l'IDE en Europe a augmenté de manière continue au cours des années 1990. Toutefois, des données récentes révèlent une nette tendance à la baisse des flux d'IDE de 2000 à 2002.

Les analyses de l'OCDE expliquent cette diminution par les incertitudes en matière de sécurité et d'environnement politique en 2001 et 2002, insécurité qui a continué au cours du premier semestre 2003. D'après l'OCDE,²¹ la décroissance marquée des flux au début de cette nouvelle décennie reflète davantage une correction des niveaux antérieurs très soutenus qu'un renversement de tendance. Ainsi, l'importance des prises de participation transfrontalières continuent d'augmenter, traduisant le rôle important des entreprises internationalisées au sein d'une économie mondialisée.

Au total, les données présentées dans ce chapitre indiquent très nettement que l'internationalisation est une activité bien plus diversifiée que la simple exportation ou la création d'une filiale à l'étranger. En plus de l'approche d'un marché étranger, les PME internationalisées ont également l'opportunité d'exploiter leur accès à un « marché » beaucoup plus diversifié pour trouver des partenaires qualifiés, par exemple pour une collaboration technologique (accès à de nouvelles technologies ou connaissances), ou des sous-traitants à faible coût et/ou spécialisés. Ces données indiquent que l'internationalisation revient également à tirer parti d'un accès plus large aux partenaires et aux fournisseurs dans la chaîne de valeur, ce qui contribue en fin de compte à accroître la compétitivité et la productivité²².

2.7. De l'internationalisation par étapes à une vision d'ensemble

Différents types d'internationalisation représentent-ils des étapes d'un processus unique, ou sont-ils le reflet de choix stratégiques de PME qui diffèrent dans leur structure, leur activité et leur fonctionnement ?

La théorie des étapes

Un modèle prédominant du processus d'internationalisation est la théorie des étapes, selon laquelle l'internationalisation se déroule par étapes progressives, en évoluant d'un engagement/risque faible à un engagement/risque élevé.²³

- 1 Pas d'activité d'exportation régulière (exportations intervenant sporadiquement le cas échéant) ;
- 2 Exportation via des représentants indépendants ;
- 3 Création de ses propres filiales commerciales à l'étranger ;
- 4 Installation d'infrastructures de production à l'étranger.

20 Cela a été le cas pour le nombre de fusions et d'acquisitions, qui, d'après l'OCDE, s'est révélé être historiquement bas au cours des cinq premiers mois de 2003 (seulement la moitié de l'activité par rapport à l'année précédente). Cette tendance pour les fusions et les acquisitions peut donner une indication approximative de la tendance pour ce qui concerne les alliances, étant donné que ces deux types d'activités requièrent la confiance dans la conjoncture économique du pays partenaire, et sont donc tous deux sensibles à l'instabilité économique internationale. (OCDE, Trends and recent developments in foreign direct investment (Tendances et évolution récente de l'investissement direct étranger), par Hans Christiansen et Ayse Bertrand, juin 2003).

21 Perspectives économiques de l'OCDE n° 73, juin 2003.

22 Joseph Prokopenko: Globalisation alliances and networking: a strategy for competitiveness and productivity (La mondialisation, les alliances et les créations de réseaux : stratégie de compétitivité et de productivité), Organisation internationale du travail, publication du Service du développement et de la gestion des entreprises - EMD 21/E, 1997.

23 Gankema, H.G.J., Snuif & van Dijken, The Internationalisation Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of the Stage Theory (Le processus d'internationalisation des PME: une évaluation de la théorie des étapes), 185-199, in Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium (Recherche sur les PME et l'entrepreneuriat: En route vers le prochain millénaire), eds. Donckels R. & Miettinen, Aldershot, 1997.

Le raisonnement qui sous-tend ce modèle est qu'une stratégie progressive minimise les risques et les coûts d'investissement requis à un moment donné. Les entreprises commencent normalement par exporter vers des marchés situés à une distance géographique peu importante. Lorsqu'elles ont acquis une certaine expérience, elles développent leurs exportations vers des marchés plus éloignés.

Cette perspective dynamique du processus d'internationalisation comme une série d'étapes consécutives, au cours desquelles les entreprises deviennent de plus en plus expérimentées, est défendue par certaines études sur les PME menées au niveau national (par exemple en Islande²⁴ et en Espagne²⁵), mais également par l'étude transnationale *Interstratos* sur les PME datant de 1993.²⁶ D'autres sont passées directement de l'une des premières étapes à l'une des dernières, et n'ont donc pas suivi un processus graduel.

Les résultats d'autres études vont à l'encontre de cette théorie des étapes, par exemple une étude norvégienne portant sur des données d'un échantillon longitudinal, et qui conclut que plus de 40 % des PME internationalisées suivent un schéma de développement discontinu, qui ne correspond pas à la théorie des étapes.²⁷

Des travaux plus récents font état d'une incohérence fondamentale entre la théorie des étapes et la réalité empirique d'un nombre croissant d'entreprises qui adoptent une vision mondiale dès leur création.²⁸ De telles entreprises sont souvent décrites comme « nées globales » (de l'anglais born globals).

« Les entreprises nées globales »

Les entreprises dites « nées globales » se définissent comme des entreprises qui établissent leur activité en ciblant un marché soit mondial par nature, soit une niche présentant un potentiel très limité sur leur marché national. Elles commencent souvent à exporter au cours des cinq premières années de leur existence.

Selon une étude finlandaise auprès de nouvelles entreprises dans l'industrie métallurgique et les services, une entreprise sur dix est « née globale » dans le sens où l'existence de l'entreprise repose sur les exportations.²⁹ En particulier, dans les secteurs à technologie innovante, de nouveaux types de produits et de marchés ont pour objectif de progresser rapidement sur la scène internationale. Des études³⁰ font état d'un nombre significatif d'entreprises « nées globales » opérant dans les secteurs qui peuvent être caractérisés comme intensifs en savoir.³¹

L'approche holistique

Les différentes théories exposées jusqu'à présent laisseraient donc penser que certains types de PME ont tendance à s'internationaliser de manière assez progressive, en suivant un processus d'apprentissage prudent, tandis que d'autres types de PME peuvent être « nées globales » et s'orienter vers l'internationalisation dès la création de l'entreprise.

Toutefois, la distinction entre la théorie des étapes et le modèle « nées globales » peut s'avérer trop rigide et même perdre de sa pertinence au fil du temps. Il existe différents arguments à cet égard.

24 Jónsdóttir, Einarsson, et al., Könnun á notkun íslenskra útfutningsfyrirtækja á Internetinu. Meistaránám í Viðskipta og hagfræðideild. (Une enquête sur l'usage d'Internet par les entreprises exportatrices islandaises), MS student research paper, Department of Economics and Business. University of Iceland, Reykjavík, 2001.

25 Pla Barber, J., Un análisis empírico de la internacionalización española. Modos de entrada y factores de empresa, (Une analyse empirique de l'internationalisation espagnole. Modes d'entrée et facteurs d'entreprises). et Merino de Lucas, F., El proceso de internacionalización de las pyme (Le processus d'internationalisation des PME), in Papeles de Economía Española, n° 89-90. Madrid, 2001.

26 Gankema, H.G.J., Snuif & van Dijken, The Internationalisation Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of the Stage Theory (Le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises), 185-199, in Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium, (Recherche sur les PME et l'entrepreneuriat: En route vers le prochain millénaire) eds. Donckels R. & Miettinen, Aldershot, 1997.

27 Havnes, P. & Hauge, E., Utvikling i regional maritim næring - internasjonalisering av leverandørbedrifter (Développement du secteur maritime régional - internationalisation des fournisseurs) FoU-rapport n° 1/2002. 1/2002.

28 Etemad, H. & Wright, Internationalisation of SMEs: Toward a New Paradigm, (Internationalisation des PME: Vers un nouveau paradigme) Small Business Economics 20, Pays-Bas, 2003.

29 Littunen, Hannu, Uusien yritysten menestyminen. Osa IV: Littunen, Hannu, Uusien yritysten menestyminen. Osa IV: Yritystoiminnan vakiintuminen (Le succès des nouvelles entreprises - partie IV Étape de stabilisation), Economic Research Center of Central Finland, Publications 140, Jyväskylä, 1997.

30 Saarenketo, S. & Sundqvist, S., Comparison of born global and traditionally internal firms: effects of industry and managerial characteristics. (Comparaison des entreprises nées globales et des entreprises traditionnellement orientées sur le marché intérieur: effets des caractéristiques sectorielles et managériales) In (Saarenketo) Born globals - Internationalisation of small and medium-sized knowledge-intensive firms, (Nées globales - internationalisation des PME à forte intensité de savoir) Acta universitatis Lappeenrantaensis 145. Lappeenranta, 2002.

31 Les secteurs d'activité intensifs en savoir incluent par exemple les produits électriques et optiques, les équipements de bureau, les autres appareils électriques, les équipements de radio et télévision et les équipements de télécommunication.

Tout d'abord, le processus d'internationalisation des PME peut représenter une combinaison des différents modèles. Pour certaines entreprises « nées globales », l'internationalisation est aussi graduelle, mais elle suit une progression compacte et rapide. Pour d'autres, le processus d'internationalisation peut être graduel et lent, jusqu'à ce qu'une redéfinition de la stratégie et du cœur de métier les requalifie comme de nouvelles entreprises « nées globales » ou « renaissant globales ».

Une autre raison pour laquelle la distinction entre l'internationalisation graduelle et les « nées globales » peut devenir inappropriée apparaît si l'internationalisation consiste à désigner une palette entière d'activités transfrontalières qui se nourrissent mutuellement. Lorsque l'activité internationale est motivée par un besoin d'accéder au savoir-faire, à la technologie ou à la main d'œuvre, la stratégie consistera souvent à s'engager dans une coopération transfrontalière, des réseaux, à recourir à des fournisseurs étrangers et, peut-être, à former des alliances ou des joint ventures, tout autant qu'à exporter ou à créer des filiales. Ainsi, les différents types d'activités orientées vers l'international peuvent être nécessaires, de façon combinée plutôt que sous la forme d'étapes successives se déroulant selon un processus graduel.

Enfin, ainsi que les diverses études citées plus haut l'ont montré, les différentes formes d'internationalisation (échanges commerciaux, coopération ou IDE) peuvent être entreprises davantage comme une réponse aux différents objectifs stratégiques que dans le cadre des étapes d'un processus graduel. Pour certains types d'entreprises de services (par exemple sociétés de conseil, concepteurs de logiciels, cabinets d'architectes, etc.), la stratégie consistant à conclure directement une alliance ou une joint venture avec une entreprise étrangère, plutôt que de passer par une étape d'exportation directe, peut se révéler plus pertinente. C'est typiquement le cas si l'entreprise recherche du savoir-faire ou de la technologie au niveau international. Le cas finno-irlandais de SUPAPOW présenté dans l'Encadré 2.1 constitue une illustration de cette évolution.

Encadré 2.1 SUPAPOW (Irlande-Finlande) - Joint venture destinée à combiner différentes compétences de la chaîne de valeur

POWEX est une entreprise finlandaise qui conçoit et fabrique des équipements de surveillance et de contrôle pour les entreprises productrices et distributrices d'énergie. Elle souhaitait mettre au point un équipement capable de mesurer directement le courant électrique passant dans les lignes électriques aériennes. Elle avait une idée reposant sur une technologie relevant des ultrasons, et, pour faire avancer ce projet, elle désirait trouver un partenaire disposant d'une expertise dans ce domaine.

SUPERULE Systems est une entreprise irlandaise possédant une telle expertise. SUPERULE Systems disposait également d'un réseau de commercialisation international de ses produits, avec des agents en Amérique du Nord, en Asie et en Australie.

Lorsque SUPERULE fut contactée par POWEX, qui avait eu l'idée de développer le nouveau produit, elles franchirent ensemble une nouvelle étape importante en se mettant d'accord sur la création d'une joint venture internationale, baptisée SUPAPOW. SUPAPOW fut la première joint venture finno-irlandaise, et s'établit en Irlande pour développer et fabriquer le nouveau produit. L'accord de joint venture a également donné à POWEX l'accès au réseau de commercialisation international de SUPERULE.

Source : Réseau CRI, Joint Venture Company to Manufacture Electrical Monitoring Equipment (Une joint venture pour fabriquer un équipement de surveillance électrique), 2003.

Par conséquent, une vision plus holistique du processus d'internationalisation pourrait être présentée. Une telle approche holistique pourrait considérer les différentes formes d'activités internationales comme un ensemble complet d'options d'internationalisation ouvert aux PME, exigeant un examen stratégique minutieux et individuel afin de savoir laquelle de ces options, ou ensemble d'options, constituera le choix optimal à un moment donné.

Les résultats de l'Enquête de l'ENSR, selon lesquels un tiers des PME ayant des filiales à l'étranger n'exportent pas, constituent une autre indication du fait que les exportations pourraient ne plus être la première étape logique de l'internationalisation. Une étude allemande montre également que les différentes formes d'internationalisation peuvent être entreprises assez indépendamment les unes des autres³². Dans cette étude, près des deux

32 Kokalj, L. et Wolff, Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik (Les activités économiques internationales des PME à la lumière des statistiques officielles et non officielles), in : Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (ed.): IfM-Materialien, No. 153, Bonn, 2001.

tiers des PME actives au niveau international suivent une stratégie d'internationalisation unidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elles se concentrent exclusivement sur une forme d'activité internationale (uniquement échanges commerciaux avec l'étranger, uniquement coopération ou uniquement investissements directs à l'étranger). Un tiers des PME a choisi une stratégie d'internationalisation multidimensionnelle : 23,7 % font simultanément usage de deux formes et 10,4 % emploient les trois formes d'activités internationales.

Cependant, lorsque le manque de ressources ou de savoir-faire concernant l'internationalisation limite les PME, une approche graduelle peut toujours constituer une solution stratégique pour l'internationalisation. Un exemple d'internationalisation graduelle par une entreprise « née globale » est présenté dans l'étude de cas finlandaise de Blancco, dans l'Encadré 2.2.

Blancco est un exemple type du choix consistant à aborder les pays voisins en premier lieu par l'exportation directe, puis à se développer progressivement jusqu'à la création d'une filiale étrangère.

Encadré 2.2 Blancco (Finlande) - Une entreprise « née globale » avec une internationalisation progressive

BLANCCO est une entreprise finlandaise de services techniques, spécialisée dans la sécurité des données, et notamment dans les applications de suppression de données. BLANCCO a été créée en 1997 par deux étudiants de l'université. À ses débuts, l'entreprise était installée au sein d'une pépinière d'entreprises locale. En 2001, l'entreprise employait 13 personnes et son chiffre d'affaires total s'élevait à environ 760 000 euros. Les exportations représentaient plus de 40 % du chiffre d'affaires annuel.

BLANCCO peut être caractérisée comme une entreprise « née globale ». L'orientation vers la croissance était la devise des fondateurs de l'entreprise dès le tout début de son histoire. Lorsque l'entreprise commercialise son premier logiciel en 1999, elle fait la promotion et le vend sur le marché national. Mais BLANCCO devient rapidement un leader du marché et ses fondateurs se rendent compte que le véritable potentiel de croissance se situe sur les marchés internationaux. Par ailleurs, les fondateurs sont encouragés par le fait que l'activité de suppression de données constitue un domaine émergent et qu'ils jouent un rôle de pionniers, avec seulement quelques concurrents au niveau mondial.

Les phases du processus d'internationalisation de BLANCCO :

- 1 Exportations directes. Initialement, l'entreprise s'est concentrée sur les exportations en contactant des clients potentiels directement ou indirectement via un réseau existant de clients professionnels sur chaque marché ciblé. Les réseaux de revendeurs ont été tout d'abord mis en place en Scandinavie et en Europe du Nord, mais ils couvrent aujourd'hui près de 20 pays sur quatre continents. Troisièmement, un moyen important employé pour les exportations directes a été l'utilisation d'Internet.
- 2 Contrats de licences. Plus tard, sur certains marchés comme le Japon, l'entreprise a accepté d'accorder la licence de son produit à un distributeur local, qui vend le produit sous une marque différente.
- 3 Coopération. En outre, l'entreprise a commencé à rechercher des partenaires pour ses services après-vente (tels que le recyclage). Plusieurs accords ont déjà été conclus en Finlande, mais au niveau international le processus est en cours.
- 4 Filiales étrangères. Très récemment, l'entreprise a débuté une série d'expansions sur ses principaux marchés, en créant plusieurs filiales commerciales.

La future stratégie d'internationalisation de BLANCCO comprend une décision de cibler d'abord les pays dont les marchés présentent des qualités similaires au marché finlandais et de développer des stratégies spécifiques à chaque marché ciblé. Les organisations privées et publiques au sein desquelles la protection des informations est d'une importance cruciale, voire requise par la loi, ont été sélectionnées comme groupes cibles. Du point de vue commercial, la stratégie vise à se concentrer sur la constitution d'une marque, afin de passer d'un avantage concurrentiel sur un marché émergent reposant sur un rôle de pionnier à un avantage concurrentiel reposant sur une marque.

Sources : Nummela, Niina (2002) Controlling the growth of a Born Global (Contrôle de la croissance d'une entreprise née globale). Douille Blancco, International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 3 No. 2, 221-226.

Chapitre 3

Les moteurs de l'internationalisation

3.1. Introduction

Au cours des dernières décennies, une restructuration permanente a caractérisé le développement économique dans presque tous les secteurs d'activité à travers le monde. L'objectif de ce chapitre est d'étudier la façon dont les dirigeants de PME ont réagi à cette restructuration, et quels moteurs et motivations spécifiques ont poussé les PME à s'internationaliser. Cette analyse peut contribuer à l'amélioration de la politique en faveur des PME.

Tout d'abord, l'ambition d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché et les coûts, constitue un moteur important pour les PME. Les PME qui recherchent des économies d'échelle peuvent donc être motivées pour s'internationaliser afin d'obtenir l'accès aux :

- **Marchés** - via la diversification ou l'élargissement de leur marché, le lancement de nouveaux produits ou via une concurrence internationale accrue sur le marché national.
- **Sous-traitants** - motivé par la rationalisation de la production et la nécessité de minimiser les coûts de main d'œuvre.

De ce point de vue, l'internationalisation est très étroitement liée à une perspective de chaîne de valeur : maximiser les profits et minimiser les coûts d'achat, de production et de commercialisation.

