

L'internationalisation au prisme des PME

Un leitmotiv impute
l'« insuffisance »
des exportations françaises
à un nombre trop faible
de PME, et de taille trop réduite.
Ces incantations débouchent
sur des mesures dont la stérilité
est démontrée. La démarche
d'internationalisation
des PME est autrement plus
complexe qu'une causalité
qui se résumerait à la taille
et au nombre.

Auteur
Jean-Louis Perrault
Université de Rennes 1

En mars 2018, peu après l'exposé incantatoire du Premier ministre à Roubaix « Stratégie du Gouvernement en matière de commerce extérieur¹ », le directeur général de Business France, Christian Lecourtier, invoquait, dans le magazine *Le Moci*, sa volonté « de donner aux PME l'envie d'exporter ». Toutefois, de son propre aveu, « il y a une prise de conscience de la part de tous les acteurs que les formules précédentes n'ont pas marché² ».

Effectivement, sans répertorier toutes les « mesures » engagées en France par différents gouvernements, il faut bien convenir qu'en 2005, Mme Lagarde, ministre déléguée au Commerce extérieur, envisageait d'accroître de 2 000 le nombre de PME de plus de 500 salariés. En 2008, Mme Idrac, secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur, se donnait comme objectif de trouver 10 000 exportateurs de plus à l'horizon 2011. Tandis que, entre-temps, M. Novelli, secrétaire d'État en charge du Commerce extérieur, revendiquait de « faire grossir les PME, afin de permettre un épanouissement des exportations ».

Autant d'incantations et de causalités fantaisistes, qui avaient toutes en commun de rechercher du côté des « PME » la solution au déficit commercial de la France. Le leitmotiv restait : augmenter le nombre d'exportateurs et donner aux PME les moyens d'exporter. C'est exactement, en dépit de son constat des échecs antérieurs, le projet formulé par le directeur général de Business France.

On voit ainsi que les représentations par les gouvernements des phénomènes contemporains n'évoluent que très lentement. Or, la notion de PME, d'une part, et le concept d'internationalisation, d'autre part, ont considérablement évolué en trente

¹ > En ligne : www.gouvernement.fr, rubrique L'actualité du Premier ministre > Discours et rapports.

² > « Exclusif : Ch. Lecourtier veut "donner aux PME l'envie d'exporter" », *Le Moci*, 14 mars 2018. En ligne : www.lemoci.com, entrer le titre de l'article dans le moteur de recherche.

ans, dans un contexte international qui n'a plus du tout la même forme. Ce que les analyses contemporaines s'efforcent de prendre en compte pour appréhender la démarche d'internationalisation de PME. Autant d'éléments qui rendent désuète l'injonction faite aux PME d'exporter.

L'introuvable PME exportatrice

L'objet de cet article n'est pas de revenir sur les débats qui tentent de définir les PME, en échappant à des nomenclatures trop rustiques ou trop rigides et en s'efforçant d'introduire des dimensions qualitatives et multicritères³. Il reste, tout de même, de cette longue quête d'une arithmétique pertinente des PME, que les nomenclatures traditionnelles s'avèrent inadaptables pour saisir l'infinie diversité des « PME ». L'étirement régulier de ces nomenclatures – micro-entreprises, TPE, MPME, ETI, etc. – dénote la difficulté à conserver un périmètre précis de définition de « la » PME.

Pour autant, les statistiques qui inspirent le désespoir gouvernemental quant aux exportations des PME sont basées sur ces nomenclatures que l'Insee s'efforce d'améliorer. Ainsi, les analyses les plus récentes nous disent que les 200 300 PME exportatrices françaises ne réalisent « que » 17 % des exportations du pays, alors que 3 900 ETI en réalisent 36 %⁴. Cependant, il n'est pas possible de faire une véritable comparaison historique. En effet, entre 1997 et 2011, la part des PME indépendantes est passée de 79 % à 48 %⁵. Avec leur perte d'indépendance, ces compagnies sont assimilées aux groupes qui

les contrôlent. La loi de modernisation de l'économie (LME) a permis de cerner cette situation en introduisant la notion d'unité légale (UL), compagnie identifiable, soit indépendante, soit à l'intérieur d'un groupe.

