

Introduction

« L'internationalisation est un enjeu stratégique pour les entreprises françaises. »
(baromètre CCI International, 2014, p. 5)

Si elle était traditionnellement perçue comme une stratégie de croissance parmi d'autres, l'internationalisation tend aujourd'hui à devenir l'axe central de développement des petites et moyennes entreprises (PME). L'élargissement des marchés et l'importance croissante des pays émergents offrent de nouvelles opportunités de développement que de plus en plus de PME choisissent de saisir (St-Pierre *et al.*, 2014). Selon la Direction générale du Trésor (2015), 11,5 % des PME ont exporté sur une base régulière en 2014, cette proportion étant en augmentation constante depuis la fin des années 2000.

Si le développement international a souvent été étudié sous le prisme de l'export, il s'avère toutefois que les PME recourent à des modes d'entrée plus engageants en vue de s'implanter durablement sur les marchés étrangers. Aujourd'hui, elles sont nombreuses à opter pour des modes d'entrée engageants tels que la coentreprise, l'acquisition d'entités étrangères ou la création de filiales. Les statistiques de l'Insee (2015) montrent qu'en 2014, près de 11 % des filiales étrangères d'entreprises françaises sont détenues par des PME indépendantes. Le Baromètre CCI International (2014) abonde en ce sens en précisant, pour sa part, que plus de 7 % des PME exportant sur une base régulière envisagent de créer leur première filiale à l'étranger d'ici 2017. Ceci atteste de la complexification grandissante des stratégies d'internationalisation des PME face à l'évolution de l'environnement au sein duquel elles opèrent. L'instabilité environnementale croissante, l'accélération de la diffusion des technologies, l'amélioration des infrastructures de transport et de communication ou encore le décloisonnement des économies constituent autant de d'opportunités que de sources de concurrence pour les PME. L'internationalisation ne doit donc plus être uniquement considérée comme étant « une question de conquête de nouveaux marchés ou de nouvelles parts de marché, les organisations “dupliquant” des activités identiques dans les différents

espaces économiques où elles s'implantent. [...] Elles visent de plus en plus à répartir entre différents espaces économiques leur chaîne de production et d'approvisionnement pour tirer le meilleur parti des facteurs qu'ils offrent respectivement, en combinant ses étapes successives de la manière la plus efficace et la moins coûteuse pour servir leur clientèle de manière optimale » (Lemaire, 2013, p. 8).

La littérature met classiquement en avant plusieurs motivations à l'internationalisation des PME telles que l'intensification de la concurrence sur le marché domestique, l'entrée en maturité des produits, l'accès aux ressources, la valorisation des actifs stratégiques ou le suivi des clients internationaux (Sinha *et al.*, 2011 ; Moen *et al.*, 2015 ; Pu et Zheng, 2015). D'autres éléments ont également été identifiés comme, par exemple, la recherche de flexibilité, la maximisation des retours sur investissement sous pression des actionnaires, la répartition du portefeuille d'actifs, la reconfiguration de la chaîne de valeur ou encore la valorisation de l'image de l'entreprise aux yeux des parties prenantes. Milliot et Tournois (2009) soulignent, à ce propos, que les mutations de l'environnement exposent désormais les entreprises à des forces différentes, souvent contradictoires, les incitant à repenser l'organisation de leurs activités à l'international (Jaussaud et Mayrhofer, 2013).

Le choix de la localisation est au cœur des préoccupations des entreprises souhaitant se développer à l'étranger (Dunning, 2009). Il s'agit une décision hautement stratégique influencée tant par les caractéristiques de l'entreprise et ses liens relationnels que par les spécificités des pays d'origine et/ou d'accueil (institutions, facteurs culturels, dotations en ressources, etc.). Cette décision constitue un facteur de compétitivité important puisque la localisation peut constituer une source de gains considérables ainsi qu'engendrer des coûts élevés et sous-tend, dans le même temps, l'engagement d'une quantité importante de ressources (Alcacer et Chung, 2007 ; Bouveret-Rivat et Mercier-Suissa, 2010 ; Colovic et Mayrhofer, 2011). Ceci est particulièrement important dans le cas des PME, au regard des ressources limitées dont elles disposent (Schotter et Beamish, 2013).