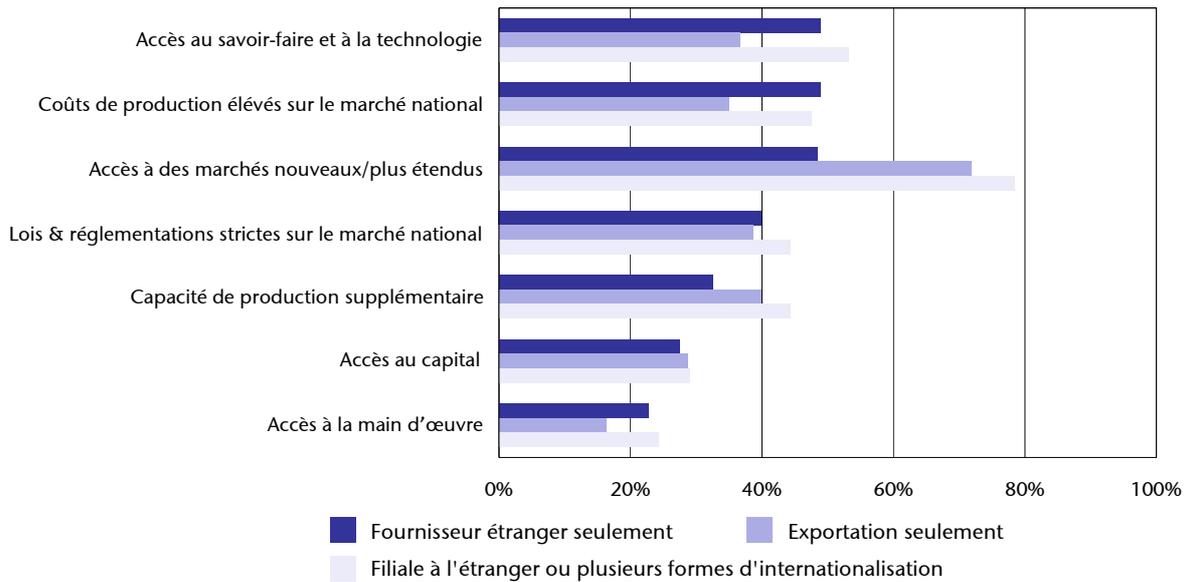
Toutefois, pour certaines entreprises, une seconde série de moteurs existe, typiquement liés à un développement plus stratégique de l'entreprise. Afin de gagner en compétitivité, certaines entreprises s'efforcent d'améliorer leur capacité d'innovation pour introduire de nouveaux produits ou services sur le marché. Certaines entreprises peuvent également chercher à obtenir l'accès à des marchés plus étendus de façon plus indirecte, via une collaboration stratégique. En exploitant les ressources internationales, les PME peuvent être en mesure de réaliser cette ambition en accédant aux :

- **Compétences et ressources internationales** (technologie, savoir-faire, etc.)
- **Relations d'affaires internationales**, qui incluent également un élément d'apprentissage en termes de R&D/activités d'innovation communes et de partage des connaissances
- **Financements/capitaux** provenant de marchés étrangers

Dans ce chapitre nous analysons les principaux moteurs économiques et stratégiques de l'internationalisation, ainsi que les motivations liées à l'entreprise, qui sont d'une grande importance pour comprendre l'internationalisation des PME dans une perspective de long terme.

3.2. Les PME ont des motivations variées pour s'internationaliser

Il est possible de cerner plusieurs motivations différentes à l'internationalisation des PME. Elles sont le signe d'une approche diversifiée de l'internationalisation. La Figure 3.1 offre une vue d'ensemble de l'importance des différentes motivations. Ces raisons sont classées en fonction des réponses données par les PME ayant un fournisseur étranger comme seule forme d'internationalisation.

Figure 3.1 : Les raisons de l'internationalisation

Remarque : Le graphique représente le pourcentage de PME ayant qualifié la raison d'« importante » ou de « très importante ».

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

L'accès à de nouveaux marchés plus étendus apparaît nettement comme la motivation la plus fréquente pour l'internationalisation des PME qui exportent ou disposent d'établissements à l'étranger. Ceci reflète les possibilités d'étendre le marché pour les produits d'une entreprise en exportant ou en créant des filiales ou des joint ventures à l'étranger.

Pour les PME qui exportent seulement, l'accès à de nouveaux marchés plus étendus n'est pas une raison plus fréquente que l'accès au savoir-faire et à la technologie ou encore les coûts de production élevés sur le marché national. Ceci indique que la décision de se diriger activement vers l'étranger ne constitue pas simplement une étape consécutive à l'importation (avoir un fournisseur étranger), mais plutôt que les différents types d'internationalisation reflètent différents objectifs stratégiques.

Toutefois, il est intéressant de noter que l'accès à de nouveaux marchés plus étendus compte parmi les motivations relativement communes pour les PME seulement importatrices. Il est difficile cependant de trouver une explication solide à cette motivation, étant donné que la mention « accès à de nouveaux marchés ou à des marchés plus étendus » peut être interprétée de deux façons différentes : un marché plus étendu peut se rapporter au marché auquel sont destinés les produits de l'entreprise, ou bien au marché pour l'achat de matières premières ou autres intrants. Pour les importateurs, la motivation de l'accès à des marchés plus étendus peut être différente en fonction de l'interprétation du terme « marché ». Importer des produits, des composants ou des services peut permettre à l'entreprise d'acquérir de plus larges parts de marché sur le marché national pour ses produits ; ou encore, s'engager dans l'importation de biens ou de services à des fins de production peut constituer une façon d'accéder à des marchés d'intrants plus étendus, et donc des prix plus faibles.

Accès au savoir-faire ou à la technologie

Il est intéressant de noter que l'accès au savoir-faire ou à la technologie représente la motivation la plus fréquente pour les entreprises uniquement importatrices, et la deuxième motivation la plus citée pour les PME ayant des formes plus complexes d'internationalisation. De même, parmi les PME purement exportatrices, plus d'un tiers le font, au moins en partie, dans le but d'acquérir des connaissances. Ainsi, la décision de s'ouvrir à l'international n'est pas simplement motivée par une augmentation potentielle des ventes. L'internationalisation est également un moyen important d'acquérir un savoir-faire et d'obtenir un aperçu de nouvelles technologies utiles, en tant qu'élément de renforcement de la compétitivité des PME.

Le cas de la société irlandaise Dromkeen Food Ingredients (DFI), présenté dans l'Encadré 3.1, constitue un exemple d'une entreprise industrielle qui se tourne vers l'étranger pour accéder à de nouvelles opportunités technologiques via un partenaire étranger.

Encadré 3.1 Dromkeen Food Ingredients - L'internationalisation pour accéder au savoir-faire

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

Voici un exemple de développement d'une coopération technique et commerciale internationale. Le directeur de DFI pensait que l'entreprise pourrait fabriquer une multitude de produits divers à partir de levure, si elle était en mesure d'accéder à la technologie adéquate. Afin de localiser la technologie requise, il s'est adressé au Centre Relais Innovation (CRI), auprès de Enterprise Ireland, qui a envoyé une demande de technologie sur le réseau CRI et aidé DFI à évaluer cette technologie et à négocier l'accord en résultant. L'entreprise Tas Consult, situé à Anvers en Belgique, a été identifiée comme disposant du savoir-faire requis. Tas Consult a en effet mis au point une technique de traitement destinée à élargir la gamme de produits pouvant être fabriqués à partir de levure de bière.

Dans le cadre d'un accord entre les deux entreprises, Tas Consult a transféré ses protocoles techniques vers le processus de fabrication de DFI et conseillé l'entreprise quant aux adaptations requises de son usine afin de produire une gamme plus large de produits. Les connaissances spécialisées de l'entreprise en matière d'ingrédients et de variétés de levure ont constitué un facteur essentiel de l'accord. Tas Consult fournit également des conseils sur la commercialisation des produits à base de levure à haute valeur ajoutée dans toute l'Europe.

Le principal impact sur DFI a été l'acquisition d'une nouvelle technologie et la production de nouveaux produits. Les ventes de l'entreprise ont augmenté. Les deux entreprises concernées sont allées au-delà de ce qui était initialement envisagé, pour développer une relation de travail permanente, impliquant une collaboration en vue d'identifier de nouveaux marchés pour des produits de niche et d'adapter les processus de production de ces produits.

Source : Réseau CRI, New yeast processes make sales rise (De nouveaux procédés de traitement de la levure font augmenter les ventes), 2003.

Impulsion ou attraction

La motivation relative à l'accès à de nouveaux marchés plus étendus, telle qu'elle est perçue par les PME elles-mêmes, peut en réalité correspondre à l'un des deux types différents de moteurs plus fondamentaux pour l'internationalisation :

- **Moteurs d'impulsion (push)** - le marché national est trop limité pour un produit hautement spécialisé ou un produit de niche, ou bien la concurrence sur le marché national est trop intense.
- **Moteurs d'attraction (pull)** - de façon typique, ils interviennent lorsque des acheteurs étrangers ont des demandes non sollicitées pour un produit, mais aussi, plus fréquemment, lorsqu'un client important demande à l'entreprise de l'accompagner sur les marchés étrangers.

Les deux types de moteurs semblent très courants dans la plupart des pays européens. Des études émanant de différents pays évoquent souvent l'un ou l'autre type de moteur. Le moteur d'impulsion d'un marché national limité est identifié dans les études irlandaises et finlandaises.³³

Le moteur d'attraction est apparu comme le plus important dans une étude belge,³⁴ dans laquelle 93 % des PME interrogées ont cité une demande émanant de pays étrangers en tant que moteur d'internationalisation, et un résultat similaire est ressorti d'une enquête menée au Luxembourg.³⁵

Le cas de l'entreprise française Mecaplan, présenté dans l'Encadré 3.2, est un exemple de PME entraînée dans l'exportation par ses clients.

33 O'Malley, E. & O'Gorman, C., Competitive Advantage in the Irish Indigenous Software Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment, (Avantage compétitif dans l'industrie irlandaise du logiciel et rôle des investissements directs étrangers) European Planning Studies, Vol. 9, No. 3, Basingstoke, 2001 et Kailaranta, J. Kansainvälistyväen pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet (Atouts et besoins de développement des PME internationalisées), Ministry of Labour, ESF Publications 26/1998, Helsinki, 1998.

34 Donckels, R. & Aerts, R., KMO's en internationalisering (Les PME et l'internationalisation), Koning Boudewijnstichting en coopération avec le Small Business Research Institute et CERA, Bruxelles, 1992.

35 Centre de Promotion et de Recherche : Enquête sur les activités d'exportation et la participation des entreprises du secteur de l'artisanat aux foires nationales et internationales, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992.

Encadré 3.2 MECAPLAN - Un prestataire de services qui a suivi son client à l'étranger

Depuis sa création, le français MECAPLAN s'est spécialisé dans une niche d'activité, l'ingénierie mécanique pour l'industrie lourde. MECAPLAN emploie 10 personnes et existe depuis 11 ans. L'entreprise conduit des études et fournit des pièces pour les éléments de lignes de production continue.

Les clients de MECAPLAN sont de grands groupes de l'industrie sidérurgique, du verre, du travail du béton, des centrales électriques, etc. Ces groupes sont tous internationalisés et ont des usines dans le monde entier. Par conséquent, MECAPLAN a été conduit à exporter afin d'entretenir des relations commerciales avec les grands groupes internationaux.

La stratégie adoptée par MECAPLAN était initialement de travailler pour les usines françaises, puis d'utiliser ces références pour les usines étrangères de ces groupes. Cette stratégie est toujours en vigueur, mais les références de ces usines étrangères ont donné à l'entreprise sa propre crédibilité, pays après pays. Ainsi, les clients basés au niveau national ont été utilisés comme un lien pour mettre en place les exportations vers les usines étrangères, qui sont ensuite traitées directement par MECAPLAN. Les exportations représentent actuellement 80 % du chiffre d'affaires.

La dispersion des clients a constitué un obstacle particulier, dans la mesure où l'entreprise a dû s'adapter à de nombreux marchés en ce qui concerne les méthodes et les documents de travail. Venir à bout de cet obstacle a exigé des efforts ciblés, dont entre autres : des responsables très mobiles et, si un réseau d'intermédiaires est utilisé dans chaque pays, il existe une recherche constante d'employés qualifiés et une équipe administrative fixe et compétente.

Sources : LA MAISON DE L'EXPORT, « Paroles d'exportateurs » (témoignages, expériences de PME) (1998).

Du point de vue de la chaîne de valeur, et de la concurrence croissante entre la production, la distribution et le commerce, l'accès à de nouveaux marchés plus étendus comme motivation de l'internationalisation présente des implications plus larges. Afin de rendre leurs activités de distribution et commerciales plus rentables et d'avoir un accès direct aux informations sur le marché, certaines PME et grandes entreprises industrielles établissent leurs propres circuits de distribution. Il s'agit également d'un moyen de contrôler l'intégralité du processus de distribution. Par ce processus, la distribution et le commerce deviennent partie intégrante des activités industrielles. On retrouve des exemples de ce type dans le secteur de la mode (production & commerce de détail) et de l'électronique.

Un accord de coopération reposant sur la motivation d'accéder à des marchés plus étendus pour un des partenaires et la motivation d'accéder au savoir-faire et à la technologie pour l'autre partenaire, peut également devenir un modèle intéressant d'internationalisation pour davantage de PME à l'avenir. Un tel accord pourrait être construit ainsi : un partenaire fournissant l'accès au marché et l'autre partenaire un accès au développement de nouveaux produits. Ceci peut être associé à la coopération accrue entre différentes entreprises au sein de la chaîne de valeur. Une enquête suédoise³⁶ décrit la progression de cette coopération plus étroite entre les acheteurs et les sous-traitants dans l'industrie du bois et du papier, les clients étant de plus en plus impliqués dans le développement des produits. En retour, les sous-traitants ont accès au réseau de distribution mondial du client pour la commercialisation de leurs propres produits. En outre, cette enquête suédoise révèle une stratégie de diminution de la dépendance des petites entreprises vis-à-vis des grandes entreprises, une stratégie consciente de la part des PME, visant à amoindrir leur vulnérabilité et à s'assurer une rentabilité à long terme.

Accès à une capacité de production supplémentaire

L'internationalisation est également très souvent initiée dans le but d'accéder à des sous-traitants moins chers et/ou d'obtenir une capacité de production supplémentaire. Cette activité orientée vers la gestion de la production trouve ses racines dans les industries où les activités ont été externalisées au niveau international, en raison de coûts de production élevés ou suite à une décision stratégique de se concentrer sur les compétences « cœur de métier », avec comme conséquence l'externalisation des autres activités.

36 Karlsson, S. et al.: More than a lot of paper! - Innovations and development within Värmlands' Forrest Industry Cluster- Paper Province (Plus que du papier! - innovations et développements dans le cluster bois papier de la province du Varmlands). Swedish Agency for Innovation Systems, 2001.

Le commerce de détail constitue un cas particulier concernant les activités « importatrices ». En Europe, certaines entreprises de commerce de détail de produits d'usage courant ont crû et sont devenues des entreprises multinationales. Ces entreprises sont typiquement présentes dans de nombreux pays, comme par exemple le français Carrefour-Promodes ou le néerlandais Royal Ahold. Les conséquences sont doubles pour les PME. Tout d'abord, une telle entreprise multinationale bénéficie d'une position de force en matière de négociation, qui lui permet de dicter les caractéristiques du produit et la quantité livrée, et la met également en mesure de compresser les marges des PME sous-traitantes. Ensuite, les PME de ce secteur ne se concentrent certes pas sur l'internationalisation en tant que stratégie commerciale principale, mais, en raison de l'internationalisation des grandes entreprises, les PME à orientation locale se heurtent à une concurrence forte et croissante qui, au cours des dernières années, a poussé peu à peu les PME hors du marché.

Accès au capital

Enfin, l'accès au capital n'est pas cité comme l'une des motivations les plus fréquentes de l'internationalisation, comme nous pouvons le voir sur la Figure 3.1. Toutefois, pour certaines PME, notamment dans le secteur des biotechnologies, l'opportunité d'obtenir des financements via des contrats de licences ou des accords commerciaux à long terme avec de grandes entreprises multinationales est une motivation de plus en plus répandue³⁷.

3.3. Hésitations concernant l'internationalisation

Lorsque nous analysons les différents types de moteurs et de motivations possibles de l'internationalisation des PME, il peut être utile d'examiner également les raisons pour lesquelles les PME ne sont pas internationalisées.

Le groupe des PME non internationalisées peut être divisé en deux catégories : les PME qui trouvent les obstacles internes ou externes trop importants, et les PME qui n'envisagent même pas de s'internationaliser. Les différents obstacles qui entravent l'internationalisation, tels que perçus par certaines PME, seront abordés plus en détail dans le Chapitre 4.

S'agissant du groupe qui n'a jamais envisagé l'internationalisation, il est fréquent que leurs hésitations ne soient pas fondées sur les obstacles en tant que tels. Certaines peuvent considérer que l'internationalisation n'est pas pertinente pour leur activité et certaines pensent que la demande nationale est suffisante aujourd'hui et continuera à l'être dans l'avenir. Certaines PME (ou créateurs d'entreprises) n'ont peut-être simplement pas l'ambition de s'agrandir au-delà d'une certaine taille, ou de s'étendre au-delà du marché national. Différentes études nationales indiquent qu'il existe une croyance relativement répandue parmi les PME, selon laquelle le marché national est suffisamment grand aujourd'hui et le sera toujours demain. Dans une enquête luxembourgeoise auprès de 959 petits artisans exportateurs, 42 % des personnes interrogées ont évoqué une « demande nationale trop élevée » comme motif pour ne pas s'internationaliser.³⁸ Une étude belge fait état de résultats similaires.³⁹

Une étude suédoise indique que le nombre limité de petites entreprises exportatrices semble être lié à la crainte d'une dépendance externe et d'une perte de contrôle.⁴⁰ Ces résultats soulignent une tendance d'un certain nombre de PME à percevoir leur petite taille comme un avantage certain et ainsi ne pas désirer s'engager dans l'internationalisation.

37 OCDE, Global Industrial Restructuring : Implications for Small Firms (Restructuration industrielle à l'échelle mondiale : conséquences pour les PME), Documents de travail de l'OCDE 2002/4 par Kentaro Sakai, février 2002.

38 Centre de Promotion et de Recherche, Enquête sur les activités d'exportation et la participation des entreprises du secteur de l'artisanat aux foires nationales et internationales, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992.

39 Donckels, R. & Aerts, R., KMO's en internationalisering (Les PME et l'internationalisation), Koning Boudewijnstichting en coopération avec le Small Business Research Institute et CERA, Bruxelles, 1992.

40 Kamsvåg, C., Företag och finansiering - problem och möjligheter för småföretag (Entreprises et financement - problèmes et possibilités pour les petites entreprises), Stockholm, 2001.

Chapitre 4

Gérer l'internationalisation

4.1. Introduction

Dans cette section, nous décrivons brièvement les défis en termes de gestion et de planification de l'internationalisation pour les PME.

L'absence d'une stratégie initiale dans les phases de démarrages constitue un problème fréquemment mentionné lorsque l'on étudie l'internationalisation des PME.⁴¹ De nombreuses études qui soulignent que les premières exportations s'opèrent en réponse à des demandes sporadiques et non sollicitées d'entreprises étrangères viennent à l'appui de cette opinion (Cf. Chapitre 3).

Un autre problème fréquemment évoqué est le manque de savoir-faire dans le domaine des activités internationales, l'identification des partenaires appropriés ou l'évaluation du potentiel du marché. Ces problèmes relèvent de la direction de l'entreprise, ou plus particulièrement du dirigeant. Selon une étude suédoise⁴², lorsqu'il s'agit d'internationalisation, les dirigeants peuvent grosso modo être caractérisés comme se focalisant sur la technologie, le marketing et les questions de structure et prêtant moins d'attention à la stratégie et à la planification.