Or, si l'on identifie les UL de moins de 250 salariés (seuil d'effectifs d'une PME dans la nomenclature européenne), elles réalisent 40 % des exportations françaises, dont 16,6 % par les PME indépendantes⁶. Cette proportion prévalait déjà lorsque plus de 60 % des PME étaient indépendantes. Trouver des PME exportatrices, c'est donc d'abord un problème d'arithmétique et ensuite, un problème politique : ajuster une fiscalité et adapter une législation, pour permettre aux PME françaises de franchir certains seuils, sans recourir à la fusion-absorption.

Sur un autre plan, l'injonction française à exporter ne peut pas prendre appui sur les comparaisons internationales, puisque, comme en atteste l'OMC, la part des PME dans les exportations françaises (24 % dans les statistiques OMC) est équivalente à celle de la Belgique, de la Suède ou de la Pologne, mais elle est supérieure à celle du Royaume-Uni (20 %), du Canada (18 %), de l'Allemagne (18 %) ou des États-Unis (15 %)⁷.

Enfin, les grandes ruptures qui se sont produites depuis un quart de siècle dans les institutions des relations internationales – mise en œuvre de l'OMC (1994), libéralisation du compte de capital (1995), adhésion de la Chine à l'OMC (2001), etc. – ont constitué des opportunités nouvelles en élargissant l'échiquier des relations internationales. De sorte que la tendance, observable dès le début des années 1980, selon laquelle le chiffre d'affaires des

filiales à l'étranger l'emportait sur les flux d'exportations mondiaux, s'est approfondie. C'est-à-dire que les chaînes de production ont été fragmentées, définissant des chaînes de valeur⁸ mondiales (CVM), et cédant la place à un commerce indirect où les liaisons en amont et en aval de chaque fabricant sont très denses.

Ainsi, des PME qui fournissent des biens ou des services, dans un pays donné, à une entreprise nationale qui exporte, relèvent de la participation en aval indirecte aux CVM. Si l'on veut redresser les statistiques, pour évaluer la contribution de ces PME à l'exportation, actuellement attribuée en totalité à l'entreprise cliente, il faut établir des statistiques en termes de valeur ajoutée, voire même recalculer les statistiques du commerce international sur la base de la valeur ajoutée : c'est l'initiative Made in The World⁹. Il a été évalué que, après un tel redressement, aux États-Unis en 2007, la part des PME dans les exportations passait de 28 % à 41 %.

Enfin, les accords commerciaux multilatéraux (ACM) ou régionaux (ACR) contiennent désormais régulièrement des dispositions mentionnant les PME. Ainsi, les mesures de soutien aux PME ne sont-elles pas considérées, dans beaucoup d'accords, comme une distorsion de la concurrence. Cette tendance s'est particulièrement révélée depuis le milieu des années 2000.

Tous ces éléments ne font que dire la difficulté qu'il peut y avoir à admettre un diagnostic aussi rudimentaire que « les PME n'exportent pas assez ». En outre, la question se pose des raisons qui ont fait penser

Trouver des PME exportatrices, c'est donc d'abord un problème d'arithmétique

3> Voir les travaux pionniers de Pierre André Julien, synthétisés dans : P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives*, Québec, Presses inter-universitaires, 1997.

4> « Les petites et moyennes entreprises réalisent 17 % des exportations », *Insee Première*, n° 1692, mars 2018.

5> Voir CGPME/KPMG, « Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans », 2012, p. 7.

6> Insee, *Les Entreprises en France*, Paris, Insee, 2017. En ligne : www.insee.fr/fr/statistiques/3152833.

7> Voir le rapport lumineux de l'OMC, *Rapport sur le commerce mondial 2016. Égaliser les conditions du commerce pour les PME*, Genève, Organisation mondiale du commerce, 2016, p. 36.

8> En référence à l'analyse de M. E. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 1986.

9> Voir www.wto.org, rubrique Documents, données et ressources > Chaînes de valeur mondiales.

l'internationalisation des PME à partir d'un seul mode d'entrée : l'exportation.