Selon Buckley et Ghauri (2004), les entreprises tendent aujourd'hui à segmenter plus finement leurs activités et à chercher les localisations offrant des conditions optimales en vue de tirer parti des avantages de chacune d'entre elles. Cette démarche s'applique également au cas des PME puisque, comme le souligne la Banque publique d'investissement (2013, p. 3), elles « échappent de plus en plus aux modèles économiques classiques et investissent fortement (à l'international) de manière contracyclique ». Si les PME occidentales localisaient traditionnellement la majeure partie de leurs activités dans des pays proches ou de même degré de développement, l'ouverture croissante des économies et la globalisation des marchés ont entraîné une redistribution des investissements au profit, notamment, des économies émergentes. Si elle reste la destination privilégiée des investisseurs français, les données de la CNUCED (2016) montrent toutefois que la part de l'Union européenne diminue de façon régulière au profit des

pays émergents, notamment des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) – malgré un sursaut enregistré en 2015.

Ainsi, les entreprises françaises n'hésitent pas à cibler des marchés distants afin de saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger. A la lumière de ce constat, il semble que l'étude des nouvelles formes d'internationalisation des PME mérite une nouvelle attention (Kalinic et Forza, 2012). Il paraît donc pertinent de nous intéresser aux formes plus engageantes qu'une simple exportation, en mettant les choix de la localisation des PME au cœur des propos.

La question de l'internationalisation des PME a donné naissance à de nombreuses approches théoriques. Fondé sur l'étude de quatre firmes suédoises, le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) stipule, tout d'abord, que le développement international des entreprises est principalement mû par l'accès à de nouveaux marchés. Il suit une logique processuelle faite d'étapes s'enchaînant de manière linéaire, le niveau d'engagement augmentant au gré des expériences accumulées à l'étranger. Les notions de distance psychique, de chaîne d'établissement et d'apprentissage expérientiel constituent les piliers de l'analyse et confèrent au modèle d'origine sa dynamique incrémentale (Bigler et Nyffeler, 2006). Selon Johanson et Vahlne (1977), les entreprises, manquant d'expérience et de connaissances des opérations internationales, tendent à débiter leur expansion dans des marchés proches *via* des modes d'entrée peu engageants. L'expérience accumulée renforce leur capital confiance et les incite à augmenter leur niveau d'engagement ainsi qu'à cibler des marchés de plus en plus éloignés. Le modèle d'Uppsala présente l'avantage d'expliquer le processus d'internationalisation dans son intégralité, permettant d'étudier conjointement le choix de la localisation et des modes d'entrée (Meier et Meschi, 2010). Les nombreux ajustements effectués au fil des ans ont alors permis à Johanson et Vahlne de réviser leur modèle pour y inclure les dimensions réticulaire et stratégique (Johanson et Vahlne, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2013).

Si le modèle d'Uppsala constitue un cadre de référence dans la littérature, l'émergence des entreprises nées globales (ou *born global*) remet en question cette approche incrémentale et processuelle et appelle à une relecture des stratégies d'internationalisation. Identifiées par Rennie (1993) puis théorisées par Oviatt et McDougall (1994), les *born global* se distinguent des entreprises traditionnelles par leur internationalisation précoce, rapide et multimarché. Contrairement à Johanson et Vahlne (1977) pour qui le développement international est conditionné par les notions de distance et d'expérience, les tenants de l'approche *born global* ont mis en avant l'existence d'entreprises s'internationalisant fortement dès leur création, indépendamment de la distance et de leur manque d'expérience. Le comportement novateur de ces entreprises a donné naissance à un nouveau champ de recherche : l'entrepreneuriat international. Plusieurs facteurs ont alors pu être identifiés, notamment l'orientation internationale et l'expérience du dirigeant et de son équipe, l'appartenance à un réseau, l'exploitation d'actifs stratégiques,