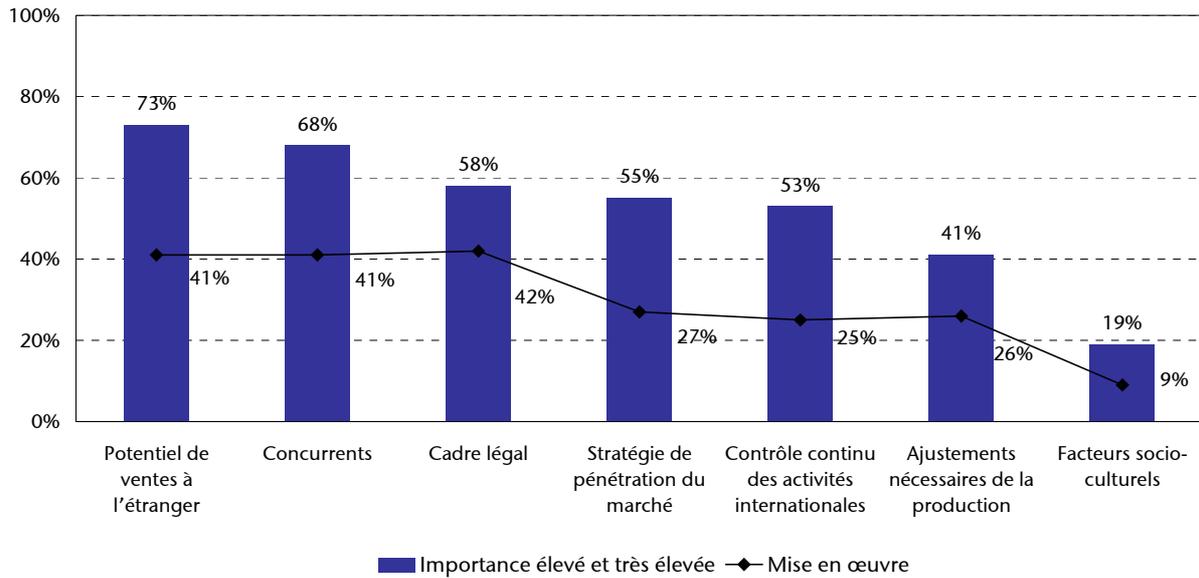
Une étude allemande vient étayer cette conclusion relative à la faible importance du management stratégique interne du processus d'internationalisation. L'enquête allemande, datant de 2001 et portant sur 533 entreprises⁴³, analyse l'importance de la planification du processus d'internationalisation, tel qu'il est perçu par des PME actives au niveau international. Il était demandé aux PME l'importance qu'elles accordaient à différentes activités de planification et quelles activités elles avaient elles-mêmes déjà réalisé en pratique. Près des trois quarts (73 %) considèrent l'analyse du potentiel du marché étranger comme (très) importante. Ce résultat va dans le sens de la prédominance des motivations commerciales pour les activités internationales. Par ailleurs, de nombreuses PME attachent également une importance élevée à l'analyse de l'environnement concurrentiel (68 %) et de l'environnement juridique (58 %).

Toutefois, l'étude fait apparaître un clivage considérable lorsqu'il s'agit de la réalisation effective des activités de planification, ainsi que le montre la Figure 4.1.

41 Martínez M. C., Determinantes en la internacionalización de las PYMES: casos de estudio en Alicante (Déterminants de l'internationalisation des PME: études de cas à Alicante), in *Economía Industrial*, No. 332, Madrid, 2000.

42 Andersson, S., Internationalisering som entreprenörshandling - En studie av svenska gummivaruföretag. (L'internationalisation comme un acte d'esprit d'entreprise - étude d'une entreprise suédoise de produits en caoutchouc), Lindköping, 1996.

43 Bassen, A., Behnam & Gilbert, Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, (Internationalisation des PME. Résultats d'une étude empirique des schémas d'internationalisation des PME allemandes) in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol.71, No 4/2001, Wiesbaden, 2001. Au cours de la période août - octobre 1998, des questionnaires ont été adressés par courrier à 6 000 entreprises industrielles et de services ayant un chiffre d'affaires annuel compris entre 12,5 millions d'euros et 500 millions d'euros. L'étude repose sur les réponses de 533 entreprises.

Figure 4.1 : Importance de différentes activités de planification de l'internationalisation, en %

Source : Bassen, A., Behnam & Gilbert, Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (Internationalisation des PME. Résultats d'une étude empirique sur les schémas d'internationalisation des PME allemandes), Vol. 71, No. 4/2001, Wiesbaden, 2001, p. 423. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 2001, p. 423.

En examinant de plus près ces PME qui attribuent une importance (très) élevée à diverses activités de planification, on s'aperçoit qu'entre un tiers et la moitié de ces PME n'ont pas encore mis en œuvre ces activités, bien qu'elles les considèrent comme (très) importantes. Ainsi, seuls 41 % ont réalisé une analyse du potentiel de marché à l'étranger, même si 73 % considèrent que cette analyse est (très) importante. La différence est tout aussi frappante entre l'importance accordée à la planification de la stratégie de pénétration du marché (55 %) et la réalisation effective de cette planification (27 %).

Ces résultats laissent penser que de nombreuses PME actives au niveau international reconnaissent en effet l'importance des activités de planification. Néanmoins, il existe encore des déficits considérables en matière de mise en œuvre effective de ces activités. Il a été conclu que ceci est dû principalement au temps et aux capacités managériales et financières limités dont disposent les PME.⁴⁴

L'importance de la stratégie, de la planification et de la communication avec les employés et autres parties prenantes, a également été soulignée au cours d'un récent séminaire de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.⁴⁵ Les études de cas présentées lors du séminaire ont montré qu'une stratégie claire et une communication exhaustive, sincère et bien programmée dans le temps constituent des facteurs clés du succès des projets d'internationalisation. Le principal objectif est d'obtenir l'acceptation et le soutien le plus large en faveur du projet d'internationalisation.

4.2. Compétences et obstacles internes

Cette section concerne l'importance des compétences et des obstacles internes à l'internationalisation, notamment du point de vue des chefs d'entreprise.

S'engager dans des activités internationales requiert des compétences supplémentaires par rapport aux activités strictement nationales. Les compétences nécessaires n'englobent pas seulement une langue de travail différente pour les relations transfrontalières, mais également des connaissances concernant les conditions du marché

44 Bassen, A., Behnam & Gilbert, Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (Internationalisation des PME. Résultats d'une étude empirique des schémas d'internationalisation des PME allemandes), Vol. 71, No. 4/2001, Wiesbaden, 2001, p. 424.

45 Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail : Managing Business Internationalisation (Gérer l'internationalisation de l'entreprise), (www.emcc.eurofound.eu.int), séminaire organisé à Bruxelles, mars 2003.

étranger, les lois et les réglementations, les différences culturelles, etc. Toutefois, l'ampleur de l'expérience internationale de la direction ou du dirigeant peut revêtir une importance majeure. Un certain nombre d'études souligne l'importance de l'état d'esprit et de l'expérience des dirigeants d'entreprises pour ce qui concerne l'internationalisation des entreprises. Ces études montrent que les facteurs personnels, comme la personnalité et les préférences individuelles des propriétaires de petites entreprises, leur engagement et leur ténacité, sont des facteurs essentiels pour la croissance d'une entreprise à l'étranger.⁴⁶

Plusieurs études font apparaître que l'expérience *internationale* du ou des créateurs ou dirigeants d'entreprises accroît la vitesse de pénétration des marchés étrangers ; c'est ce qu'a également conclu une étude germano-britannique⁴⁷ en 2001, portant sur les start-ups de haute technologie. Une étude islandaise⁴⁸ indique que les cadres dirigeants disposant d'une vaste expérience à l'étranger se rencontrent beaucoup plus fréquemment à la tête de PME exportatrices que de PME non internationalisées. Toutefois, ces conclusions ne fournissent pas de preuve que les dirigeants d'entreprises ayant une expérience internationale antérieure dirigent des PME ayant davantage de succès à l'international que les autres, ni que les PME ayant des aspirations internationales ont tendance à employer des cadres disposant d'une expérience internationale. Les résultats de ces études recouvrent probablement les deux scénarios. Dans les deux cas, ils semblent indiquer qu'un état d'esprit et une expérience internationaux des dirigeants sont susceptibles de favoriser les activités internationales des PME.

Pour les PME, la question d'acquérir suffisamment de ressources internes pour les activités transfrontalières est plus difficile à résoudre que pour les grandes entreprises, étant donné que les coûts de recrutement de personnels disposant des compétences appropriées sont proportionnellement plus élevés pour les petites entreprises. Les grandes entreprises disposent d'un réservoir de main d'œuvre où elles peuvent puiser en premier lieu, et elles disposent souvent également de procédures et de compétences plus développées pour ce qui concerne le recrutement, la sélection et l'intégration de nouveaux employés.

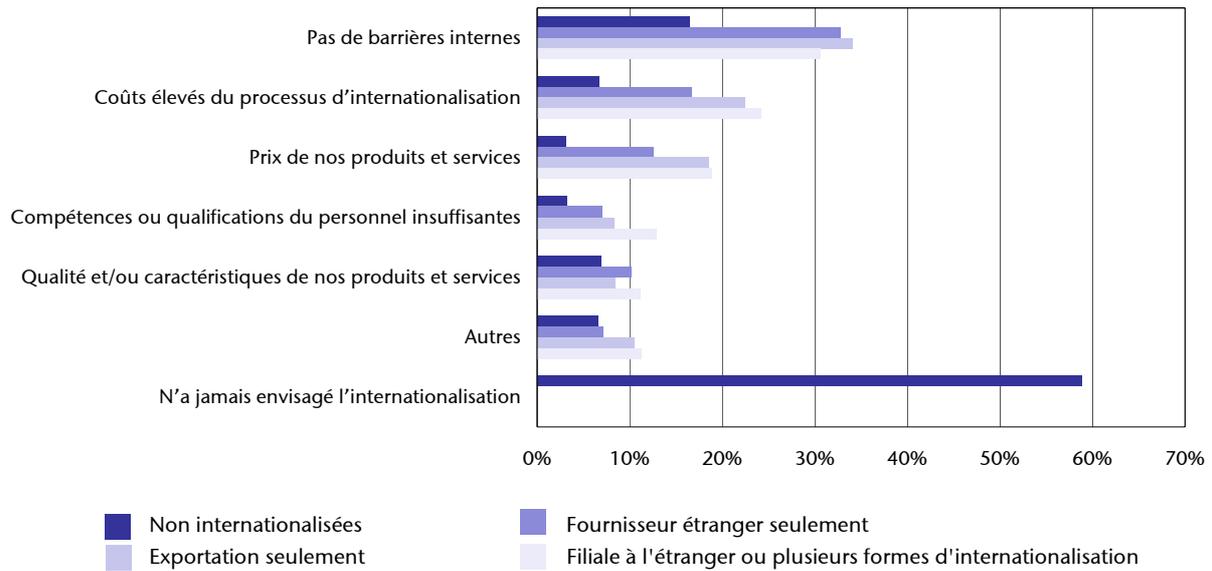
Dans quelle mesure ces compétences variées nécessaires sont-elles perçues comme des obstacles par les PME ?

La Figure 4.2 illustre les résultats de l'Enquête Entreprises de l'ENSR sur les obstacles internes rencontrés par différents groupes de PME.

46 CEDEFOP, Internationalisation and changing skills needs in European small firms, Synthesis Report (Internationalisation et évolution des besoins en qualification dans les petites entreprises européennes, Rapport de synthèse) (CEDEFOP Reference series 23) et rapport national Grec: CEDEFOP, Luxembourg, 2002.

47 Bürgel, O., Fier, Licht and Murray, Timing of International Market Entry of the UK and German High-Tech Start-ups (Planification de la pénétration du marché international des start-ups de haute technologie anglaises et allemandes) in: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (ed.): ZEW Discussion Papers, No. 01-51, Mannheim, 2001.

48 Sigfusson, T., The mindset of managers in geocentric and ethnocentric firms (L'état d'esprit des dirigeants dans les entreprises géocentriques et ethnocentriques), in « Rannsóknir í Félagsvísindum IV », collection de documents de conférences de l'Université d'Islande organisées en février 2003, Reykjavik, 2003.

Figure 4.2 : Les obstacles internes à l'internationalisation

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

L'obstacle le plus fréquemment cité, dans les trois groupes de PME internationalisées, est le coût élevé du processus d'internationalisation. Ces coûts peuvent inclure la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, l'achat de services de conseil juridique, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux marchés étrangers, les frais de déplacement, sans oublier un risque économique et financier plus élevé. Près d'une PME sur quatre (24 %) ayant une filiale à l'étranger ou engagée dans plusieurs formes d'internationalisation juge que ces coûts élevés constituent un obstacle.

En général, les PME purement importatrices perçoivent moins d'obstacles internes que les PME exerçant des activités internationales orientées davantage vers l'extérieur. Par exemple, l'obstacle relatif à l'insuffisance des qualifications ou des compétences du personnel est plus souvent cité par les exportateurs que par les importateurs, et plus souvent par les PME ayant des filiales étrangères que par les PME exportatrices. Ainsi, il semblerait que plus les activités d'internationalisation entreprises sont complexes, plus nombreux sont les obstacles internes perçus par les PME.

Cependant, il convient de noter que plus de 30 % des PME internationalisées ne perçoivent absolument aucun obstacle interne au processus d'internationalisation. Par ailleurs, 59 % des PME non internationalisées n'ont jamais envisagé l'internationalisation. Pour ces PME, il semble que ce ne soit pas tant les obstacles internes qui empêchent l'internationalisation que l'état d'esprit ou le manque de motivation ou d'expérience de la direction, comme indiqué ci-avant (Cf. la référence à une étude islandaise).⁴⁹

Ainsi que nous l'indiquions dans la section sur la planification du processus d'internationalisation, en relation avec l'expérience et l'état d'esprit du ou des dirigeants ou créateurs de l'entreprise, l'absence d'organisation et de planification des efforts stratégiques peut représenter un obstacle majeur à l'internationalisation. Ce type d'obstacle devient toutefois visible uniquement lorsque l'entreprise envisage ou entame un processus d'internationalisation.

Les compétences internes des employés et des dirigeants sont donc essentielles au processus d'internationalisation. D'autres ressources peuvent être intégrées à la gestion de l'internationalisation pour soutenir cet effort, et une ressource particulièrement essentielle à cet égard est l'utilisation d'Internet.

⁴⁹ Sigfusson, T., The mindset of managers in geocentric and ethnocentric firms (L'état d'esprit des dirigeants dans les entreprises géocentriques et ethnocentriques), in « Rannsóknir í Félagsvísindum IV », collection de documents de conférences de l'Université d'Islande organisées en février 2003, Reykjavik, 2003.

4.3. Internet : une ressource essentielle

Pour les entreprises, Internet est un outil à facettes multiples et est devenu un facteur de réussite pour un nombre croissant de PME. Les ventes en ligne, le marketing sur Internet, les réseaux de télécommunication : tout ceci joue un rôle important pour aider les PME à s'internationaliser. Internet a contribué à créer de nouvelles opportunités d'internationalisation, ainsi que le montrent plusieurs études récentes émanant de différents pays (Spigarelli (2003), Dellner et al. (1999) et Karlsson et al. (1998)).⁵⁰ Les entreprises qui peuvent commercer via Internet ont un accès rapide à différents marchés internationaux ; elles peuvent collaborer au sein de réseaux flexibles et décentralisés en minimisant l'effort.

Il existe des preuves montrant que les petites entreprises prennent progressivement conscience des avantages potentiels des technologies de l'information. Les Enquêtes Entreprises 1999-2002 de l'ENSR font état d'une augmentation importante continue de la part de PME ayant accès à Internet. Il existe cependant encore des différences relatives à la taille entre les PME : en 2002, on estime que 70 à 75% des micro-entreprises ont accès à Internet, cette part s'élevant à 85-90 % des petites entreprises et dépassant 95 % pour les entreprises moyennes.⁵¹ Ces résultats pour 2002 montrent également que dans tous les pays européens la part des PME ayant accès à Internet est supérieure ou égale à 69 %.

La part de consommateurs européens ayant accès à Internet ne cesse également d'augmenter, ce qui facilite d'autant plus l'internationalisation via Internet pour les PME, en leur permettant d'atteindre des marchés plus larges et de s'internationaliser avec un investissement bien moindre.

Le cas de Farmyard Nurseries, présenté dans l'Encadré 4.1, constitue un exemple d'entreprise utilisant Internet pour son marketing avec succès.

50 Spigarelli, F., Processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano (Les processus d'internationalisation des PME. Une analyse empirique du contexte productif de la région des Marches), *Economia & Management Nr. 3/2003*, SDA Bocconi, Milan, 2003 ; Dellner, E. et Lundgren, Globalisation via Internet - An Internet-based business model (La mondialisation via Internet - Un modèle d'entreprise basé sur Internet), Université de Stockholm, Stockholm, 1999 ; Karlsson, J., Lindqvist et Nilsson, The influence of the Internet on the internationalisation of small and large enterprises (L'influence d'Internet sur l'internationalisation des petites et des grandes entreprises), Mithögskolan (Université de Suède centrale), Suède, 1998.

51 Commission européenne, Observatoire des PME européennes, Points forts de l'enquête 2002, soumis à la Direction générale des Entreprises par KPMG Consulting, EIM Business & Policy Research et l'ENSR, Luxembourg, 2002, n° 8.

Encadré 4.1 Farmyard Nurseries (Pays de Galles, Royaume-Uni) - Le marketing sur le web pour se faire connaître au niveau international

Farmyard Nurseries (FN) emploie 27 personnes et existe depuis 4 ans. FN fait pousser un certain nombre de plantes spéciales, dont l'Hellebore Orientalis. Pour s'agrandir, l'entreprise avait besoin de faire évoluer sa base de clients et de toucher de nouveaux marchés au delà de sa zone locale. L'entreprise a adopté une approche pragmatique du commerce électronique en décidant de « mouiller la chemise » et s'est centrée principalement sur l'utilisation d'un site web d'information avec le support du courrier électronique. L'utilisation du commerce électronique a apporté des bénéfices à la fois directs et indirects, mais ceci n'a été possible qu'en réalisant des efforts considérables en matière de marketing du site Web de l'entreprise.