L'exportation : une omière analytique

Parmi les modèles qui vont ancrer une corrélation entre petite taille et exportation, il y a le modèle étagé, dit encore d'Uppsala ou U-modèle¹⁰. Fondée sur l'analyse monographique de la démarche d'internationalisation de quatre groupes suédois au début des années 1970, cette approche va demeurer le noyau dur autour duquel l'*international business* va réfléchir le processus d'internationalisation¹¹. Ce cadre d'analyse domine jusqu'aux années 1990, lorsque le modèle dit des International New Ventures (INV) va proposer un noyau dur alternatif¹² et réfléchir sur l'entrepreneuriat international.

Le U-modèle décrit des modes d'entrée sur les marchés internationaux de plus en plus complexes, au moyen de deux critères assez pertinents (figure 1) : le degré d'implication sur un marché et le niveau d'information à son sujet (l'*establishment chain*).

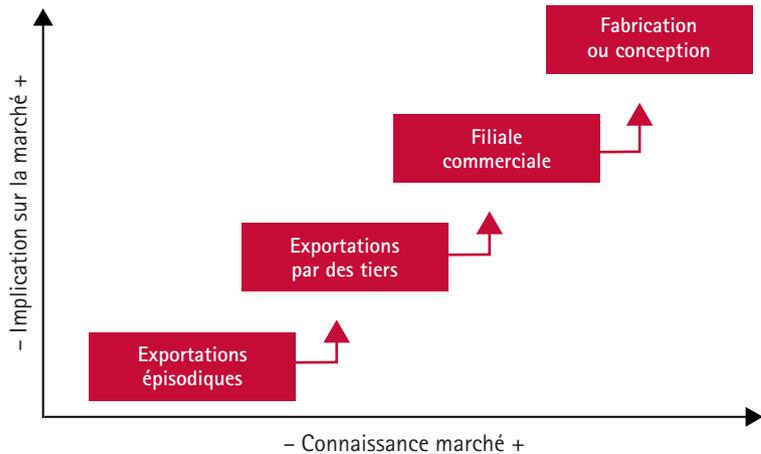
Les hypothèses fondant cette analyse sont qu'une entreprise s'internationalise d'abord sur les marchés voisins (en termes de distance psychique) et qu'elle utilise un mode d'entrée à faible implication, voire réversible, en l'occurrence l'exportation. Le modèle dessine le sentier d'une internationalisation pas à pas, qu'un mécanisme d'apprentissage et de réorganisation interne de l'entreprise facilite progressivement. L'effet

10 > J. Johanson et J. E. Vahlne, « The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, p. 23-32.

11 > Signalons aussi, parmi les modèles étagés, le I-modèle de W. J. Bilkey et G. Tesar, « Behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, p. 93-98.

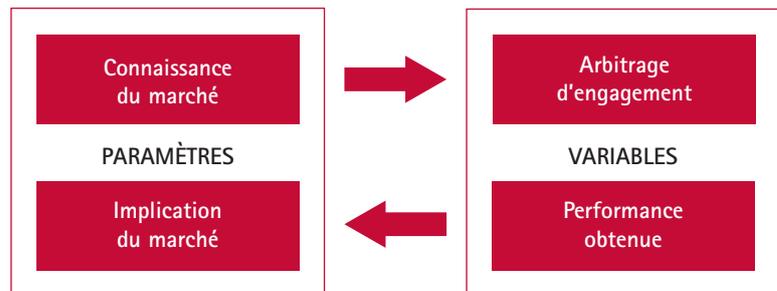
12 > B. M. Oviatt et P. P. McDougall, « Toward a theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, 1994, p. 45-54.

Figure 1. Les modes d'entrée progressifs de l'U-modèle



Source : création de l'auteur.

Figure 2. La boucle d'apprentissage de l'U-modèle



Source : d'après J. Johanson et J. E. Vahlne, « The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, p. 26. © Springer Nature

d'apprentissage engendrant des prises de risque mieux calculées.

La qualité de l'U-modèle réside, d'une part, dans une réflexion sur les modes d'entrée qui ne se limite pas à l'exportation et, d'autre part, dans la description du mécanisme qui aboutit à des remises en cause de la façon d'organiser l'entreprise : l'internationalisation n'y est pas neutre en termes d'organisation. Bien qu'inspiré par de grands groupes, le modèle convient au cycle permanent de redéfinition de la spécialisation et de la coordination, dans la construction des compétences collectives des PME (figure 2).