la poursuite d'une stratégie de niche, l'intensité concurrentielle ou encore la pression des investisseurs (Rialp *et al.*, 2005 ; Bals *et al.*, 2011 ; Cabrol et Nlemvo, 2011). Ces entreprises, dont le modèle d'affaires est d'emblée tourné vers l'international, n'hésitent pas à exporter dans un grand nombre de pays – plus ou moins distants – malgré le manque d'expérience en vue de maximiser la valeur de leur offre. En ce sens, elles semblent moins sensibles au risque perçu qu'à la volonté de saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger (Oviatt et McDougall, 1994 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; McDougall *et al.*, 2003 ; Kalinic et Forza, 2012). Ainsi, l'apparition des entreprises *born global* vient défier les approches processuelles existantes, appelant les chercheurs à approfondir les modèles existant en vue de parvenir à une compréhension plus fine des nouvelles formes d'internationalisation des PME. Quelle que soit l'approche choisie, le déploiement d'une stratégie d'internationalisation implique que plusieurs décisions clés soient prises telles que le choix de la localisation, du mode d'entrée ou encore de l'offre avec laquelle pénétrer le marché cible.

L'étude des choix de la localisation a fait l'objet de nombreuses contributions dans diverses disciplines telles que l'économie spatiale, la géographie ou encore le management international. Les recherches conduites jusqu'alors ont mis en avant le rôle central des ressources naturelles, du coût de la main-d'œuvre, des politiques d'attractivité, de la distance géographique ou encore de la taille du marché cible dans l'évaluation des zones d'implantation potentielles (Dunning, 1993, 2000 ; Dunning et Lundan, 2008a). Peu d'attention a toutefois été portée à la dimension individuelle dans l'analyse (Schotter et Beamish, 2013). En effet, le choix de la localisation ne découle pas nécessairement d'une logique rationnelle fondée sur l'étude de critères purement quantitatifs mais fait également intervenir d'autres facteurs subjectifs liés aux affinités et/ou expériences de l'organisation et des individus qui la composent (Rodriguez *et al.*, 2009 ; Aharoni, 2010 ; Nowinski et Rialp, 2016). La prise en compte de ces derniers éléments résulte des travaux menés par les chercheurs en entrepreneuriat international.

Une critique émise à l'encontre des travaux existants réside dans le manque d'intégration de la dimension temporelle. Pendant longtemps, les chercheurs ont étudié le choix de localisation dans une perspective statique. Les avantages de localisation, loin d'être permanents, sont toutefois remis en question au regard des mutations rapides de l'environnement observées au cours des dernières décennies. Les entreprises n'hésitent plus à revoir ponctuellement leurs stratégies de localisation, mettant en compétition les territoires en vue de tirer parti des incitations offertes et changeant, le cas échéant, de localisation lorsqu'un territoire offre des avantages nettement supérieurs à ceux actuellement détenus. La localisation ne doit plus être considérée de façon statique mais bien de façon dynamique, celle-ci étant soumise à des ajustements et réévaluations permanents (Lemaire, 2013). Ainsi, les stratégies de localisation ne peuvent être correctement appréhendées qu'en incluant la dimension temporelle et en tenant compte

des interactions s'opérant entre les sphères individuelles, organisationnelles et environnementales. Nous adoptons une démarche processuelle comme préconisé par Welch et Paavilainen-Mäntymäki (2014) en nous intéressant aux stratégies de localisation adoptées par les PME, et plus précisément aux stratégies tête-de-pont.

Les mutations de l'environnement poussent les PME à revoir périodiquement leurs stratégies d'internationalisation et à adopter de nouvelles approches pour pénétrer les marchés étrangers. Les stratégies tête-de-pont s'inscrivent dans cette lignée. Selon l'OCDE (2016), une grande partie de la production n'est plus uniquement destinée à servir le marché local mais également à être réexportée vers le pays d'origine ou des pays tiers. Le pays d'accueil sert alors de tête-de-pont permettant aux PME d'atteindre d'autres marchés plus difficiles d'accès. Martin (2007) définit les stratégies tête-de-pont comme étant une démarche « offensive visant à prendre pied sur des marchés nouveaux en voie de stabilisation pour accéder à d'autres marchés plus vastes ». Javalgi *et al.* (2010, p. 209) vont plus loin en précisant que le choix de la localisation et « le niveau d'engagement futur de l'entreprise ne sont pas seulement influencés par le potentiel de croissance du [marché cible] mais aussi par sa capacité à servir de porte d'accès vers d'autres marchés [de la zone] ». Les stratégies tête-de-pont constituent, en d'autres termes, de nouvelles formes proactives d'expansion – offensive ou défensive – pour lesquelles le niveau d'engagement est guidé par la volonté de l'entreprise de prendre pied sur ce marché afin de pénétrer des pays proches souvent plus vastes. Le caractère novateur de ces stratégies soulève la question de l'adéquation des modèles théoriques existants – tels que le modèle d'Uppsala ou l'approche *born global* – et plaide pour une relecture des stratégies d'internationalisation des PME. Dans la continuité des travaux de Javalgi *et al.* (2010), nous considérons que, si de nombreux facteurs clés influençant le choix de la localisation ont d'ores et déjà été identifiés, la décision d'investir dans un pays faisant office de porte d'accès vers d'autres marchés demeure inexploree. Ceci soulève la question du déploiement des stratégies tête-de-pont et montre l'intérêt d'étudier le phénomène dans une logique processuelle. Notre recherche croise, pour cela, les littératures portant sur l'internationalisation des PME, d'une part, et les enjeux de la localisation – notamment les stratégies tête-de-pont – d'autre part.