Utilisation du commerce électronique

Pour FN, le commerce électronique ne se résumait pas à la vente à partir d'un site web, mais il s'agissait plutôt d'exploiter diverses solutions basées sur Internet afin d'améliorer le marketing de l'entreprise et la communication avec les clients. Au début du projet, ils ont eu l'impression que la communauté des jardiniers n'était pas prête à acheter en ligne. En étudiant le potentiel des applications du commerce électronique, conclusion fut vite faite que toutes les technologies disponibles, Internet, notamment le courrier électronique et le World Wide Web (www), étaient celles qui présentaient les plus grandes opportunités. Elles offraient la possibilité de communiquer sur les plantes spéciales de FN en direction d'un public mondial à un coût relativement faible. Toutefois, comme l'a maintenant compris l'entreprise, le marketing d'un site web est essentiel : laisser les pages splendidement isolées ne permet pas d'attirer beaucoup de visiteurs ! L'utilisation du commerce électronique était considéré par l'entreprise comme un des facteurs ayant influencé la décision du Jardin Botanique National de leur attribuer le contrat pour diriger le nouveau centre de plantes. Le commerce électronique et le gain de ce contrat ont fait considérablement évoluer l'entreprise en 2000, le chiffre d'affaires ayant doublé et l'effectif s'étant accru de 13 personnes. Une combinaison bien organisée de marketing sur le Web et de marketing traditionnel a contribué à ce succès.

Principaux avantages pour l'entreprise

Meilleur accès au marché, efficacité accrue dans la logistique et le système de distribution, davantage de temps pour analyser le marché et pour le marketing, marketing et ventes directs dans l'objectif de supprimer les coûts de distribution.

Source : <http://www.opportunitywales.co.uk/farmyard.pdf>.

Les entreprises du secteur des TIC elles-mêmes semblent également atteindre un degré d'internationalisation supérieur à la moyenne. Par exemple, une étude irlandaise a déterminé⁵² que les entreprises irlandaises de logiciels ont dans l'ensemble exporté 69 % de leurs produits en 1997.

Le nombre grandissant d'alliances transfrontalières impliquant des PME dans les services informatiques illustre également l'importance croissante d'Internet dans le cadre de l'internationalisation. Dans la dernière décennie, dans les services informatiques, 260 alliances internationales impliquant des PME ont été conclues.⁵³ Les alliances peuvent être constituées afin de créer un site Web ou une boutique en ligne ou de fournir un support technique pour le commerce électronique entre entreprises (B2B - business-to-business) ou en direction du consommateur (B2C - business-to-consumer).

Le nombre d'alliances transfrontalières impliquant des PME dans les services informatiques a rapidement augmenté ces dernières années. Elles ont compté pour deux tiers de la croissance générale des alliances internationales impliquant des PME dans les services aux entreprises au cours de la seconde moitié des années 1990. Les PME du secteur des TIC ou d'Internet concernées sont principalement de taille moyenne.

52 O'Malley, E. et O'Gorman, C., Competitive Advantage in the Irish Indigenous Software Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment (Avantage concurrentiel dans l'industrie nationale irlandaise du logiciel et Rôle de l'investissement direct étranger), European Planning Studies, Vol. 9, n° 3, Basingstoke, 2001.

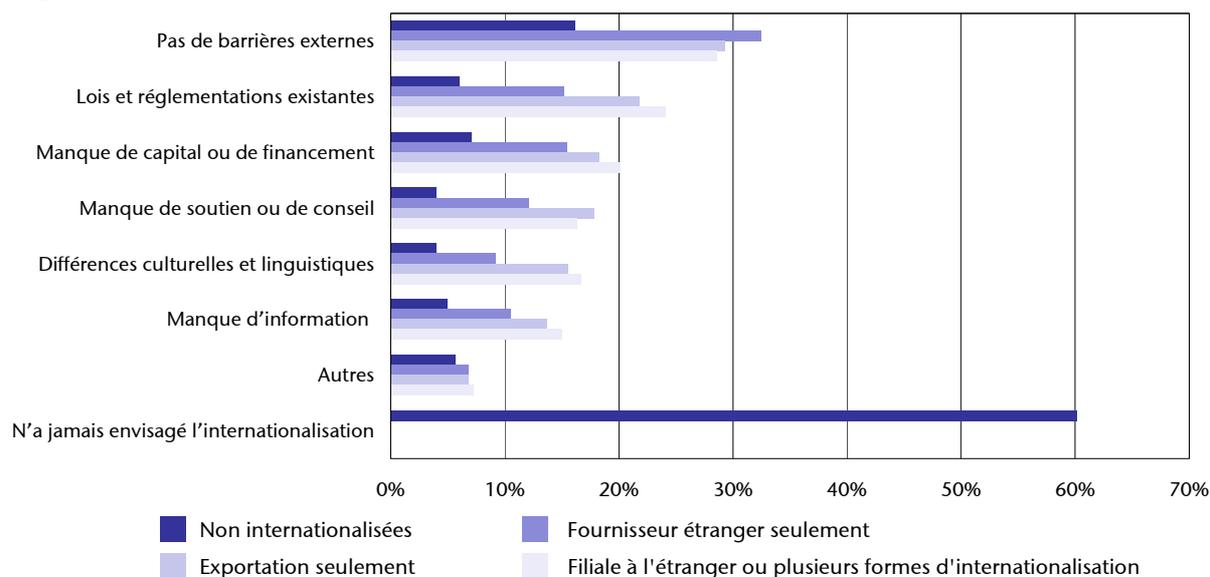
53 OCDE, Global Industrial Restructuring : Implications for Small Firms (Restructuration industrielle à l'échelle mondiale : conséquences pour les PME), Documents de travail de l'OCDE 2002/4 par Kentaro Sakai, février 2002.

4.4. Les obstacles externes à l'internationalisation - intégration des marchés

Cette section traite des obstacles externes rencontrés par les PME dans le cadre de leur processus d'internationalisation.

La Figure 4.3 illustre les résultats de l'Enquête Entreprises de l'ENSR concernant les obstacles externes à l'internationalisation.

Figure 4.3 Les obstacles externes à l'internationalisation



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

La caractéristique la plus intéressante est peut-être que près d'un tiers des entreprises internationalisées ne perçoit aucun obstacle externe, mais que les PME ayant un fournisseur étranger sont les moins susceptibles de noter la présence d'obstacles. De plus, lorsque l'on regarde les autres catégories ou obstacles, il semble que plus les activités internationales entreprises par les PME sont complexes, plus celles-ci perçoivent des obstacles. Ceci veut dire que les obstacles sont généralement perçus au fur et à mesure que les différents types d'activités internationales sont développés.

La Figure 4.3 montre que le manque de soutien ou de conseil ou le manque d'information ne sont pas des obstacles très fréquemment cités. Ceci reflète peut-être l'existence relativement répandue de mesures politiques visant à informer et à soutenir les entreprises qui s'internationalisent. (Cf. Chapitre 6). Entre 12 et 18 % des PME internationalisées perçoivent un manque de soutien ou de conseil, et 10 à 15 % considèrent le manque d'information comme un obstacle externe.

Toutefois, les obstacles externes les plus souvent cités sont les lois et réglementations existantes dans les pays ciblés.

L'obstacle des lois et réglementations existantes

Les lois et les réglementations sont perçues plus fréquemment comme un obstacle pour les PME ayant des filiales à l'étranger ou plusieurs formes d'internationalisation (24 %). Cependant, les PME ayant seulement des fournisseurs étrangers rencontrent également cet obstacle, autant que les autres obstacles. Ceci indique que les PME importatrices ont besoin d'être soutenues autant que les PME exportatrices pour surmonter les barrières externes. Toutefois, on ne peut conclure, sur la base de l'Enquête Entreprises de l'ENSR, dans quelle mesure l'obstacle est lié aux différences de réglementations nationales (manque d'harmonisation) ou à un déficit général de connaissance des régimes juridiques en vigueur, ni dans quelle mesure ce sont des difficultés spécifiques créées par les réglementations nationales existantes qui constituent des obstacles à l'internationalisation des PME.

Une enquête récente sur les barrières légales et administratives aux fusions-acquisitions dans les pays nordiques met en lumière l'importance de ces barrières.⁵⁴ De 1997 à 2001, il y eut plus de 500 fusions ou acquisitions transfrontalières impliquant des entreprises d'au moins deux pays nordiques.

L'étude scandinave montre que les réglementations fiscales et commerciales représentent toujours des obstacles significatifs au développement des entreprises nordiques. Ainsi, trois entreprises sur quatre admettent qu'il existe un besoin important d'harmonisation des lois et des réglementations dans les pays nordiques. Les coûts administratifs supplémentaires engendrés par un accord commercial transfrontalier (entre pays nordiques), par rapport à un accord commercial purement national, s'élèvent dans plusieurs cas à 10 % du coût administratif total. L'étude conclut également que les coûts administratifs supplémentaires sont proportionnellement supérieurs pour les petites entreprises.

Les lois et les réglementations peuvent représenter un obstacle particulièrement sérieux dans certains secteurs, comme le secteur pharmaceutique. Le cas d'EKO-BIO présenté dans l'Encadré 4.2 est représentatif d'une PME obligée d'affronter un niveau élevé d'obstacles législatifs.

Encadré 4.2 EKO-BIO (Pays-Bas) - S'attaquer aux obstacles externes de la législation

EKO-BIO est une entreprise de produits pharmaceutiques, spécialisée dans les compléments alimentaires et les médicaments d'origine naturelle. L'entreprise a été créée en 1993 et emploie 40 personnes.

EKO-BIO exporte à la fois directement et indirectement. Par exemple, le marché allemand est fourni par des exportations directes, mais pour le marché espagnol, EKO-BIO utilise l'un des principaux distributeurs locaux de médicaments.

La motivation est et a toujours été l'accroissement de la compétitivité. Le marché néerlandais est trop petit pour une entreprise telle que EKO-BIO qui dispose de son propre département de R&D. Pour maintenir le coût unitaire de production à un niveau acceptable, l'entreprise doit produire plus que ce que son marché national peut absorber. Actuellement, l'entreprise exporte vers l'Allemagne, l'Espagne, la France et la Corée du Sud. L'entreprise ambitionne de commencer à exporter vers la Scandinavie, car les Scandinaves sont davantage habitués à l'utilisation des médicaments d'origine naturelle et des compléments alimentaires que les autres Européens.

Tout comme l'ensemble des entreprises pharmaceutiques, l'entreprise est soumise à une législation stricte. L'ambition d'exporter vers les pays scandinaves a révélé des barrières réglementaires accrues, car chaque pays présente une législation différente. Afin de s'attaquer à cet obstacle, EKO-BIO s'est plié à la législation la plus stricte d'Europe concernant les produits pharmaceutiques, à savoir la législation belge. Malgré l'application d'exigences importantes dès le début de la chaîne de production, ceci permettra plus tard d'économiser les ressources de l'entreprise dans le processus d'internationalisation, par exemple lorsqu'elle commencera à exporter vers la Scandinavie. Le fardeau de l'adaptation de la production sera moindre, car la production de l'entreprise aura déjà été adaptée à la législation la plus stricte d'Europe, à savoir la législation belge.

Sources : ABN-AMRO Bank et MKB-Nederland (2002), Grenzen verleggen met export, tien MKB ondernemers over hun (eerste) exportstappen, Koninklijke-MKB Nederland, Delft, pp. 32-33 (Repousser les frontières par l'exportation, dix chefs de PME et leurs premiers pas dans l'exportation.) EKO-BIO-b.v et directeur général.

Manque de capitaux

De manière générale, le manque de capitaux n'est pas considéré comme un obstacle majeur par les PME européennes. Dans l'Enquête de l'ENSR, lorsqu'elles sont interrogées sur les obstacles externes à l'internationalisation, un peu plus d'une entreprise sur dix seulement mentionne le « manque de capital ou de financement ».

D'autre part, même si seulement 11 % des entreprises considèrent que le manque de capitaux est un obstacle, ceci reste le deuxième obstacle le plus cité par les PME dans le cadre de l'Enquête Entreprises de l'ENSR, comme l'indique la Figure 4.3.

54 Oxford Research, Over grænsen efter konkurrenceevne (Traverser la frontière pour gagner en compétitivité), pour le Nordic Industrial Fund (Fonds industriel nordique) et le Nordic Council of Ministers (Conseil des ministres nordiques), Copenhague, 2002.

De plus, plusieurs études nationales indiquent que se faire payer ou financer constitue un problème majeur pour de nombreuses PME.⁵⁵ Dans une enquête belge,⁵⁶ 31 % des PME citent le risque de paiement ou de financement comme constituant un frein à l'internationalisation.

L'idée selon laquelle le manque de capitaux constitue un obstacle varie selon les entreprises. L'Enquête de l'ENSR montre qu'il existe une différence entre la perception du manque de capitaux selon que la PME est déjà internationalisée par l'intermédiaire d'exportations ou de filiales à l'étranger ou non.

Comme l'illustre la Figure 4.3, plus les PME s'engagent dans des activités internationales dirigées vers l'extérieur, plus elles ont tendance à souffrir d'un manque de capitaux.

Les entreprises qui sont déjà internationalisées, même simplement parce qu'elles ont un fournisseur étranger, sont plus enclines à considérer le manque de capitaux comme un obstacle que les PME qui n'exercent pas d'activités internationales. À nouveau, ceci laisse penser que les capitaux ne sont pas considérés comme un obstacle jusqu'à ce que l'entreprise commence à s'internationaliser. Cette conclusion apparaît dans des études nationales, par exemple au Luxembourg.⁵⁷

Le fait que les capitaux semblent représenter un obstacle plus important pour les entreprises internationalisées peut également expliquer certaines différences entre les secteurs d'activité. L'Enquête Entreprises de l'ENSR montre que les entreprises industrielles, des transports/télécommunication et du commerce de gros considèrent plus souvent le manque de capitaux comme un obstacle, alors que c'est légèrement moins souvent le cas pour les entreprises du commerce de détail et des services personnels. Ceci peut être lié au fait que l'industrie, les transports/télécommunication et le commerce de gros sont les secteurs les plus internationalisés.

L'Enquête Entreprise de l'ENSR révèle également que les entreprises ayant entre 10 et 49 employés perçoivent plus souvent (15 %) le manque de capitaux comme un obstacle que les autres PME.

Toutefois, la différence la plus distincte, ainsi que le montre l'enquête, se situe entre les pays. La perception du manque de capitaux comme un obstacle est la plus faible en Norvège, aux Pays-Bas et en Grèce, avec seulement 4 %, et la plus élevée en Autriche, au Luxembourg, au Liechtenstein et en Islande, cette dernière se trouvant en tête de liste avec 19 %. Il faut également noter que pour certains des pays les plus internationalisés, un pourcentage élevé de PME considère le manque de capitaux comme un obstacle à l'internationalisation. L'Islande est le pays ayant le pourcentage le plus élevé de PME disposant de filiales étrangères, tandis que le Luxembourg et le Liechtenstein ont le nombre le plus élevé de PME exportatrices, et que l'Autriche présente le quatrième pourcentage le plus élevé de PME exportatrices. Des études autrichienne et luxembourgeoise viennent confirmer le schéma établi par l'Enquête Entreprises de l'ENSR.⁵⁸

Obstacles aux échanges

Certains obstacles externes à l'extension des activités internationales concernent les obstacles aux échanges. Ceux-ci incluent la politique commerciale, les normes de l'UE, la protection du commerce national (politique nationale ou « marques volontaires »), les normes techniques, la réglementation nationale sur la sécurité, la protection des consommateurs, etc.

En raison de la création de l'union douanière, nombre des obstacles commerciaux douaniers ont été atténués. Cependant, un certain nombre d'obstacles non douaniers peuvent encore persister, comme les spécifications des produits, les différences culturelles, les préférences nationales, etc.

55 Prince, Y.M. and Versfeld, Exportkansen voor MKB: Key-Regio's, (Les chances de l'exportation pour les PME, régions clés), Stichting Exportraad midden- en kleinbedrijf, Voorburg, 1996.

56 Donckels, R. & Aerts, R., KMO's en internationalisering (Les PME et l'internationalisation), Koning Boudewijnstichting en coopération avec le Small Business Research Institute (Institut de recherche sur les petites entreprises) et CERA, Bruxelles, 1992.

57 Centre de Promotion et de Recherche, Enquête sur les activités d'exportation et la participation des entreprises du secteur de l'artisanat aux foires nationales et internationales, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992.

58 Kisslinger, M., Erfolgsfaktoren von Kooperationen als mögliche Internationalisierungsstrategie von KMU (Facteurs de succès des coopérations: Une stratégie potentielle d'internationalisation des PME). Linz: et Centre de Promotion et de Recherche, Enquête sur les activités d'exportation et la participation des entreprises du secteur de l'artisanat aux foires nationales et internationales, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992.

Une enquête danoise de 2003⁵⁹ portant sur 400 entreprises s'est penchée sur le nombre d'obstacles commerciaux rencontrés par les entreprises qui s'internationalisent. Cette étude a révélé que près de la moitié de toutes les entreprises exportatrices danoises (52 %) se heurte encore aujourd'hui à des obstacles commerciaux sur leurs marchés d'exportation. Ce chiffre était quasiment le même il y a cinq ans (55 %). La majorité des entreprises exportatrices danoises (63 %) a rencontré le même degré d'obstacles au commerce au cours des cinq dernières années. Ainsi, dix ans après la création du Marché intérieur, les entreprises sont encore confrontées à un nombre substantiel d'obstacles techniques au commerce au sein de l'UE.

Ces résultats concernent également les entreprises ayant des filiales à l'étranger : le rapport indique que 69 % de l'ensemble des entreprises exportatrices ayant des filiales à l'étranger ont rencontré des obstacles dans le cadre de la création de ces filiales étrangères.

Dans l'ensemble, le niveau des obstacles au commerce semble être resté à peu près le même, mais ceci couvre deux tendances différentes pour deux types spécifiques d'obstacles au commerce : l'obstacle commercial le plus fréquemment rencontré par les entreprises danoises était les exigences spécifiques relatives aux produits, c'est-à-dire la conformité aux normes nationales ou locales spécifiques, ou des exigences liées à un nouvel essai ou à la certification d'un produit. Cet obstacle a en réalité perdu de son importance au cours des cinq dernières années, au fur et à mesure que les exigences nationales relatives aux produits ont diminué sur le marché de l'UE.

Cependant, le deuxième type le plus important d'obstacles au commerce rencontré par les entreprises danoises était les exigences spécifiques relatives à la commercialisation, et ce type d'obstacle commercial est devenu de plus en plus courant au cours des cinq dernières années. Les exigences spécifiques de commercialisation liées à l'étiquetage/la liste des ingrédients, ainsi que les exigences spécifiques liées à la langue dans le cadre de la commercialisation du produit, ont été mises en avant.

59 The Danish National Agency for Enterprise and Housing (Agence danoise nationale pour l'entreprise et le logement), Handelshindringer for danske eksportvirksomheder (Obstacles commerciaux rencontrés par les entreprises exportatrices danoises), Copenhague, 2003.

Chapitre 5

Impact sur la compétitivité

5.1. Introduction

Dans ce chapitre nous allons examiner la façon dont l'internationalisation affecte la compétitivité des PME et comparer les performances des PME internationalisées par rapport aux autres PME.

Les activités internationales peuvent avoir des effets quantifiables sur les ventes (chiffre d'affaires), mais elles peuvent également influencer sur la compétitivité de l'entreprise en général ou dans des domaines spécifiques, d'une façon qui n'est pas facilement mesurable. Par exemple, l'entreprise peut améliorer sa rentabilité en délocalisant à l'étranger, ou bien elle peut développer son savoir-faire et ses compétences technologiques via une collaboration avec des clients ou des fournisseurs étrangers.