La principale critique adressée à ce modèle concerne son caractère linéaire et déterministe. Pour autant, de nombreuses études s'efforcent d'identifier systématiquement le degré d'internationalisation des PME au travers du

mode d'entrée « exportation », en dépit du caractère multidimensionnel avéré de l'internationalisation. Alors que, parallèlement, de multiples études contradictoires restent incapables d'établir une relation vérifiable entre la taille des compagnies et l'intensité de leurs exportations¹³.

Les analyses vont alors se focaliser sur ce que l'on qualifiera de « barrières à l'exportation ». Notion qui va rapidement aboutir à un catalogue de difficultés, plutôt que de véritables barrières. Leonidas Leonidou construit ainsi un regroupement en 39 barrières à l'exportation,

13 > J.-L. Perrault et J. St-Pierre, « Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », in A. Joyal, M. Sadeg, et O. Torrès (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation. Expériences étrangères*, Paris, L'Harmattan, 2010, p. 55-80.

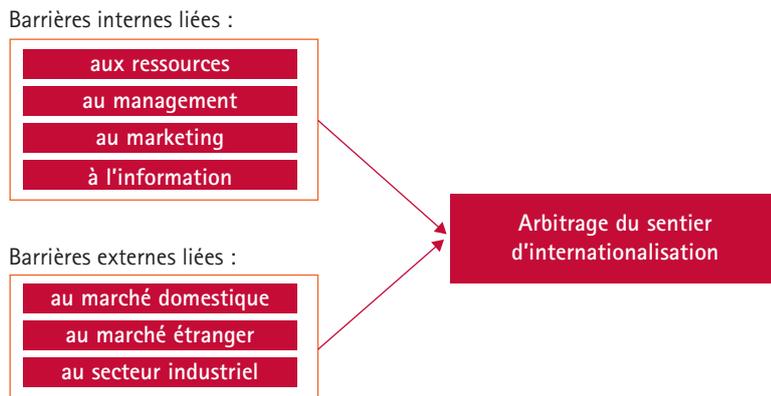
regroupées en 13 catégories¹⁴. Mais la notion renvoie davantage à des exigences d'adaptation, propres à toute activité, internationale ou non, qu'à des barrières insurmontables. C'est ce qu'avance Eldred Kahiya, en s'efforçant de construire une typologie raisonnable de ces barrières tout en considérant que, par la mobilisation des ressources nécessaires, une PME peut surmonter ces différents obstacles (figure 3). En revanche, dit-elle, les types d'obstacles influencent le sentier d'internationalisation de la PME (mode d'entrée, cadence, implication)¹⁵.

La synthèse de Kahiya cristallise les nombreux travaux qui ont fait apparaître l'internationalisation comme un processus d'adaptation interne de l'entreprise à un environnement complexe, produit de la mondialisation, et qui dessine les contraintes propres aux marchés et à l'industrie.

Parallèlement, dans les années 1990, on observe des PME qui se déploient très rapidement après leur création sur des marchés internationaux, en utilisant des ressources mondiales. Elles ne rentrent pas dans le cadre de l'internationalisation progressive du U-modèle. Elles sont ainsi qualifiées d'*international new ventures* (INV-modèle) ou de *born-global* (McKinsey), contribuant à définir un nouveau noyau dur de l'*international business*. Les principaux déterminants observés de leur sentier d'internationalisation sont une connaissance significative des marchés, liée en général à l'expérience internationale du propriétaire-dirigeant, et un recours très actif à des réseaux de coopération ou d'information internationaux.

14 > L. C. Leonidou, « An analysis of the barriers hindering small business export development », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, 2004, p. 279-302.
15 > E. T. Kahiya, « Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and International New Ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 11, n° 1, 2013, p. 3-29.

