

## Processus d'internationalisation de la PME : la nécessité d'une approche intégrative

### Introduction

Cette communication a pour but de rendre public une partie des résultats d'un projet de Ra&D financé par la *Réserve stratégique* de la *HES-SO* sur le processus de pénétration des marchés étrangers de trois PME suisses romandes. Dans ce projet commencé en 2001 et terminé en 2005, nous avons cherché à vérifier quatre hypothèses de travail.

La première consistait à affirmer que le modèle classique d'internationalisation développé à l'Université d'Uppsala (l'U-modèle), qui s'inscrit dans la « théorie » des étapes ou l'approche classique « *rings in the water* » est globalement pertinent, à l'exception toutefois de la précondition invoquée par ce modèle, celle de l'implantation sur le marché domestique.

La deuxième hypothèse partait de l'idée que, tout en s'inscrivant dans la philosophie d'un processus par étapes, il est nécessaire de prendre en compte l'apport de l'approche théorique dite des ressources, pour tenter de comprendre précisément pourquoi une entreprise passe d'une étape à une autre.

La troisième hypothèse considérait que les insuffisances pressenties dans les deux premières approches théoriques, quant aux raisons du passage d'une étape à une autre, devait déboucher sur la prise en compte d'une troisième approche théorique, celle des réseaux, qui, pensait-on, allait permettre de combler les déficits explicatifs constatés précédemment.

Enfin, la quatrième hypothèse permettait de boucler la boucle. Elle consistait à affirmer la nécessité d'intégrer ces trois approches théoriques différentes dans l'analyse de tout processus d'internationalisation des PME.

Les résultats que nous publions aujourd'hui ne concernent que l'une des trois entreprises partenaires du projet. Il s'agit de l'entreprise *STS*<sup>1</sup>, active pendant près de trente ans, de 1976 à 2002, dans les systèmes de traitement de surface par voie humide.

Ces trois approches théoriques – l'U-modèle, l'approche par les ressources et l'approche par les réseaux – font l'objet des parties 1, 2 et 3 de cette communication. Dans une quatrième partie, nous évoquons brièvement une approche encore largement taboue consacrée aux interférences de la sphère privée des dirigeants sur le processus d'internationalisation. Enfin, dans la partie conclusive, nous nous efforçons d'établir des liens entre les résultats de notre recherche et ce qui passe pour être une nouvelle approche théorique : le processus d'internationalisation des entreprises que l'on appelle les « Born-Globals ».

---

<sup>1</sup> *STS* pour *Surface Treatment System*

## 1. Approche « *behavioriste* »

### Ancrage théorique

Durant ces trente dernières années, plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la question de l'internationalisation des entreprises.

La plupart de ces travaux trouvent leurs fondements dans la théorie « *behavioriste* » ou « comportementale » de la firme. La notion d'apprentissage est au cœur de cette approche qui postule que le changement des comportements de l'individu et/ou de la firme résulte d'un cumul d'expériences.

L'internationalisation est perçue ainsi comme un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles l'entreprise passe obligatoirement. Le caractère graduel du processus est attribué au manque de connaissances de la firme, d'une part, et à l'incertitude associée à la décision d'internationalisation, d'autre part (Ageron et Huault, 2002).

Les travaux fondés sur cette approche peuvent être regroupés en deux modèles :

- le modèle d'Uppsala (U-modèle) développé initialement par Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) et par Johanson & Vahlne (1977) ;
- le modèle Innovation (I-modèle) élaboré notamment par Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) et Czinkota (1982).

L'étude empirique de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)<sup>2</sup>, fondée sur l'histoire longue (près de cent ans) de quatre entreprises suédoises, met en évidence trois étapes successives d'internationalisation, après l'étape préalable du développement du marché national : le développement de l'exportation, la création d'une unité commerciale dans un ou des pays d'exportation et la création d'une unité de production.

L'entreprise va donc partir du marché domestique, puis s'étendre vers des marchés proches géographiquement et/ou psychologiquement, afin de diminuer la prise de risque. A mesure qu'elle développera ses activités, l'entreprise accumulera de l'expérience, ce qui lui permettra de s'engager sur de nouveaux marchés, cette fois plus éloignés de son marché d'origine. Grâce à ce processus d'apprentissage cumulatif, la firme pourra s'engager ainsi plus fortement sur le marché international, en ouvrant d'abord des filiales commerciales, puis des filiales de production.

Son engagement sur le marché international a pour origine des sollicitations externes. Il s'agit donc d'une stratégie essentiellement réactive, et non pas proactive.