Toutefois, s'engager dans des activités internationales peut également avoir des impacts positifs plus indirects sur la compétitivité des PME. Initier un échange commercial ou une collaboration avec des partenaires étrangers peut offrir de nouveaux défis et de nouvelles opportunités aux salariés, ou bien améliorer les possibilités de recrutement des PME et leur capacité à conserver des personnels hautement qualifiés qui se concentrent souvent sur leur carrière et leur épanouissement personnel.

Dans la Section 5.2, la corrélation entre l'internationalisation et l'évolution du chiffre d'affaires est étudiée sur la base des résultats de l'Enquête Entreprises de l'ENSR.

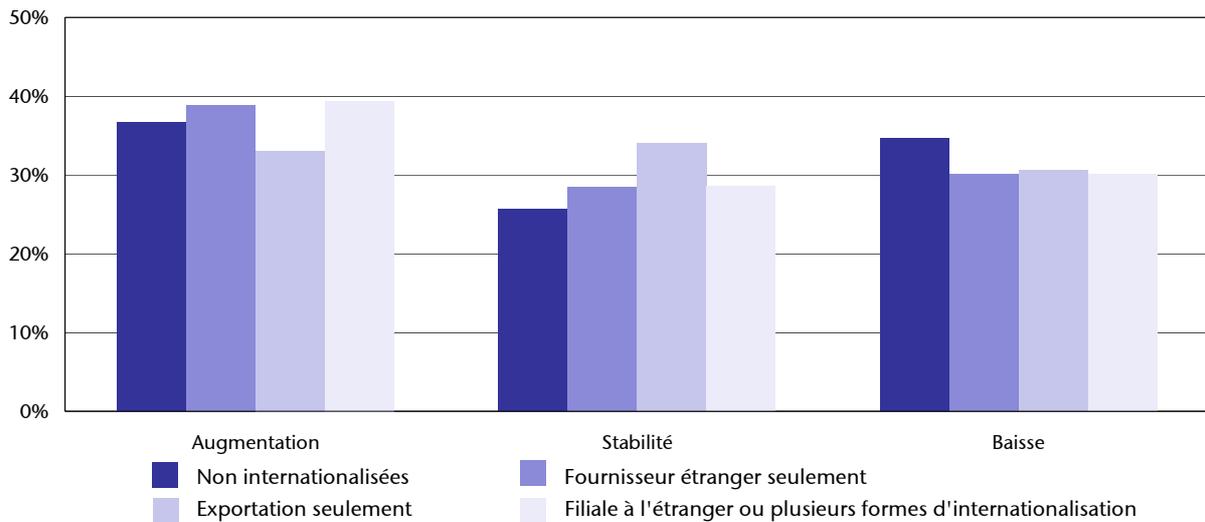
La Section 5.3 présente les résultats de diverses études nationales et de l'Enquête Entreprises de l'ENSR concernant l'impact de l'internationalisation sur la compétitivité. Il est important de noter que cette question dans l'enquête reflète une perception générale des PME interrogées, et que leurs réponses peuvent couvrir les progrès à la fois directs et indirects de la compétitivité, comme indiqué plus haut.

Dans les deux dernières sections nous analysons l'impact sur la compétitivité selon les différentes classes de taille d'entreprises, ainsi que l'effet de la coopération sur la compétitivité.

5.2. Impact sur la compétitivité via l'augmentation du chiffre d'affaires

L'une des façons d'évaluer l'effet économique de l'internationalisation est de comparer le chiffre d'affaires des PME internationalisées à celui des PME non internationalisées. Dans la Figure 5.1, l'évolution du chiffre d'affaires 2001-2002 est retracée pour les quatre groupes de PME : PME non internationalisées, PME avec fournisseur étranger seulement, PME exportatrices seulement et PME ayant des activités internationales plus complexes.

Figure 5.1 : Comparaison des chiffres d'affaires 2001 - 2002



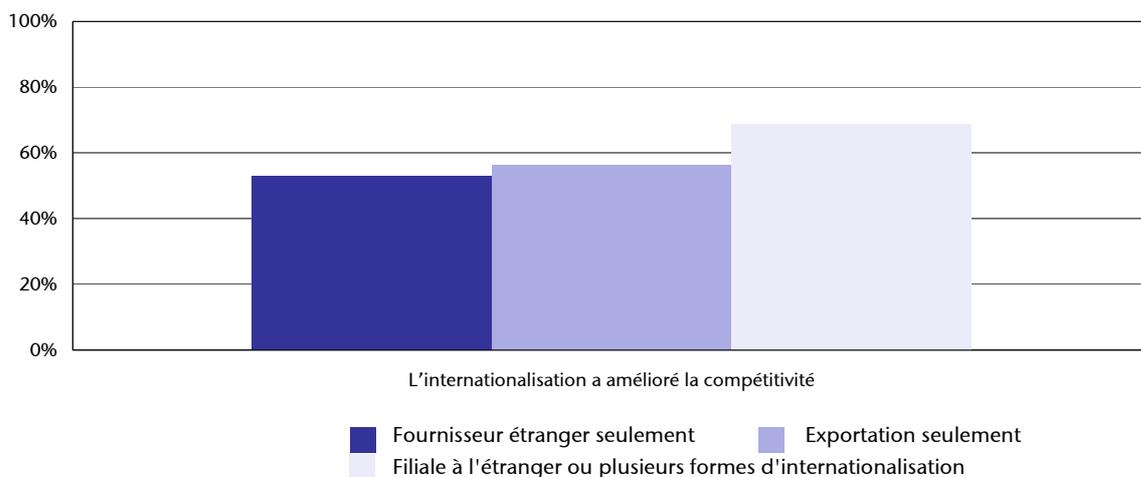
Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Le groupe des PME non internationalisées présente la part la plus élevée d'entreprises ayant connu une baisse de leur chiffre d'affaires entre 2001 et 2002. Parallèlement, les PME ayant un fournisseur étranger et les PME ayant les formes d'internationalisation les plus complexes ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires dans une plus grande proportion que les PME non internationalisées. Ainsi, il semblerait que les activités internationales conduisent plus souvent à une stabilité ou une augmentation du chiffre d'affaires qu'à une diminution du chiffre d'affaires.

5.3. La compétitivité résultant de l'internationalisation

La Figure 5.2 présente la part de PME enregistrant une amélioration de leur compétitivité selon leur type d'internationalisation. La figure montre clairement qu'une majorité de PME des trois groupes perçoit un impact positif de l'internationalisation sur la compétitivité ; toutefois, les formes plus complexes d'internationalisation sont perçues comme ayant un effet plus important sur la compétitivité.

Figure 5.2 : L'internationalisation a amélioré la compétitivité



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Parmi les PME ayant des filiales à l'étranger ou mettant en œuvre plusieurs formes d'internationalisation, 69 % estiment que leur compétitivité s'est améliorée. À titre comparatif, ceci est le cas pour 53 % des PME ayant un fournisseur étranger seulement et pour 56 % des PME purement exportatrices.

D'autres études ont également examiné l'effet de l'internationalisation sur la compétitivité des PME.

Une récente étude italienne⁶⁰ avance une raison possible de ces meilleures performances enregistrées, en moyenne, par les entreprises disposant de formes plus complexes d'internationalisation. D'après des données émanant de 220 PME italiennes, les performances semblent être liées à la capacité de l'entreprise à accéder au marché nord-américain. De même, l'Enquête Entreprises de l'ENSR indique que les PME qui exercent des activités internationales complexes aux États-Unis enregistrent de meilleures performances que les PME ayant seulement un fournisseur ou exportant seulement aux États-Unis. Ainsi, l'Enquête Entreprises de l'ENSR et l'étude italienne montrent toutes deux que les défis que représente la pénétration du marché américain poussent les PME à développer avec succès des compétences qui entraînent finalement de meilleures performances générales.

Une étude allemande portant sur 633 entreprises⁶¹ conclut que la compétitivité des entreprises augmente considérablement avec l'intensité selon laquelle elles entretiennent des contacts commerciaux et possèdent des bureaux de vente ou des sites de production dans d'autres pays. De plus, les entreprises ayant une part d'exportation élevée évaluent leur force concurrentielle bien plus positivement que les entreprises faiblement exportatrices. Ainsi, l'étude allemande rejoint les conclusions de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, selon lesquelles une internationalisation accrue renforce la position concurrentielle de l'entreprise.

Une étude espagnole exploitant des données relatives à la performance financière des PME confirme que les PME internationalisées présentent de meilleures performances que les PME non internationalisées.⁶²

Une étude finlandaise portant sur 200 PME industrielles indique que l'internationalisation semble avoir des effets positifs, notamment sur la production, le marketing et les acquisitions des entreprises.⁶³

Le fabricant grec de sous-vêtements pour hommes, Apple Boxer S.A., est un cas intéressant montrant que l'internationalisation est risquée, mais qu'elle peut aider néanmoins à améliorer la compétitivité sur le marché national. Ce cas est présenté dans l'Encadré 5.1.

60 Majocchi, A. & Zucchella, Internationalization and performance (Internationalisation et performances), *International Small Business Journal*, Londres, Vol. 21, numéro 3, août 2003.

61 Werner, D., Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierungsstrategien - Befunde einer Unternehmensbefragung (Compétitivité et stratégies d'internationalisation - résultats d'une enquête auprès des entreprises), in : *IW-Trends*, n° 4/2002.

62 García Erquiaga, E., Las pymes y su grado de internacionalización. Cómo incide la internacionalización en el comportamiento estratégico de las empresas gallegas (Les PME et leur degré d'internationalisation. Comment l'internationalisation influence le comportement stratégique des entreprises galiciennes), *Acede National Annual Congress*, Las Palmas de Gran Canaria, 1998.

63 Larimo, J. & Sutinen, K., Vaasan läänin yritysten kansainvälistyminen. 1990-luvun kehitys ja tulevaisuuden näkymät, (Internationalisation des entreprises industrielles dans la province de Vaasa. Développements dans les années 90 et perspectives futures). *Proceedings of the University of Vaasa, Reports 17*, Vaasa, 1996.

Encadré 5.1 APPLE BOXER S.A. - S'internationaliser dans une quête de compétitivité

En Grèce, APPLE BOXER S.A. produit et exporte du prêt à porter, principalement des sous-vêtements pour hommes (à 95 %). Cette entreprise grecque existe depuis 16 ans et emploie 76 personnes.

APPLE BOXER a commencé à exporter il y a dix ans. Jusqu'à il y a deux ans, l'entreprise exportait vers les Pays-Bas, l'Allemagne, la Belgique, la République tchèque et Chypre. Toutefois, au cours des deux dernières années, en raison de l'intensification de la concurrence dans les pays membres de l'Union européenne et en République tchèque, l'entreprise a restreint son activité d'exportation à Chypre. Le taux d'exportation vers Chypre a augmenté.

Les prix relativement élevés des produits d'APPLE BOXER, comparés à ceux des marchandises correspondantes vendues en Allemagne, aux Pays-Bas, en République tchèque et en Belgique, ont constitué un sérieux obstacle à l'exportation vers ces pays. La faible compétitivité était due à des coûts de production élevés.

La décision stratégique de délocaliser et sous-traiter une partie de la production en Chine a donc été importante, dans la quête de compétitivité sur les marchés européens du sous-vêtement. Toutefois, les retards considérables de livraison des marchandises venant de Chine, en raison des problèmes d'éloignement et d'une bureaucratie consommatrice de temps, ont obligé l'entreprise à conserver sa principale ligne de production sur le marché national.

Néanmoins, le contact d'APPLE BOXER avec les marchés étrangers a eu un impact positif sur ses performances en général. Il lui a permis de renforcer sa position sur les marchés nationaux et a facilité sa position de négociation concernant les contrats avec ses sous-traitants nationaux. La production délocalisée vers la Chine à faible coût (65 % inférieur au coût de production correspondant sur le marché national) a facilité sa position concurrentielle de leader sur le marché grec.

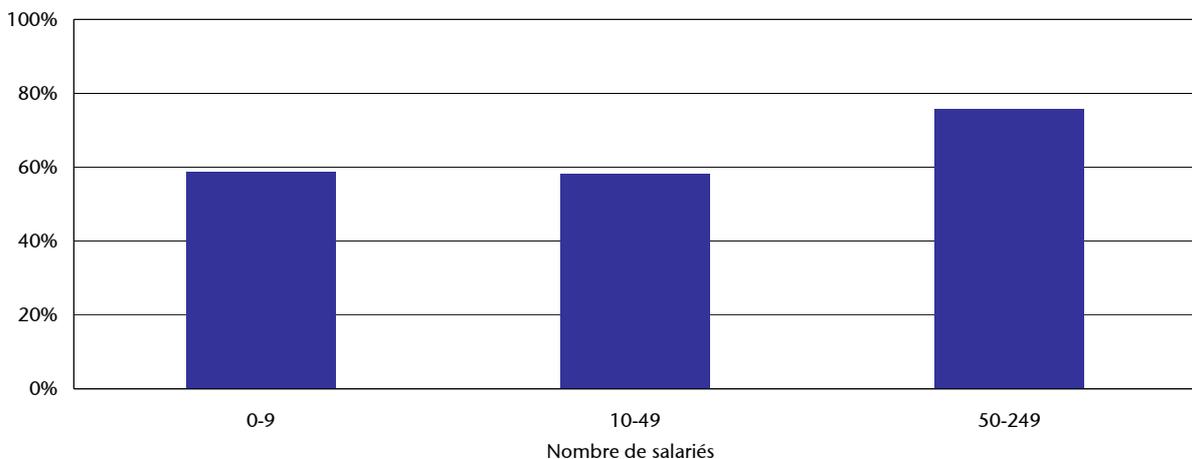
L'entreprise a été « poussée » à réorganiser ses circuits de distribution et sa logistique d'une manière plus efficace, réduisant ainsi de façon significative les coûts de stockage. L'entreprise a déjà mis au point son propre système de vente et de distribution à Chypre, reposant sur des agents exclusifs.

Source : Base de données sur les exportations.

5.4. Compétitivité et classes de taille

La Figure 5.3 présente l'impact de l'internationalisation sur la compétitivité tel qu'il est perçu par les entreprises selon les différentes classes de taille d'entreprise. Elle révèle que l'internationalisation est perçue comme ayant un impact bien plus important sur la compétitivité des entreprises de taille moyenne que sur celle des micro-entreprises ou des petites entreprises.

Figure 5.3 : L'internationalisation a amélioré la compétitivité - par taille d'entreprise



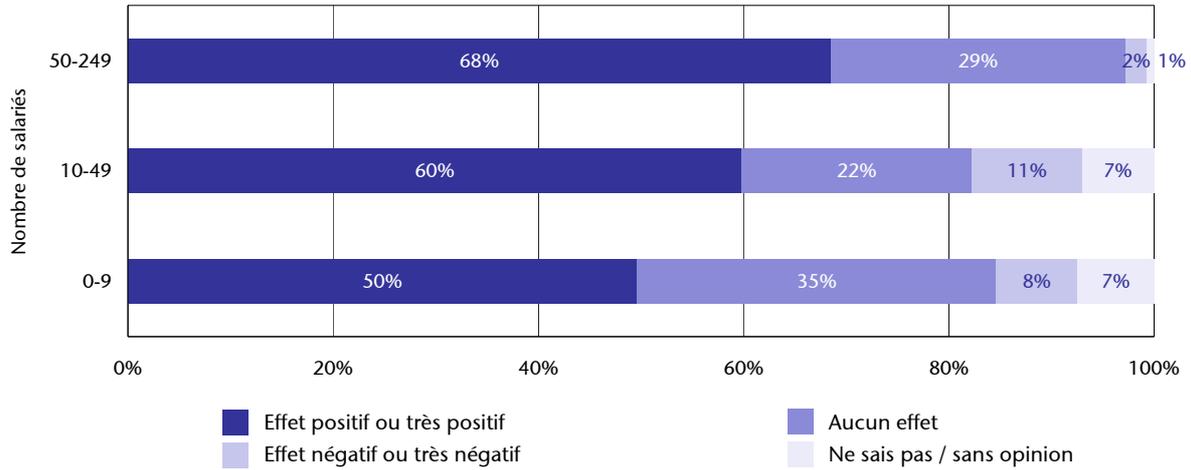
n = 3962, c'est-à-dire toutes les PME actives au plan international.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Ceci reflète probablement des coûts individuels d'internationalisation relativement plus élevés pour les petites entreprises par rapport aux grandes entreprises, du moins dans les premières étapes, en raison des économies d'échelle.

Les données montrent également que parmi les PME ayant une filiale à l'étranger, les entreprises de taille moyenne ont enregistré un impact plus important sur le chiffre d'affaires que les micro-entreprises et les petites entreprises. C'est ce que montre la Figure 5.4.

Figure 5.4 : Effet des filiales étrangères sur le chiffre d'affaires - par taille d'entreprise



n = 562

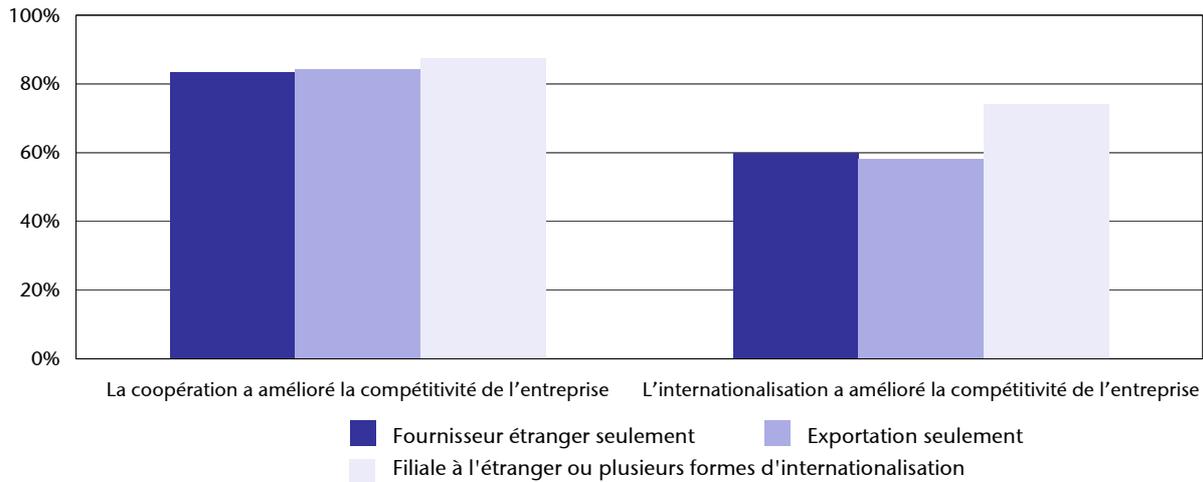
Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Parmi les micro-entreprises ayant des filiales à l'étranger, 50 % ont enregistré un impact positif (ou très positif) sur leur chiffre d'affaires. Toutefois, pour les entreprises de taille moyenne, ce chiffre s'élève à 68 %. Entre un quart et un tiers environ des PME n'ont enregistré aucun impact. Très peu ont enregistré un impact négatif.