Figure 3. La classification des « barrières » à l'exportation



Source : d'après E. T. Kahiya, « Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and International New Ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 11, n° 1, 2013, p. 6. © Springer Nature

C'est ainsi que, au tournant des années 2000, dans la discipline *international business*, nous nous retrouvons avec trois grandes approches des modalités d'internationalisation¹⁶ :

> l'**internationalisation déterminée**, qui renvoie aux modèles considérant que l'internationalisation (essentiellement l'exportation) procède généralement de différentes étapes bien définies. Le U-modèle en est la principale expression ;

> l'**internationalisation agencée**, qui renvoie à des modèles conjuguant simultanément les modes d'entrée sur des marchés étrangers (exportation directe ou indirecte, coopération, filiale commune, participations). Dans ce contexte, c'est le rôle stratégique d'un environnement qui détermine les modes d'entrée et de présence les plus pertinents, indépendamment de toute « étape ». Jusqu'aux années 2000, la capacité de panacher les modes d'entrée n'était pas envisagée pour les PME, au prétexte de la faiblesse de leurs ressources ;

> l'**internationalisation génésique**, qui s'appuie sur les modèles décrivant les PME s'engageant très rapidement

16 > J.-L. Perrault et J. St-Pierre, « Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette », in 9^e CIFEPM, L'entrepreneur et la PME : vecteurs de changement et d'innovation, Louvain-la-Neuve, 2008.

après leur création dans un processus d'internationalisation. L'intitulé de ces compagnies n'a pas été complètement stabilisé : *instant exporter*, *born global company*, *infant multinational*, *global start up*¹⁷.

Ces grilles d'analyse s'avèrent incomplètes pour décrire la causalité internationalisation-performance dans les PME¹⁸, mais elles ont le mérite de ne pas résumer l'internationalisation à la seule exportation. En 2007, déjà, Jean-Paul David dénonçait les deux handicaps majeurs du diagnostic export. D'abord, lorsque ce diagnostic repose sur le postulat selon lequel le projet international de la PME doit se réaliser par une stratégie d'exportation exclusive de toute autre. Ensuite, lorsque ce diagnostic présente le choix du marché/pays comme, de prime abord, arrêté. L'internationalisation d'une entreprise ne saurait se résumer à ses capacités à exporter¹⁹.

17 > On invoque, en français, « les entreprises à internationalisation rapide et précoce ». V. Servantie, « Les Entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) : vers un nouveau cadre conceptuel », in 5^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, 2007.

18 > Voir la synthèse critique de M. Glaum et M. J. Oesterle, « 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? », *Management International Review*, vol. 47, n° 3, 2007, p. 307-317.

19 > J.-P. David, *Comment développer les marchés internationaux*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2007, p. 52.

Dix ans plus tard, se plaçant sous un angle similaire, Étienne Vauchez estime que, aujourd'hui, exporter ce n'est plus « juste vendre à l'étranger ». Mais c'est « trouver dans chaque pays la manière la plus rentable de valoriser son savoir-faire, adapter son *business model* en conséquence [...] ». Un exercice qui ressemble davantage à la création d'une entreprise nouvelle qu'à une transaction commerciale. Une démarche d'entrepreneur plus que de commercial²⁰ ».

Dans le même ordre d'idée, en 2009, une étude assez décisive du CAE, coordonnée par Lionel Fontagné, posait la question : l'exportation est-elle la récompense des plus efficaces ou bien le moteur de l'efficacité ? Le regroupement des « bons élèves » ou l'amélioration du niveau de la classe ? Après avoir analysé les stratégies précédant l'engagement dans une démarche d'internationalisation, l'étude concluait que l'exportation est l'étape couronnant une stratégie de développement cohérente²¹, la manifestation d'une capacité à se développer.

C'est la démarche de définition et de mise en œuvre de cette stratégie qui va permettre d'analyser le processus d'internationalisation d'une PME.

L'internationalisation des PME comme processus

Progressivement, l'internationalisation des PME est vue comme un processus au service de la stratégie générale de l'entreprise, et dont les outils sont, entre autres, les modes d'entrée sur les marchés, parmi lesquels l'exportation. L'Insee, par exemple, a introduit une définition très large de la multinationale, recouvrant les

pratiques des PME : une compagnie qui doit avoir au moins une unité légale en France et à l'étranger.