Cet ouvrage vise à comprendre pourquoi et comment les PME mettent-elles en place des stratégies tête-de-pont en vue de se développer sur les marchés internationaux. Il s'agit d'identifier, dans un premier temps, les motivations poussant les PME à s'internationaliser *via* les stratégies tête-de-pont. Il s'agit également de retracer le déploiement de ces stratégies en vue de mettre en avant les étapes clés, les actions entreprises ainsi que les difficultés rencontrées par les dirigeants. L'ouvrage est composé de six chapitres répartis en trois parties. La première partie vise à introduire les concepts théoriques mobilisés : l'internationalisation des PME, les stratégies de localisation et le cadre conceptuel.

Le chapitre 1 présente une recension des travaux existants relatifs aux stratégies d'internationalisation des PME. Les approches processuelles – notamment les modèles d'Uppsala et d'innovation – sont décrites dans leur version d'origine. Elles ont soulevé différentes limites, amenant les auteurs à revisiter périodiquement leurs modèles. Nous présentons ensuite les travaux menés par les chercheurs en entrepreneuriat international autour des entreprises nées globales et concluons par une mise en perspective de ces deux approches.

Le chapitre 2 a trait aux stratégies de localisation des PME. Une première section porte sur les choix de la localisation en s'intéressant à la fois aux facteurs externes et aux facteurs internes essentiellement liés au dirigeant et à son équipe. Une deuxième section présente les stratégies tête-de-pont en suivant une perspective chronologique en vue d'en préciser les caractéristiques et montrer les évolutions du concept.

La deuxième partie s'attache à expliciter le cadre méthodologique retenu pour mener à bien nos travaux. Composée des chapitres 3 et 4, elle présente le positionnement épistémologique et méthodologique choisi (chapitre 3) et introduit les cas des entreprises sélectionnées (chapitre 4).

Le chapitre 3 présente la méthodologie adoptée dans le cadre de nos travaux, à savoir l'étude de cinq PME manufacturières de la région Rhône-Alpes sélectionnées au regard de leur stade d'engagement dans la stratégie tête-de-pont.

Le chapitre 4 introduit chacune des cinq entreprises étudiées. Il retrace les trajectoires d'internationalisation des PME, de leur création jusqu'au déploiement des stratégies tête-de-pont. Une attention particulière est portée aux démarches d'internationalisation afin de mettre en lumière les événements critiques ou les autres faits ayant eu une incidence sur la trajectoire des entreprises.

Enfin, la troisième partie – composée des chapitres 5 et 6 – est consacrée au développement de l'étude empirique réalisée.

Le chapitre 5 s'attache à expliquer pourquoi les PME mettent en place des stratégies tête-de-pont. Il débute par une analyse intra-cas mettant en lumière les motivations exprimées par chacune des entreprises de notre échantillon. L'analyse inter-cas nous permet de faire émerger les points de convergence et de divergence entre les cas.

Le chapitre 6 décrit, pour sa part, comment les PME déploient leurs stratégies tête-de-pont. A l'image du chapitre 5, il débute par une analyse intra-cas mettant en lumière les actions entreprises mais aussi les difficultés rencontrées par chacune des PME. L'analyse inter-cas retrace le processus général de mise en place de ces stratégies, mettant notamment en avant le rôle clé des réseaux dans la progression et la réussite de ces stratégies.