Ceci peut mener à la conclusion suivante : plus l'entreprise est grande, plus les impacts perçus de l'internationalisation sont positifs. Les économies d'échelle peuvent en constituer l'une des raisons, mais d'autres facteurs peuvent également être impliqués. Les grandes entreprises (ou de taille moyenne) peuvent avoir un accès à des ressources ou à des structures qui influent positivement sur leurs performances au niveau international. Par exemple, les grandes entreprises peuvent mettre en œuvre des systèmes de gestion plus efficaces et peuvent également déployer des ressources plus nombreuses et mieux qualifiées.

5.5. Compétitivité et collaboration

Jusqu'ici, les conclusions laissent entendre que l'internationalisation, bien que risquée, a un impact positif sur la compétitivité. Toutefois, la collaboration internationale semble exercer un impact plus important que les ventes à l'international sur la compétitivité des PME. La Figure 5.5 montre la part de PME ayant enregistré une amélioration de leur compétitivité du fait d'une coopération ou d'activités internationales.

Figure 5.5 : L'internationalisation ou la coopération a amélioré la compétitivité

Remarque : Pour les deux questions, les PME répondantes sont engagées dans une action de coopération (formelle ou informelle) et au moins dans une forme d'internationalisation.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Indépendamment de la forme d'internationalisation choisie, la Figure 5.5 montre que les activités de coopération sont perçues par les chefs d'entreprises comme ayant eu un impact plus important que l'internationalisation. La Figure 5.5 souligne que l'internationalisation doit être considérée d'un point de vue très large, et peut être la preuve que l'internationalisation sous la forme de relations de coopération avec des entreprises étrangères constitue un moyen efficace d'améliorer la compétitivité, également sur le marché national.

Le cas présenté dans l'Encadré 5.2 est un exemple d'entreprise néerlandaise qui a amélioré sa compétitivité par l'externalisation et la collaboration au niveau international. L'entreprise néerlandaise Spit Elektromechanica s'est tournée vers la Russie pour accéder à une main d'œuvre moins chère et plus qualifiée pour développer des logiciels. Ce cas souligne également que la délocalisation n'est plus seulement destinée à trouver des sous-traitants moins chers, mais plutôt que tout un tas d'activités intensives en travail peuvent être délocalisées, ou menées en étroite collaboration avec d'autres entreprises.

Encadré 5.2 Spit Elektromechanica - À la recherche d'une main d'œuvre hautement qualifiée à moindre coût

Créée en 1994 aux Pays-Bas, SPIT avait initialement pour activité centrale la maintenance électromécanique. Plus tard, l'activité centrale de l'entreprise est devenue le développement industriel des technologies de l'information. SPIT emploie actuellement 66 personnes.

SPIT a délocalisé une partie de ses activités de réparation de moteurs électriques en Russie, à Saint-Petersbourg. Cette délocalisation vers Saint-Petersbourg était motivée par la recherche d'une main d'œuvre moins chère. SPIT a découvert que dans les environs de Saint-Petersbourg existait une grande base maritime, avec de grands organismes de maintenance et des ateliers de réparation qui pourraient effectuer des réparations de moteurs spéciaux de qualité et à moindre coût.

En septembre 2003, SPIT envisageait d'ouvrir une division Développement industriel de technologies de l'information (R&D) dans les environs de Saint-Petersbourg. Il s'agissait d'employer une main d'œuvre locale hautement qualifiée pour mettre au point des logiciels. Ceci est rendu possible par le fait que Saint-Petersbourg est un centre d'excellence dans le secteur des technologies de l'information. Cette région présente une part importante de personnes possédant des connaissances de qualité en TI, qui ne sont pas disponibles aux Pays-Bas. De plus, cette main d'œuvre parle anglais et est relativement bon marché par rapport aux personnes diplômées aux Pays-Bas. L'un des principaux problèmes à Saint-Petersbourg a été de s'habituer à la manière locale de négocier, qui requiert l'intervention d'un médiateur local. D'autre part, les contraintes législatives et réglementaires d'ordre économique, écologique et environnemental ne sont pas aussi lourdes en Russie qu'elles ne le sont aux Pays-Bas.

Sources : Spit Elektromechanica, direction générale.

Chapitre 6

Mesures politiques

6.1. Introduction

Les précédents chapitres ont présenté les motivations de l'internationalisation des PME, les obstacles rencontrés par les PME, la gestion du processus une fois que la décision de s'internationaliser est prise et ses impacts sur la compétitivité et les compétences.

Les problèmes et les obstacles auxquels se heurtent les PME concernant l'internationalisation peuvent être traités par l'adoption de politiques en faveur PME. Le présent chapitre va évoquer le champ d'application général de ces politiques dans les États Membres de l'UE et l'étendue selon laquelle elles répondent aux besoins des PME.

Les principaux obstacles à l'internationalisation vécus par les PME seront résumés et suivis d'une vue d'ensemble des mesures politiques visant à soutenir le processus d'internationalisation, également en adoptant une perspective holistique. Ce chapitre donne pour finir des exemples de mesures politiques mises en œuvre dans quelques États Membres de l'UE.

6.2. Principaux obstacles et problèmes pour l'internationalisation des PME

Pour des raisons de clarté du présent rapport, les PME sont regroupées en deux catégories : internationalisées et non internationalisées.

Selon les résultats de l'Enquête de l'ENSR, près de 60 % des PME non internationalisées n'ont jamais considéré l'internationalisation comme une opportunité économique. Plus de 15 % des PME non internationalisées ne se sont heurtées à aucun obstacle interne et une proportion similaire de PME n'identifie aucun obstacle externe. De façon générale, la part restante de PME non internationalisées (environ 25 %) rencontre les mêmes obstacles et problèmes concernant l'internationalisation que les PME internationalisées. Toutefois, il est possible que de nombreuses PME ne se rendent pas compte que le processus de l'internationalisation les touche, même si elles opèrent principalement sur le marché national, étant donné que l'internationalisation est souvent assimilée à l'exportation. De nombreuses PME sous-estiment peut-être la concurrence internationale, même au niveau national, et/ou les possibilités de renforcement de leur compétitivité par l'intermédiaire de sous-traitants internationaux ou d'un accès à la connaissance et au savoir-faire au moyen d'une collaboration internationale.

Les obstacles et les défis vécus par les PME internationalisées peuvent être résumés comme suit :

- Coût élevé du processus d'internationalisation (comme obstacle interne) ou manque de capitaux ou de financement (comme obstacle externe) ;
- Absence de stratégie explicite en phase initiale et manque de capacité à mettre en œuvre des stratégies (planification ou compétences insuffisantes) ;
- Manque de savoir-faire concernant les problèmes internationaux/manque d'expérience internationale des dirigeants d'entreprises.

Dans l'absolu, les limites de temps, de gestion et de capacité financière semblent représenter les principaux problèmes et obstacles à l'internationalisation des PME.

Les PME insistent également sur le fait que les lois et réglementations existantes constituent un obstacle significatif, comme cela a été décrit dans la Section 4.4, bien que les résultats de l'Enquête Entreprises de l'ENSR ne permettent pas de conclure dans quelle mesure les réponses se réfèrent à des régimes juridiques différents dans les pays ciblés ou aux obstacles créés par les réglementations nationales existantes. Certaines mesures politiques dans les États Membres de l'UE traitent de ces obstacles en fournissant des informations spécifiques ou des conseils sur les lois et réglementations étrangères. Toutefois, les conclusions des recherches menées pour le présent rapport ne permettent pas de dire quel genre de conseil aux PME est particulièrement nécessaire, s'il s'agit d'informations générales sur les réglementations étrangères, ou d'informations générales sur la réglementation nationale soutenant ou régissant l'internationalisation des entreprises, ou autre.

6.3. Vue d'ensemble des mesures politiques dans les États Membres de l'UE

Une vue d'ensemble des différents types de mesures politiques en faveur des PME illustre la façon dont les politiques encouragent les PME à s'internationaliser. La section suivante donne des exemples de mesures politiques dans certains pays de l'UE et indique les zones potentielles de soutien qui semblent relativement négligées par les autorités nationales.

Les mesures politiques nationales peuvent être réparties en cinq types de soutien, allant principalement d'une information de base ou de la promotion de l'exportation à des mesures plus axées sur l'entreprise telles que le conseil individuel et le développement des compétences. La plupart des pays offre plusieurs des types de soutien mentionnés ci-après :

- Information :
 - Services d'information standard (disponible dans presque tous les pays) ;
 - Plate-forme Internet (disponible seulement dans certains pays).
- Promotion :
 - Typiquement, soutien à la participation aux foires commerciales étrangères (presque tous les pays).
- Soutien financier :
 - Par exemple, crédit à l'exportation, assurance risque ou garanties exportation (presque tous les pays) ;
 - Crédit d'IDE, subventions de soutien à l'internationalisation (disponible seulement dans certains pays) ;
 - Abattements fiscaux (disponible seulement dans quelques pays).
- Soutien à l'investissement de l'étranger (information ou soutien financier).
- Conseil (conseil individuel sur le développement des exportations ou l'établissement de filiales à l'étranger, développement des compétences, présentation ou identification de partenaires, conseil juridique) (disponible seulement dans certains pays).

Les services d'information peuvent intervenir sous la forme de publications ou de conférences, visant un public très large de PME (ou d'entreprises en général). Ils peuvent avoir pour support une plate-forme Internet, un site web comprenant normalement des informations univoques sur les pays ciblés, les mesures d'aide disponibles, les activités nationales de promotion des exportations à l'étranger, les aspects juridiques concernant différents pays, études de cas d'entreprises internationalisées, etc.

Les activités promotionnelles ont lieu typiquement sous la forme d'une participation à des foires commerciales étrangères soutenue et coordonnée publiquement.

Le soutien financier est accordé sous différentes formes, allant du crédit et des garanties à l'exportation (garanties et crédits délivrés par des organismes publics) aux crédits liés à la création de filiales à l'étranger, dans certains cas. Certains pays proposent également des aides financières dans ce domaine.

Un autre type de soutien à l'internationalisation, plus indirect, est l'assistance accordée aux entreprises étrangères prévoyant d'investir dans le pays. Ceci est moins fréquent, en particulier sous la forme d'aides financières.

Enfin, le soutien via le conseil existe sous différentes formes, mais avec une approche individuelle de l'information et du soutien accordés. Ce soutien peut inclure des activités pédagogiques et le développement des compétences des employés impliqués dans les activités internationales. L'assistance à l'identification des partenaires appropriés pour les activités commerciales à l'étranger constitue une forme importante de conseil.

Presque tous les pays disposent des mesures politiques de base pour aider les PME dans le cadre de leur processus d'internationalisation. Cependant, elles sont organisées de différentes façons. Plus de la moitié des 19 pays ont des institutions et des politiques visant spécialement les PME. Dans les autres pays, les mesures politiques ne font pas de distinction selon la taille des entreprises. D'autre part, certains pays disposent de politiques spécifiques en faveur de secteurs donnés. Ceci est notamment le cas dans les domaines de haute technologie.

Une autre approche des mesures politiques consiste à étudier les différences entre les diverses structures d'organisation. Les structures varient considérablement entre les pays. Certains pays, comme l'Irlande, disposent d'une organisation ombrelle centrale qui s'occupe de tous les domaines, tandis que d'autres pays présentent différentes institutions spécialisées, faisant même intervenir une concurrence pour la délivrance d'un même service.

6.4. Mesures concernant les conditions-cadres de l'internationalisation

À l'exception du Liechtenstein, qui ne dispose d'absolument aucune mesure politique, tous les pays mettent en œuvre des politiques de base, telles qu'une information générale sur les exportations et les marchés étrangers et une aide à la promotion, par exemple la participation à des foires commerciales étrangères. Ces tâches sont effectuées soit par des organismes situés à l'étranger, tels que les ambassades et les chambres de commerce, soit par diverses agences locales. Environ un tiers des pays dispose également d'agences qui tentent d'attirer les investissements directs étrangers, principalement en offrant des informations adaptées.

La majorité des 19 pays dispose de différents types de crédits, d'assurances et de garanties à l'exportation dont le Programme international KfW-PME, en Allemagne, présenté dans l'Encadré 6.1, constitue un exemple. Toutefois, le programme allemand présente une approche très large du financement des activités internationales, qui n'est pas limitée à l'exportation. Environ la moitié des pays propose également ce type de soutien en relation avec l'investissement direct à l'étranger.

Encadré 6.1 KfW-Mittelstandsprogramm-Ausland (Programme international KfW-PME, Allemagne)

L'organisation responsable de ce programme est le Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Institut de crédit pour la reconstruction), qui est la banque de soutien public la plus importante au niveau national.

Objectif général : Le programme de soutien du KfW vise à réduire les obstacles à l'entrée sur le marché en relation avec les problèmes de financement, en proposant des crédits à long terme à des conditions favorables, qui peuvent être utilisés pour un large spectre d'activités internationales.

Services : En bref, le programme finance une gamme limitée de dépenses d'investissement :

- Tous les investissements exigeant un financement à long terme,
- La création ou l'acquisition d'entreprises ou la prise de participations en actions dans des entreprises existantes,
- R&D concernant de nouveaux produits et/ou procédés (y compris frais de personnel, de matériel et frais généraux),
- Création de start-ups, lancement et développement d'activités économiques (par exemple, coûts des procédures et autorisations administratives, frais de marketing, participation à des foires et expositions, dépenses de formation, etc.),
- Études préparatoires et études de faisabilité concernant un projet d'investissement spécifique,
- Achat de locaux essentiels pour le projet d'investissement.

Étendue du programme : Au cours de la période 1992-1999, 1 333 crédits au total ont été approuvés, pour un volume de crédit de 1,43 milliard d'euros. Les PME ont utilisé ces crédits pour financer un volume total d'investissement de 3,89 milliards d'euros. Les PME ont reçu 80 % de l'ensemble des crédits et détiennent une part de 64 % dans le volume total de crédit.

Expériences : Près de 40 % des entreprises bénéficiant de ce soutien indiquent que leur projet d'investissement devrait créer des emplois supplémentaires. L'effet sur l'emploi des investissements à l'étranger soutenus est beaucoup plus important que celui des investissements nationaux. En moyenne, chaque investissement international a permis de créer 19 emplois supplémentaires.

Sources : Cp. Kreditanstalt für Wiederaufbau (2001), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2000), Mann (1999), et base de données Internet des programmes de soutien du Ministère fédéral allemand de l'Économie et du Travail.

La principale part des mesures liées au cadre sont d'une nature plus passive, car elles ne prévoient pas de tutorat ciblé ou interactif pour les PME. Une série d'autres mesures politiques concerne des problèmes plus spécifiques aux entreprises, des mesures destinées à aider l'entreprise à améliorer les stratégies ou les compétences nécessaires à l'internationalisation.

6.5. Mesures concernant des problèmes spécifiques aux entreprises

La plupart des pays fournissent des conseils individuels concernant les sujets relatifs à l'exportation, et certains d'entre eux proposent même le développement des compétences au sein de l'entreprise elle-même. Dans ces programmes, on enseigne aux entreprises de nouvelles compétences concernant soit l'exportation, soit la création de filiales à l'étranger. Les conseils peuvent inclure un plan marketing, ainsi que l'identification de partenaires commerciaux ou de clients étrangers. Plusieurs pays proposent également un soutien financier aux études de projet concernant le potentiel d'un marché, en couvrant une partie des dépenses.

Des études récentes indiquent qu'un appui davantage taillé sur mesure pour l'internationalisation des PME est en fait nécessaire.⁶⁴ Ces études révèlent que la faible connaissance des programmes de soutien à l'exportation par les PME peut être due en partie à une approche traditionnelle « par étapes » : lorsque des mesures politiques sont ciblées sur le soutien aux moteurs des ventes à l'étranger, sur la participation à des foires commerciales, etc., le point de vue qui en découle est celui d'un processus d'internationalisation s'effectuant par étapes, dont l'exportation constitue la première. Toutefois, les PME désireuses par exemple de s'engager dans l'internationalisation en collaborant avec des entreprises étrangères, ne rechercheront pas de telles mesures. La conclusion est que les mesures de soutien pourraient gagner en efficacité si elles étaient réorganisées, et qu'il serait préférable de se concentrer sur l'expérience du chef d'entreprise et sur le développement de ses qualifications, y compris les capacités de création de réseaux, plutôt que sur les caractéristiques de l'entreprise.

Il existe plusieurs exemples de mesures politiques qui apportent aux PME un soutien direct et actif à l'exportation. Ces types de programmes combinent souvent l'accès à l'information, le développement des compétences adéquates et un « service sur le terrain » sous forme de conseil individuel. En d'autres termes, ces types de programmes adoptent typiquement une approche holistique du défi à relever pour devenir une PME exportatrice.

Ces types de programmes sont conçus pour un groupe ciblé de PME n'ayant aucune expérience internationale. Le programme espagnol présenté dans l'Encadré 6.2 est un exemple d'un tel programme, qui a été largement utilisé. D'autres programmes ciblent les PME qui souhaitent commencer à exporter vers un pays dans lequel elles ne sont pas actives actuellement. Le programme néerlandais intitulé « Programme de démarrage pour les marchés étrangers » (Programma Starters Buitenlandse Markten) en constitue un exemple.

64 Ibeh, K.I.N., Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence (Vers un cadre contingent de l'entrepreneuriat exportateur : conceptualisation et résultats empiriques) et Fischer, E. & Reuber, Targeting Export Support to SMEs: Owners' International Experience as a Segmentation Basis (Aides à l'exportation en faveur des PME: expérience internationale des propriétaires dirigeants), *Small Business Economics* 20, the Netherlands, 2003.

Encadré 6.2 Plan d'initiation à la promotion internationale, PIPE 2000 (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior)

Les **organisations responsables** sont les Chambres de commerce espagnoles, l'Institut espagnol du commerce extérieur (Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX), les gouvernements régionaux et la Commission européenne, en tant qu'organismes de soutien (co-financement).

Objectif général : Le programme vise à augmenter et à consolider le nombre de PME exportatrices espagnoles. Le plan PIPE 2000 est destiné à provoquer un changement dans la culture des PME, vers une plus grande implication et un intérêt accru pour l'exportation. L'un des objectifs de départ était de transformer 2 000 PME espagnoles en exportateurs réguliers avant l'an 2000, ce qui a été accompli.

Soutien fourni : Toute PME souhaitant exporter peut obtenir tout le soutien correspondant pour démarrer ses activités à l'étranger. Elle bénéficie à la fois des conseils des institutions espagnoles pour la promotion internationale (organisations responsables susmentionnées) et de l'aide d'un spécialiste extérieur à l'entreprise. Les services fournis incluent :

- Une aide financière couvrant 80 % des dépenses engagées au cours des deux ans du programme
- Des conseils individualisés et spécialisés
- Des services complémentaires conçus spécialement pour les PME, tels que traduction, assurance, services financiers, information, formation et promotion.