On identifiera un processus d'internationalisation lorsqu'il sera structurant. Une routine d'exportation peut rester neutre au regard de l'évolution de l'organisation de l'entreprise. De ce point de vue, dans une logique de ressources ou de capacités : « L'internationalisation est le processus d'adaptation des opérations (structure, ressources, stratégies) d'une compagnie à l'environnement mondial afin d'améliorer sa performance²². »

Les analyses rapportent le caractère décisif des compétences organisationnelles et de l'innovation comme facteur de réussite du processus d'internationalisation²³. De nombreux travaux contestent ou approfondissent le U-modèle en faisant remarquer que l'information sur les marchés peut être disponible en dehors de l'expérience, notamment par l'insertion dans les réseaux, et que les compagnies peuvent avoir recours simultanément à différents modes d'entrée.

Johanson et Vahlne, revisitant leur U-modèle, mettent en avant l'importance des réseaux comme vecteurs de circulation d'informations et accélérateurs de l'apprentissage des pratiques sur un marché²⁴. Selon cette approche, la firme est enchâssée dans des réseaux d'affaires composés d'une large variété de relations qui facilitent autant qu'ils contraignent la décision stratégique. La question traditionnelle du mode d'entrée devient secondaire par rapport à un processus d'internationalisation dont l'objectif est de renforcer la position de

la firme dans le réseau, au moyen de la construction du couple confiance-engagement. Dans ce modèle, la rapidité et l'efficacité du processus d'apprentissage, de création de compétences communes et de construction de confiance entre les partenaires va dépendre des opportunités pressenties par les deux parties prenantes (figure 4).

Erkko Autio renvoie les deux modèles dos à dos, en soulignant que le U-modèle décrit plutôt les contraintes d'internationalisation, alors que l'INV-modèle faisait ressortir les facteurs la facilitant²⁵.

C'est également ce que Noémie Dominguez et Ulrike Mayrhofer font apparaître au moyen d'une approche monographique²⁶. Engagement international et désengagement international sont des moments qui peuvent se succéder. Des firmes non internationalisées depuis des décennies peuvent incidemment revisiter leur position et s'engager dans un processus rapide d'internationalisation.

Des avancées remarquables pour appréhender cette complexité, d'un point de vue multidimensionnel, se multiplient. Daniele Cerrato *et al.* ont proposé un archétype des sentiers d'internationalisation, simple et robuste, basé sur six dimensions, qui empruntent aux différentes approches antérieures²⁷ :

1. l'internationalisation par la demande, en l'occurrence l'exportation ;
2. les ressources déployées à l'étranger ;
3. l'échelle du déploiement géographique, distance contre proximité ;

25 > E. Autio, « Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'Toward a theory of international new ventures' », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, 2005, p. 9-19.
26 > N. Dominguez et U. Mayrhofer, « Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets », *International Business Review*, vol. 26, n° 6, 2017, p. 1051-1063.

27 > D. Cerrato, L. Crosato et D. Depperu, « Archetypes of SME internationalization: A configurational approach », *International Business Review*, vol. 25, n° 1, 2016, p. 286-295.

22 > J.-L. Perrault et J. St-Pierre, « Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette », *op. cit.*
23 > Voir, par exemple, S. T. Cavusgil et G. A. Knight, « Innovation, organization capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 1, 2004, p. 124-141.

24 > J. Johanson et J. E. Vahlne, « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, 2009, p. 1424.

20 > É. Vauchez, *L'Export est l'avenir de la France*, Paris, Éditions La vie du rail/Le Moci., 2017, p. 39-42.

21 > L. Fontagné et G. Gaulier, *Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne*, rapport du CAE, Paris, La Documentation française, 2008.

4. l'orientation internationale de l'équipe managériale ;
5. l'internationalisation du réseau d'affaires de la PME ;
6. le degré d'internationalisation de ses financements et de ses participations.