Le programme est structuré autour de trois étapes qui s'étendent sur deux ans :

- 1 Auto-diagnostic de la position concurrentielle et du potentiel d'internationalisation (2 mois).
- 2 Définition du processus d'internationalisation et étude de marché (6 à 8 mois - 80 heures de cours individuels).
- 3 Mise en œuvre d'un plan d'internationalisation (14 à 16 mois - 40 heures de cours individuels).

Lorsque les trois étapes sont achevées et que les PME participantes commencent à exporter, le plan PIPE 2000 leur propose un programme de suivi visant à garantir leur consolidation en tant qu'exportateurs réguliers.

Étendue du programme et expériences : Depuis son lancement en 1994 et au cours des cinq premières années, c'est-à-dire jusqu'en 1999, 2 135 PME espagnoles ont effectivement bénéficié de ce programme de soutien. Au cours de la période 2000-2003 (27 janvier), elles ont été 1 374 bénéficiaires. Le budget pour la période 2000-2006 s'élève à plus de 75 millions d'euros.

Source : Site web du PIPE, <http://www.icex.es/pipe2000/pipe2000.html>, et entretien avec David García, responsable du Programme PIPE 2000 auprès du Haut Conseil des Chambres de commerce d'Espagne.

Aux côtés de mesures politiques plus courantes, certains pays ont mis en place des programmes spécifiques pour promouvoir la collaboration technologique internationale. Le programme intitulé « Irish Technology Transfer and Business Partners Programme⁶⁵ » (Programme irlandais de transfert de technologies et de partenariat d'entreprises) est particulièrement intéressant car, contrairement à la plupart des autres mesures, il permet d'établir une coopération durable entre les entreprises dans différents pays.

Le programme a été lancé il y a plus de dix ans et il est géré par Enterprise Ireland. Son objectif est d'aider les PME irlandaises et les entreprises étrangères à développer des alliances économiques mutuellement profitables. Il débute par une évaluation des objectifs de partenariat stratégique du client. Ensuite, l'agence recherche des partenaires potentiels et organise des rencontres. L'agence peut également aider à remédier aux problèmes qui surviennent en raison des différences d'environnement économique et juridique, linguistiques et culturelles. De même, l'agence assiste également les entreprises étrangères qui cherchent à former des partenariats avec des entreprises irlandaises. Depuis les débuts du programme, plus de 300 partenariats ont été mis en place entre des PME irlandaises et des entreprises du monde entier. Près de 40 nouveaux partenariats sont formés chaque année.

⁶⁵ Le programme Technology Transfer & Business Partnerships gère également le Centre Relais Innovation d'Irlande au sein d'Enterprise Ireland. Le Centre Relais Innovation fait partie d'un réseau de 68 Centres Relais Innovation (CRI) qui couvrent l'UE et les pays associés. L'objectif du CRI est d'aider les PME irlandaises à identifier des solutions à leurs problèmes technologiques et à accéder à la technologie européenne en favorisant les transferts de technologies de l'étranger et vers l'étranger, <http://irc.cordis.lu/>.

L'efficacité potentielle d'un programme de soutien à l'identification de partenaires étrangers est soulignée par une enquête transnationale récente.⁶⁶ Il s'agit d'une enquête auprès de 21 PME allemandes et britanniques ayant une joint venture en Chine. L'étude conclut que la clé du succès d'une joint venture réside dans le choix du bon partenaire. Toutefois, il s'agit souvent d'un immense défi pour les PME et l'une des implications politiques de l'étude est, par conséquent, qu'une assistance est requise pour les PME afin de localiser et sélectionner les partenaires appropriés.

6.6. Facteurs de succès des mesures en faveur des PME

Si une mesure politique vise à encourager avec succès l'internationalisation des PME, elle doit être conçue pour prendre en compte les obstacles et les problèmes identifiés précédemment, et doit être organisée de telle façon qu'elle permette aux PME de bénéficier du programme.

Un moyen d'étudier les facteurs de succès des mesures existantes serait d'examiner les évaluations de programmes. Toutefois, il semble qu'il existe très peu d'évaluations des mesures identifiées.

Les conclusions du présent rapport (fondées sur les études nationales et internationales citées au Chapitre 4 et dans les sections précédentes du présent chapitre) mettent en avant quatre éléments essentiels pour la réussite d'une mesure politique dans le domaine de l'internationalisation :

- Premièrement, les dirigeants de PME disposent souvent d'un temps et d'une équipe de direction limités. Une mesure politique doit se proposer d'exécuter certaines tâches pratiques à la place du chef d'entreprise, notamment dans le cas des PME ne disposant d'aucune expérience internationale.
- Deuxièmement, les études indiquent que les PME ont souvent besoin d'un soutien spécifique et ciblé. Les services fournis doivent être « personnalisés », c'est-à-dire être taillés sur mesure en fonction des problèmes spécifiques à une entreprise. Un tel soutien ciblé pourrait par exemple se matérialiser par une assistance à l'identification d'un partenaire économique étranger approprié.
- Troisièmement, l'une des conclusions essentielles du présent rapport est que l'internationalisation ne se résume pas à l'exportation. Les mesures politiques, qu'elles soient générales ou spécifiques aux entreprises, doivent donc englober toutes les approches de l'internationalisation, et le soutien doit inclure non seulement l'exportation et l'IDE, mais également d'autres activités, par exemple collaboration, sous-traitants étrangers, etc.
- Enfin, le fait que les PME ayant seulement des fournisseurs étrangers perçoivent les obstacles externes à l'internationalisation dans la même mesure, quasiment, que les PME exportatrices, suggère la nécessité de prendre des mesures politiques pour aborder l'internationalisation dans son ensemble.

⁶⁶ Kirby, D. & Kaiser, Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs (Les joint ventures en tant que stratégie d'internationalisation pour les PME), *Small Business Economics* 21 (3): 229-242, Pays-Bas, 2003. 229-242, the Netherlands, 2003.

Chapitre 7

Conclusions

Les mesures politiques destinées à promouvoir l'internationalisation des PME doivent adopter une approche holistique, fondée sur le point de vue de la chaîne de valeur, du processus d'internationalisation et cibler les PME dans leur individualité. La nécessité d'une vision holistique repose sur trois conclusions en particulier :

- 1 L'internationalisation ne se résume pas simplement à l'exportation ou à l'importation. Des activités telles que la coopération transfrontalière, les alliances et la constitution de réseaux sont de plus en plus importantes. Cette tendance est perçue comme une caractéristique fondamentale et structurelle et l'on s'attend à ce qu'elle gagne en force à long terme. Un nombre significatif de PME s'internationalise pour accéder à un savoir-faire et/ou une technologie ou à une offre de travail. L'Enquête Entreprises de l'ENSR montre qu'il s'agit là de la deuxième motivation la plus fréquente à s'internationaliser pour les PME. Les ventes ne sont plus la motivation toute-puissante pour l'activité internationale. Internet et les nouveaux équipements permettant une communication et une collaboration rapides et faciles ont été des facteurs clés pour la création de partenariats plus complexes.
- 2 La traditionnelle théorie des étapes (qui décrit l'internationalisation comme un processus graduel commençant par une exportation sporadique et s'achevant par la création de filiales à l'étranger) est remise en question par le concept des entreprises « nées globales » (orientées vers l'internationalisation dès leur création) et par le fait que l'internationalisation englobe toute une gamme d'activités transfrontalières, qui se soutiennent mutuellement plutôt que d'intervenir sous forme d'étapes successives dans un processus graduel. Une vision plus large de la stratégie d'internationalisation est également nécessaire pour analyser les activités d'internationalisation résultant de l'intégration ultérieure d'activités autres que les ventes ou les échanges commerciaux.
- 3 Les dirigeants de PME disposent souvent d'un temps et d'une équipe de direction limités. Une mesure politique ne doit pas seulement fournir un soutien à la promotion de l'exportation, mais également envisager de proposer une formation au chef d'entreprise, voire l'exécution de certaines tâches pratiques intervenant dans le processus. Des études indiquent que les PME ont souvent besoin d'un soutien « personnalisé » qui comprend, par exemple, une assistance à l'identification d'un partenaire étranger approprié pour une joint venture ou une collaboration. En outre, de récentes études indiquent que la connaissance des mesures de soutien par les PME peut être faible, en raison d'une « approche par étapes » de l'internationalisation. Ces études suggèrent que les mesures, pour être efficaces, doivent se concentrer sur l'expérience du chef d'entreprise et sur le développement de ses qualifications.

La nécessité d'un soutien individuel et personnalisé pour les PME est particulièrement mise en avant dans une étude allemande. Cette étude montre un clivage important entre la nécessité reconnue dans les PME de planifier les activités internationales et les actions réellement entreprises dans ce cadre. Ce déficit d'actions préparatoires pour la pénétration d'un marché étranger ou la construction de partenariats est un défi que doivent relever les PME elles-mêmes. À cet égard, les mesures politiques peuvent apporter un soutien aux PME, notamment lors des premières étapes du processus.

Toutefois, selon l'Enquête Entreprises de l'ENSR, près de 60 % des PME non internationalisées n'ont même jamais envisagé de s'internationaliser. Le fait que tant de PME n'envisagent pas de s'internationaliser peut être une indication de la nécessité de provoquer une prise de conscience auprès des PME quant aux bénéfices qu'elles pourraient tirer des activités internationales. L'internationalisation s'accompagne souvent d'une amélioration des

performances et de la compétitivité des PME, comme l'indiquent plusieurs études internationales, de même que l'Enquête Entreprises de l'ENSR.

L'évolution vers des formes plus complexes d'internationalisation et une approche personnalisée des activités internationales des différentes PME est recommandée. Afin de provoquer une prise de conscience des PME quant aux opportunités liées à l'internationalisation, les mesures politiques doivent élargir leur champ d'application traditionnel. Plutôt que de se focaliser exclusivement sur l'exportation ou les plates-formes d'information générale, les mesures d'aide doivent couvrir une perspective plus large et être orientées vers l'assistance aux PME dans le choix d'une stratégie et de la palette d'actions internationales à entreprendre.

Annexe I

La place des PME dans l'Europe-19

92 % des entreprises européennes ont moins de 10 salariés

En 2003, l'Espace économique européen (EEE) et la Suisse comptent environ 19,5 millions d'entreprises employant près de 140 millions de personnes. 92 % de ces entreprises sont des micro-entreprises (0 à 9 salariés), 7 % sont des petites entreprises (10 à 49 salariés), moins de 1 % sont des entreprises de taille moyenne (50 à 249 salariés), et seulement 0,2 % sont de grandes entreprises (plus de 250 salariés). 18,7 millions de ces entreprises sont établies dans l'Union européenne. Les PME fournissent plus de deux tiers des emplois et les grandes entreprises près d'un tiers. Au sein des PME, ce sont les micro-entreprises, c'est-à-dire les entreprises de moins de 10 salariés, qui offrent la majorité des emplois (56 %).

La distribution de l'emploi entre les classes de tailles d'entreprises diffère toutefois entre les pays. Par exemple, la part des micro-entreprises dans le total de l'emploi est de 57 % en Italie et en Grèce.

A contrario, la part des grandes entreprises dans l'emploi total est de 41 % au Royaume-Uni, et même de 45 % en Islande, contre 30 % en moyenne.

Tableau I.1 : Données de base sur les PME et sur les grandes entreprises (GE) dans l'Europe-19, 2003

		PME	GE	Total
Nombre d'entreprises	(1 000)	19 270	40	19 310
Emploi	(1 000)	97 420	42 300	139 710
Nombre de personnes occupées par entreprise		5	1 052	7
Chiffre d'affaires par entreprise	million €	0,9	319,0	1,6
Part des exportations dans le chiffre d'affaires	%	12	23	17
Valeur ajoutée par personne occupée	€ 1 000	55	120	75
Part des coûts salariaux dans la valeur ajoutée	%	56	47	52

Source : Estimation par EIM Business & Policy Research ; estimation fondée sur les Statistiques structurelles des entreprises d'Eurostat et sur la Base de données PME d'Eurostat. Également fondé sur European Economy, Supplement A, mai 2003 et OCDE : Étant donné qu'une source différente a été utilisée, les données présentées ne sont pas directement comparables avec les données présentées dans les précédents rapports de l'Observatoire des PME européennes.

En moyenne, une entreprise européenne emploie 7 personnes

En moyenne, une entreprise européenne, même en prenant en compte l'ensemble des très grandes entreprises, fournit un emploi à 7 personnes ; pour les PME, cette moyenne est seulement de 5 personnes. Toutefois, cette moyenne varie de 3 personnes pour les micro-entreprises à plus de 1 000 pour les grandes entreprises. La taille moyenne des entreprises diffère de façon significative entre les pays. Ainsi, le nombre moyen de personnes occupées par entreprise varie de 2 en Grèce à 12 aux Pays-Bas.

Les évolutions à moyen terme (1988-2003) montrent que l'emploi augmente dans les PME alors qu'il diminue dans les grandes entreprises.

La croissance du chiffre d'affaires réel et de la valeur ajoutée a été moins importante dans les PME que dans les grandes entreprises. Toutefois, tandis que la productivité du travail a seulement augmenté de manière modérée dans les PME, la croissance de l'emploi s'est révélée plus forte dans les PME que dans les grandes entreprises. De fait, l'emploi a augmenté dans les PME alors qu'il a diminué dans les grandes entreprises. Ces évolutions peuvent être observées dans de nombreux secteurs d'activité (à l'exception des industries extractives et des services aux entreprises, qui sont tous deux des secteurs dominés par les grandes entreprises).

Annexe II

Mise en place et structure de l'enquête

II.1. Introduction

L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR est conçue pour fournir des données homogènes sur les PME de dix-neuf pays européens. Elle permet à l'Observatoire des PME européennes, en sus de l'utilisation des données d'Eurostat et d'autres sources secondaires, d'effectuer des analyses comparatives fondées sur des données récentes et comparables sur les PME. Les données ont été recueillies auprès d'entreprises dans chacun des 19 pays couverts par l'Enquête, à savoir les 18 États Membres de l'EEE et la Suisse.

Les entretiens ont été réalisés à l'aide du système CATI d'Intomart. CATI est un sigle anglais (Computer Assisted Telephone Interviewing) qui signifie « entretien téléphonique assisté par ordinateur ». La conception globale et la mise en œuvre de l'échantillonnage, du questionnaire et de l'enquête sur le terrain ont été réalisées dans le cadre d'une étroite collaboration entre le personnel de l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, les partenaires du réseau ENSR et Intomart.

La présente annexe décrit la taille de l'échantillon de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR et son plan de segmentation. Elle permet ainsi d'utiliser et d'interpréter correctement les données qui ont été recueillies. L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR a été conduite entre avril et août 2003.

II.2. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été déterminée dans le but d'obtenir des données combinées à la fois par pays et selon la taille des entreprises présentant une précision et un intervalle de confiance raisonnables. D'après la théorie statistique, dans le cas d'une double variable, si les erreurs d'échantillonnage ne dépassent pas $\pm 10\%$, il faut, pour un intervalle de confiance de 95 %, que la taille globale de l'échantillon soit d'environ 90 unités. Ceci s'applique aux estimations combinées par pays et par taille des entreprises. Étant donné que l'on distingue trois tailles d'entreprise dans chacun des dix-neuf pays, la taille minimale requise de l'échantillon peut donc être calculée de la façon suivante : $3 \times 19 \times 90 = 5\,130$ entretiens. Les estimations, soit uniquement par pays, soit uniquement par classe de taille, sont bien sûr beaucoup plus précises pour un même intervalle de confiance, puisque le nombre de répondants pour chacun de ces niveaux est beaucoup plus élevé.

Afin de permettre la réalisation d'analyses complémentaires, à savoir sur différents sous-groupes d'entreprises au sein de l'échantillon total, il a été décidé d'effectuer 7 745 entretiens, soit 50 % de plus. Finalement, 7 837 entretiens complets ont été réalisés.

II.3. Plan de segmentation

En interrogeant 7 745 PME, on couvre environ 0,04 % de l'ensemble des PME existantes. Si l'échantillon est construit de façon aléatoire, on peut s'attendre à y trouver au total environ 65 entreprises de taille moyenne (réparties entre dix-neuf pays et sept secteurs d'activité). Manifestement, ce nombre est insuffisant pour permettre d'obtenir des conclusions valides. C'est pourquoi il faut construire un échantillon segmenté de façon « disproportionnée » ; c'est-à-dire qu'il faut interroger un nombre proportionnellement moindre de petites entreprises et un nombre proportionnellement plus important d'entreprises de plus grande taille. En conséquence,

les observations provenant de l'enquête doivent être pondérées de façon à arriver à obtenir des résultats représentatifs.

La segmentation de l'échantillon de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR est définie en termes de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de pays. La segmentation vise à minimiser l'écart type des coefficients de pondération utilisés pour rapporter les résultats de l'échantillon à la population réelle, en tenant compte du fait que, dans de nombreux cas, les données sont présentées par pays et/ou par taille d'entreprise ou par secteur d'activité. De façon à garantir un nombre suffisant d'observations pour ces sous-ensembles d'entreprises européennes, cinq contraintes ont été définies (A à E) :

- A. pour chaque combinaison pays/taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- B. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- C. pour chaque combinaison pays/secteur d'activité : au moins 35 observations ;
- D. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise/pays : au moins 2 observations ;
- E. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise/pays : une limite supérieure de 10 % de l'ensemble des entreprises.

En cas de conflit entre les contraintes, la contrainte E prévaut sur les autres. Ainsi, si 100 observations pour une combinaison pays/taille d'entreprise (contrainte A) dépassent en nombre 10 % de l'ensemble des entreprises, ce sont ces 10 % qui définissent la limite supérieure du nombre des observations à effectuer.

Le Tableau II.1 présente le plan de segmentation résultant de cette procédure, par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus).

Tableau II.1 : Plan de segmentation : par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus)

Pays	Micro-entreprises (0-9 salariés)	Petites entreprises (10-49 salariés)	Entreprises de taille moyenne (50-249 salariés)	Total
Autriche	107	100	99	306
Belgique	172	99	99	370
Danemark	139	99	100	338
Finlande	103	101	99	303
France	461	100	100	661
Allemagne	493	100	100	693
Grèce	162	100	100	362
Islande	99	97	13	209
Irlande	100	101	100	301
Italie	607	99	100	806
Liechtenstein	139	22	3	164
Luxembourg	100	101	45	246
Pays-Bas	132	101	100	333
Norvège	134	100	99	333
Portugal	164	99	101	364
Espagne	363	100	100	563
Suède	153	99	100	352
Suisse	116	99	99	314
Royaume-Uni	527	100	100	727
Total	4 271	1 817	1 657	7 745

Source : optimisation d'échantillon mise au point par EIM.

La procédure de segmentation produit un échantillon de 4 271 micro-entreprises, 1 817 petites entreprises et 1 657 entreprises de taille moyenne (voir Tableau II.1). Bien que, dans cet échantillon, le nombre de micro-entreprises dépasse largement le nombre des entreprises de plus grande taille, les différences de taille d'échantillon entre les trois différentes classes de taille d'entreprise sont bien moins importantes que celles qui existent dans la population réelle des entreprises européennes. En d'autres termes, les micro-entreprises sont sous-représentées dans notre échantillon, tandis que les petites entreprises sont sur-représentées, et les entreprises de taille moyenne davantage encore.

La « disproportion » de la segmentation concerne également les pays. La taille de l'échantillon varie de 164 entreprises pour le Liechtenstein à 806 pour l'Italie. Ainsi, tandis que la taille de l'échantillon est plus élevée pour les grands pays, les petits pays sont sur-représentés dans l'enquête. Sans cette sur-représentation, il ne serait pas possible de tirer des conclusions valides pour les pays les plus petits.

La sur-représentation de certains pays, secteurs d'activité et tailles d'entreprises est corrigée par la pondération des résultats de l'enquête. En conséquence, tous les pourcentages qui figurent dans le texte et les tableaux du présent rapport font référence à des résultats pondérés.

Annexe III

Noms et adresses des partenaires du consortium

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
KPMG Special Services	B.P. 74500 1070 DB AMSTERDAM Pays-Bas http://www.kpmg.nl	31 20 6567890 31 20 6567700	Renze Hasper hasper.renze@kpmg.nl
EIM Business & Policy Research	B.P. 7001 2701 AA ZOETERMEER Pays-Bas, et : Avenue des Arts 41, box 4 1040 BRUXELLES Belgique http://www.eim.nl	31 79 3430200 31 79 3430204 32 2 5100884 32 2 5100885	Rob van der Horst rvh@eim.nl
Intomart	B.P. 10004 1201 DA HILVERSUM Pays-Bas http://www.intomart.nl	31 35 6258411 31 35 6246532	Dré Koks dre.koks@intomart.nl
ENSR - European Network for SME Research (Réseau européen de recherche sur les PME) www.ensr-net.com			
Autriche			
Austrian Institute for SME Research	Gusshausstrasse 8 1040 VIENNE http://www.kmuforschung.ac.at/en/index.asp	43 1 5059761 43 1 5034660	Thomas Oberholzner t.oberholzner@kmuforschung.ac.at
Belgique			
Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL-K.U. Bruxelles	Stormstraat 2 1000 BRUXELLES http://www.svobrussel.be	32 2 2101602 32 2 2101603	Professeur Johan Lambrecht johan.lambrecht@ehsal.be
Danemark			
Oxford Group	Amagertorv 19 1160 COPENHAGUE http://www.oxfordgroup.dk/	45 33 691369 45 33 691333	Leif Jakobsen lej@oxfordresearch.dk
Finlande			
Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration	Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU http://www.tukkk.fi/sbi	358 2 4814481 358 2 3383393	Dr. Ulla Hytti ulla.hytti@tukkk.fi
France			
Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI)	17, rue Hamelin 75783 PARIS cedex 16 http://www.aprodi.com	33 1 47275149 33 1 47275150	Jean-François Papin devpmi@aprodi.com
Allemagne			
Institut für Mittelstandsforschung (IfM)	Maximilianstrasse 20 53111 BONN 1 http://www.ifm-bonn.org	49 228 729970 49 228 7299734	Michael Holz holz@ifm-bonn.org
Grèce			
Université du Pirée Centre de recherche	Ipsilantou 130 LE PIRÉE 185 32 http://www.kep.unipi.gr	30 1 4142280 30 1 4142629	Professeur Petros Livas plivas@unipi.gr
Islande			
Institute for Business Research University of Iceland	Oddi, Sudurgata 101 REYKJAVIK	354 5254500 354 5526806	Kristján Jóhannsson kristjoh@hi.is

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
Irlande The Economic and Social Research Institute (ESRI)	4, Burlington Road DUBLIN 4 http://www.esri.ie	353 1 6671525 353 1 6686231	Dr. Eoin O'Malley eoin.o'malley@esri.ie
Italie CREA 'Furio Cicogna' Università Bocconi	Viale Filippetti 9 20122 MILAN http://www.uni-bocconi.it/eng/res_center.html	39 02 58363709 39 02 58363792	Professeur Giuliano Mussati cscicogna@uni-bocconi.it giuliano.mussati@uni-bocconi.it
Italie Istituto Guglielmo Tagliacarne	Via Appia Pignatelli 62 00178 ROME http://www.tagliacarne.it	39 06 780521 39 06 78052352	Paolo Cortese p.cortese@tagliacarne.it
Liechtenstein Swiss Research Institute of Small Business and Entrepre- neurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG)	Dufourstrasse 40a 9000 St. GALLEN http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Walter Weber walter.weber@unisg.ch
Luxembourg Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	Boîte Postale 1604 1016 LUXEMBOURG http://www.chambre-des-metiers.lu	352 4267671 352 426787	Marc Gross marc.gross@chambre-des-metiers.lu
Pays-Bas EIM Business & Policy Research	B.P. 7001 2701 AA ZOETERMEER http://www.eim.nl/	31 79 3430200 31 79 3430204	Micha van Lin mvl@eim.nl
Norvège Agderforskning/Agder Research (ARF)	Serviceboks 415 Gimlemoen 4604 KRISTIANSAND http://www.agderforskning.no/english/index.htm	47 48 01 05 32 47 38 14 22 01	Dr. Per-Anders Havnes per.a.havnes@agderforskning.no.
Portugal Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)	Av. Columbano Bordalo Pinheiro, nº86 - 3º 1070-065 LISBONNE http://www.iapmei.pt/	351 21 7232310 351 21 7232392	Carlos Carneiro Pinto carneiro.pinto@iapmei.pt
Espagne Instituto Vasco de Estudios e Investigación (IKEI)	Parque Empresarial Zuatzu Edificio Urumea Planta 1ª Zubiberri Bidea nº 31 20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIAN http://www.ikei.es	34 943 426610 34 943 423501	Iñigo Isusi iisusi@ikei.es
Suède Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS)	B.P. 574 10131 STOCKHOLM http://www.itps.nu/in_english/index.htm	46 8 4566700 46 8 4566701	Joakim Wallenklint joakim.wallenklint@itps.se
Suisse Swiss Research Institute of Small Business and Entrepre- neurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG) ; Observa St. Gallen	Dufourstrasse 40a 9000 St. GALLEN http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Margrit Habersaat margrit.habersaat@unisg.ch
Suisse Eco'Diagnostic; Observa Genève	32, Rue de l'Athénée 1206 GENÈVE http://www.ecodiagnostic.ch	41 22 7891422 41 22 7891460	Dr. Alain Schoenenberger schoenenberger@ecodiagnostic.ch
Royaume-Uni Centre for Small and Medium Sized Enterprises, University of Warwick	COVENTRY CV4 7AL http://users.wbs.warwick.ac.uk/csme	44 24 76523692 44 24 76523747	Professeur David Storey smeds@razor.wbs.warwick.ac.uk
Royaume-Uni SME Research Services	55, Coventry Road DUNCHURCH Warwickshire, CV22 6NH	44 1788 815079	Julian Hancock julianh@nccock.org

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
Candidats-membres de l'ENSR - European Network for SME Research Nouveaux Membres et Pays Candidats			
Bulgarie			
Foundation for Entrepreneurship Development FED	18 Doukatska Planina Str. fl. 3 1606 SOFIA http://www.fed-bg.org	359 2 9525758 359 2 9525783	Elena Krastanova krastanova@ttm.bg
Chypre			
Economarket Bureau of Economic and Market Research Ltd.	B.P. 23901 1687 NICOSIE	357 22757311 357 22767209	Dr. Constantinos Papadopoulos economark@cytanet.com.cy
République Tchèque			
Business Development Institute Ltd., en coopération avec la Business School Ostrava	Michálkovická 181 710 00 OSTRAVA http://www.eco.cz	420 59 5228111 420 59 5228199	Dagmar Valkova dagmar.valkova@irp.cz
Estonie			
PRAXIS Center for Policy Studies	Estonie pst. 3/5 10143 TALLINN http://www.praxis.ee	372 6 409004 372 6 409001	Professeur Rainer Kattel rkattel@praxis.ee
Hongrie			
Hungarian Academy of Sciences, Centre for Regional Studies, West Hungarian Research Institute	B.P. 420 9002 GYÖR http://www.rkk.hu/nyuti/indexen.html	36 96 516578 36 96 516579	András Grosz grosza@rkk.hu
Lettonie			
Baltic International Centre for Economic Policy Studies BICEPS	Alberta iela 13 RIGA 1010 http://www.biceps.org	371 7039317 371 7039318	Alf Vanags alf@biceps.org
Lituanie			
Lithuanian Free Market Institute LFMI	J. Jasinskio St. 16a 2001 VILNIUS http://www.freema.org	370 5 2526257 370 5 2526258	Gediminas Galkauskas gediminas@freema.org
Malte			
Economic & Management Consultancy Services Ltd	Level 3, Regional Business Centre University of Heights MSIDA MSD04 http://www.emcs.com.mt	356 21341848 356 21318677	Stefano Mallia stefano.mallia@emcs.com.mt
Pologne			
University of Łódź, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy	Matejki 22/26 90-237 ŁÓDŹ http://www.wz.uni.lodz.pl/katpipp/2index.html	48 42 6355192 48 42 6356298	Dr. Anna Rogut rogut@uni.lodz.pl
Roumanie			
Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest	2, Octavian Goga Blvd, sector 3, 74244 BUCAREST http://www.ccir.ro	40 21 3275539 40 21 3273468	Mariana Florescu marianaf@ccir.ro
République Slovaque			
National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME)	Prievozská 30, 821 05 BRATISLAVA http://www.nadsme.sk	421 2 53417328 421 2 53417339	Juraj Poledna poledna@nadsme.sk
Slovénie			
Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, University of Maribor, Faculty of Economics and Business	Razlagova 14, 2000 MARIBOR http://epfip.uni-mb.si	386 2 2290254 386 2 2516681	Professeur Miroslav Rebernik rebernik@uni-mb.si
Turquie			
SIBAREN (Systems Sciences Research Center) Industrial Engineering Department Middle East Technical University	Inonu Bulvari 06531 ANKARA http://www.ie.metu.edu.tr	90 312 2102288 90 312 2101268	Professeur Erol R. Sayin sayin@ie.metu.edu.tr

Pour en savoir plus sur la DG Entreprises

On peut obtenir d'autres informations utiles sur le travail du Commissaire Erkki Liikanen et de la Direction générale des entreprises à travers les publications imprimées et sur le web.

Erkki Liikanen, membre de la Commission, responsable de la politique d'entreprise et de la société de l'information:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_fr.htm

DG Entreprises sur le web:

http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise/index_fr.htm

CORDIS (Service communautaire d'information sur la recherche et le développement):

<http://www.cordis.lu>

Programme de travail de la DG Entreprises:

http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise/work_programme_2003.htm

Publications imprimées de la DG Entreprises:

<http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/index.htm>

Publications DG Entreprises

Entreprise Europe est un bulletin d'information gratuit, à parution trimestrielle, publié dans les onze langues de la Communauté par la Direction générale des entreprises. Il couvre tout l'éventail des travaux de la DG Entreprises, annonce les nouvelles initiatives et fournit des renseignements pratiques.

<http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/entreprise-europe/index.htm>

CORDIS focus est publié deux fois par mois en anglais, français, allemand, italien et espagnol. Il présente les principales informations sur tous les aspects liés aux activités d'innovation et de recherche de l'Union européenne, y compris les grandes évolutions politiques, la mise en oeuvre du programme, les appels d'offres et les résultats, les manifestations, les activités législatives et bien d'autres sujets.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovation & Transfert technologique est un magazine publié six fois par an en langues française, anglaise, allemande, italienne et espagnole par le programme « Innovation et PME » du cinquième programme cadre de recherche de la Commission européenne. Le programme « Innovation et PME » a pour objectif de promouvoir l'innovation et d'encourager la participation des PME au cinquième programme cadre. L'accent est mis sur les questions d'actualité en rapport avec ces objectifs et sur les « études de cas » détaillées des projets couronnés de succès.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-fr/home.html>

Euroabstracts est publié six fois par an en anglais par le programme « Innovation et PME » du cinquième programme cadre de recherche de la Commission européenne. Le programme « Innovation et PME » a pour objectif de promouvoir l'innovation et d'encourager la participation des PME au cinquième programme cadre.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/fr/home.html>

Tableau de bord européen sur l'innovation. Le « Tableau de bord » présente des instruments pratiques à l'intention des décideurs européens. Il vise à collecter, mettre à jour régulièrement et analyser les informations sur les politiques de l'innovation aux niveaux national et communautaire. Ce bulletin d'information est publié tous les trimestres en anglais, français et allemand.

Publications éditées par l'Office des publications, Luxembourg, sauf indiqué autrement.

Contact:

Commission européenne, Direction générale Entreprises, Unité information et communication,
Centre de documentation, B-1049 Bruxelles, Belgique

Télécopieur (32-2) 296 99 30

http://europa.eu.int/comm/entreprise/mailbox/request_form_fr.htm

Les publications en vente sont distribuées par l'Office des publications officielles des Communautés européennes (Publications Office) au travers d'un réseau d'agents. La liste la plus récente est disponible sur le site: <http://Publications Office.eu.int/index.htm>

Enterprise Papers

- 16 The development of analytical tools for assessing market dynamics in the knowledge-based economy.**
2004. 140 pp. (EN). Cat. No NB-AE-04-016-EN-C
- 15 The internal market and the relevant geographical market.**
2004. 90 pp. (EN). Cat. No NB-AE-04-015-EN-C
- 14 Entrepreneurship - A survey of the literature.**
2003. 44 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs - A first assessment.**
2003. 44 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy.**
2003. 30 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control.**
2002. 88 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries.**
2002. 54 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-010-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report - Lessons learned and the way forward.**
2002. 40 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-009-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector - Market responses and economic impacts.**
2002. 46 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-008-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology.**
2002. 112 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control.**
2001. 164 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital.**
2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition.**
2001. 66 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance.**
2001. 36 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU - A survey.**
2001. 68 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals - A European perspective.**
2001. 108 pp. (EN). Cat. No NB-37-01-162-EN-C

Innovation Papers

- 33 Innobarometer 2002.**
2003. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17057-EN-C
- 30 PAXIS - Results and policy recommendations.**
2003. (EN). Cat. No NB-NA-17056-EN-C
- 29 Innovation policy in Europe 2002: European Trend Chart on Innovation.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17053-EN-C
- 28 Innovation Tomorrow.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-037-EN-C
- 24 The development and implementation of European entrepreneurship training curriculums.**
2002. (EN). 259 pp. Cat. No NB-NA-17-047-EN-C
- 22 Innobarometer 2001 - flash Eurobarometer 100.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-045-EN-C
- 21 University spin-outs in Europe - Overview and good practice.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-046-EN-C

20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies.

2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-028-EN-C

19 Corporation tax and Innovation.

2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-035-EN-C

18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators.

2001. 300 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-038-EN-C

17 Innovation policy in Europe: European Trend Chart on Innovation.

2001. 52 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17-044-EN-C

16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges.

2001. 190 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-036-EN-C

15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology.

2001. (EN). € 20 Cat. No NB-NA-17-041-EN-C

14 Interim assessment of the I-TEC pilot project.

2001. (EN). Cat. No NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts.

2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship.

2001. 91 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe.

2001. 67 pp. (EN). € 11.50. Cat. No NB-NA-17-043-EN-C

2003 Observatory of European SMEs

1 Competence development in SMEs.

2003. 64 pp. (DE, EN, FR). Cat. No. NB-AM-03-011-EN-C

2 SMEs and access to finance.

2004. 54 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-AM-03-0121-EN-C

2002 Observatory of European SMEs, volumes 1-8.

(DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-001-008-**-C

SMEs in focus - Main results from the 2002 Observatory of European SMEs: executive summary.

2003. 20 pp. (all Community languages). Cat. No NB-49-02-579-**-C

Competitiveness and Benchmarking

European competitiveness report 2003.

2003. 190 pp. (EN). € 35. Cat. No NB-AK-03-001-EN-C

Benchmarking enterprise policy - Results from the 2003 scoreboard.

2003. 100 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-55-03-310-EN-C

Good practice in licensing processes in the European Union, Benchmarking papers No. 6, 2002.

2002. 18 pp. (EN). € 7. Cat. No NB-45-02-103-EN-C

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002.

2002. 46 pp. (EN). € 7.50. Cat. No NB-43-02-939-EN-C

Best Reports

2 Promoting entrepreneurship amongst women.

No 2, 2004. (EN). Cat. No NB-AL-04-001-EN-C

1 Benchmarking business angels.

No 1, 2003. 52 pp. (EN, FR, DE). Cat. No NB-AL-02-001-**-C

Reports, studies etc.

LeaderSHIP 2015 - Defining the future of the European shipbuilding and shiprepair industry.

2003. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN).

Star 21 - Strategic Aerospace Review for the 21st Century.

2002. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN).

Perception of the wood-based industries - A qualitative study.

2002. (EN, FR, DE). Cat. No NB-45-02-507-**-C

The European e-Business Report - A portrait of e-business in 15 sectors of the EU economy.

2003. (EN). NB-51-03-269-EN-C.

Enterprise Guides

Credit insurance for European SMEs. A guide to assessing the need to manage liquidity risk.

2003. Brussels, Enterprise DG. 34 pp. (EN).

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation.

2002. Brussels, Enterprise DG. 16 pp. (EN).

Responsible entrepreneurship - A collection of good practice cases.

2003. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-52-03-037-EN-C

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide'.

2002. 44 pp. (all Community languages). Cat. No NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations.

2002. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

2002. 41 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.

2000. 36 pp. (all Community languages). Cat. No CT-25-99-980-**-C

The acquis of the European Union under the management of Enterprise DG List of measures (the 'pink book').

31 December 2001. 2002, Brussels, European Commission, Enterprise DG, 136 pp. (EN).

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994.

2001. 104 pp. (EN). Cat. No NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres.

2001. 118 pp. (DE, FR, EN). Cat. No NB-33-00-582-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach.

2000. 112 pp. (DE, FR, EN). Cat. No CO-22-99-014-**-C

All languages available at <http://europa.eu.int/comm/enterprise/newapproach/legislation/guide/legislation.htm>

Electrical and mechanical engineering directory.

2000 edition. 133 pp. (EN). Cat. No CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC.

2000. 145 pp. (EN). Cat. No CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC.

1999. 266 pp. (EN). Cat. No CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union.

2000. 36 pp. (EN). Cat. No NB-30-00-059-EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union.

2000, 3 Vol. (EN). Vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pp., € 14.50; Vol. 2: Methods of analysis, 187 pp. € 31; Vol. 3: Guidelines, 84 pp., € 16

Eudrallex: The rules governing medicinal products in the European Union.

1998-, (DE, EN, ES, FR, IT), priced

Medicinal products for human use, Vols 1, 2a, 2b, 3. Medicinal products for human and veterinary use, Vol. 4

Veterinary medicinal practice, Vols 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 and 9 not yet published)

On-line version: pharmacos.eudra.org/F2/eudrallex/index.htm