Ces six dimensions leur permettent d'identifier des *clusters* discriminant significativement les comportements :

1. le *Marketer*, qui développe surtout l'exportation et le déploiement géographique (dimensions 1 et 3) ;

2. L'*Investor*, bien développé à l'exportation et géographiquement, il déploie d'importantes ressources à l'étranger (dimensions 1, 2 et 3) ;

3. Le *Networker*, privilégie davantage le réseau que le déploiement de ressources internationales (dimensions 3 et 5) ;

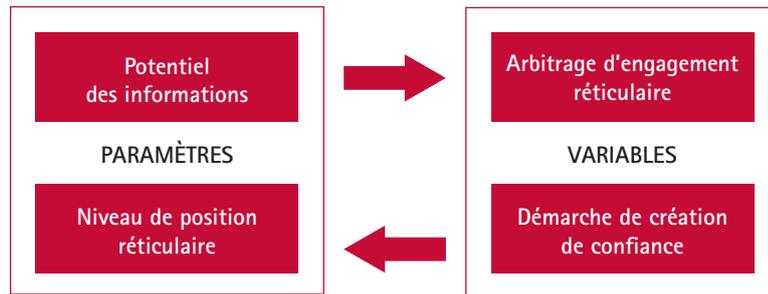
4. Le *Weak Internationalizer*, qui développe des exportations, mais pour qui les affaires internationales restent secondaires. Ce que nous appelons la « neutralité structurelle des exportations ».

La variété des dimensions avancées permet de mieux discriminer la relation organisation-internationalisation des PME.

L'internationalisation est un processus structurant. Il affecte l'organisation de l'entreprise. En revanche, on peut exporter, comme le *Weak Internationalizer*, sans pour autant engager l'entreprise dans un processus véritable d'internationalisation. C'est pourquoi il nous semble utile de distinguer trois niveaux d'internationalisation d'une PME :

> **l'internationalisation mercantile** est la plus facile à observer puisqu'il s'agit des flux d'exportation et d'importation depuis et vers la PME. Elle concerne la capacité à gagner des parts de marché ou des débouchés sur des marchés étrangers et à y organiser ses achats. Mais elle peut n'affecter que des ressources limitées dans l'entreprise. Visible, cette « inter-

Figure 4. Le processus d'internationalisation par les réseaux



Source : d'après J. Johanson et J. E Vahlne, « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, 2009, p. 1424. © Springer Nature

nationalisation » ne laisse rien voir du processus d'internationalisation lui-même ;

> **l'internationalisation « fonctionnelle »** ou « organisationnelle » est le révélateur d'un processus d'internationalisation véritable. Ici, l'analyse essaie de circonscrire comment l'organisation internationale des activités se traduit par un objectif de contrôle de la création de valeur à l'étranger. L'internationalisation fonctionnelle est d'autant plus achevée que davantage de fonctions sont impliquées, directement ou indirectement, dans le processus ;

> **l'internationalisation technologique**, qui consiste en la capacité d'une firme à s'articuler et à participer

à la dynamique des réseaux, révélant ainsi son aptitude à l'internationalisation (instances de normalisation, organisation des systèmes fournisseur-client, dynamique des dépôts de brevets, architecture des produits complexes intégrés). Elle concerne le degré de maîtrise de la PME au sein de la structure technologique, c'est-à-dire sa capacité à se maintenir à niveau ou à contribuer activement à l'évolution technologique de son secteur.

Si l'on admet que l'exportation n'est que la partie visible d'un phénomène beaucoup plus complexe, que l'on a baptisé « internationalisation », la compréhension de ces trois niveaux, particulièrement les deux derniers, est une absolue nécessité. ●

> bibliographie/sitographie

Revue internationale PME : <http://revueinternationalepme.com>

BOUTARY M., MONNOYER M.-C. et ST-PIERRE J., *Les PME à l'ère de la mondialisation. Démystifier la délocalisation et la multilocalisation*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2016.

DAVID J.-P., *Comment développer les marchés internationaux*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2007.

DOMINGUEZ N., *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME. Innover pour conquérir de nouveaux marchés*, Londres, ISTE éditions, 2017.

HUET J.-M. et TRACO-SENGEISSEN I., *Le Développement de l'entreprise à l'international. Des grands groupes aux PME, comment gérer son extension à l'international*, Paris, Pearson, 2018.

JOYAL A., SADEG M. et TORRÈS O. (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation. Expériences étrangères*, Paris, L'Harmattan, 2010.

OMC, *Rapport sur le commerce mondial 2016. Égaliser les conditions du commerce pour les PME*, Genève, Organisation mondiale du commerce, 2016.

VAUCHEZ É., *L'Export est l'avenir de la France*, Paris, Éditions La vie du rail/Le Moci, 2017.