L' I-modèle élaboré par Bilkey & Tesar (1977) présente la décision d'internationalisation comme un processus d'innovation pour l'entreprise. Chaque étape du processus s'inscrit en rupture avec l'autre et représente une innovation qu'il s'agit de bien gérer (Cavusgil, 1980).

---

<sup>2</sup> Johanson, Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm : Four Swedish Cases", in *Journal of Management Studies*, 1975, pp. 305-322.

## Application au processus de STS

Partant des quatre étapes (en ordonnée sur le Tableau 1) décrites dans l'ouvrage fondateur de Johanson & Wiedersheim-Paul, nous allons examiner, dans cette première partie, si les étapes identifiées dans le processus d'internationalisation de STS (en abscisse sur le Tableau 1) correspondent ou non au modèle élaboré par les chercheurs de l'Université d'Uppsala.

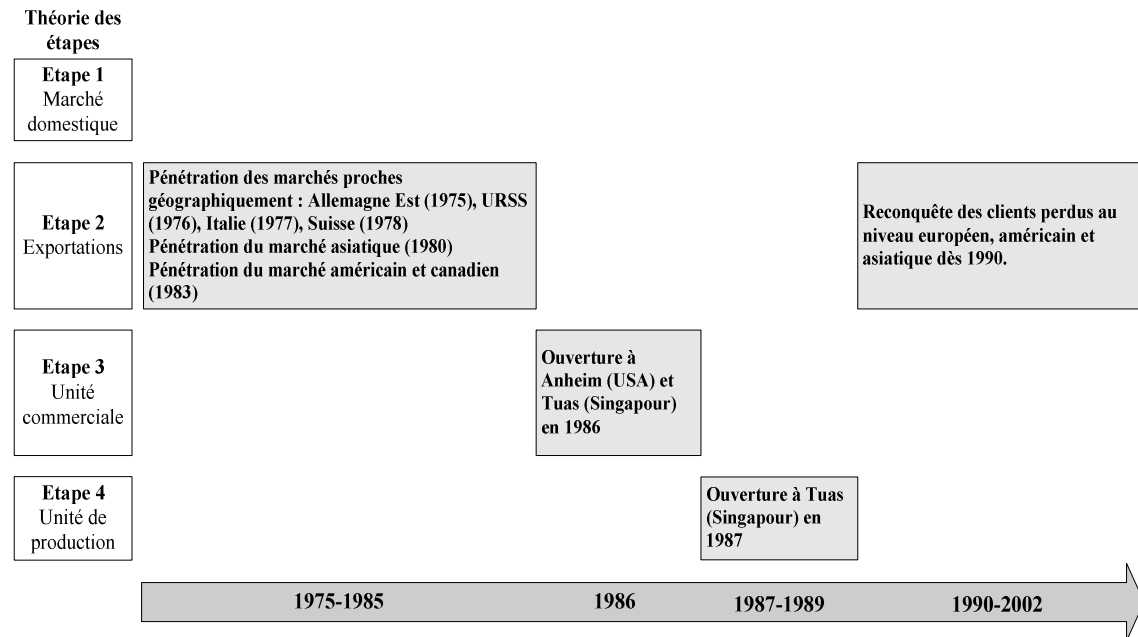


Tableau 1 : Processus d'internationalisation de STS (1976 à 2002)

### Etape 1 : Développement du marché domestique (1978)

STS n'a pas eu besoin de développer son marché domestique avant de commencer son processus d'internationalisation. En fait, l'entreprise a bien connu une phase de développement de son marché domestique, mais elle n'a eu lieu qu'en 1978, trois ans après la création de l'entreprise.

Cette entreprise offre ainsi un contre-exemple à l'approche *behavioriste*, qui considère que chacune des étapes du processus est un passage obligé.

### Etape 2 : Extension du marché international (1976 – 1985)

Créée en décembre 1975, STS SA a conclu son premier contrat en janvier 1976 avec une entreprise d'Allemagne de l'Est. D'autres suivirent avec des entreprises installées en URSS et en Italie. Le choix des premiers pays d'exportation fait par l'entreprise correspond bien à ce que décrit l'approche « *behavioriste* » dans la seconde étape, puisque les premiers marchés pénétrés sont proches géographiquement et qu'il n'y a pas avec eux de « distance psychologique », contrairement à ce que l'on pourrait penser *a priori*.

Le choix de démarrer le processus d'internationalisation par l'Allemagne de l'Est, puis par l'URSS ne représentait pas, en effet, de réelle prise de risque pour les fondateurs de

l'entreprise, quand bien même cette période de l'histoire de l'entreprise coïncidait avec celle de la Guerre froide : ils avaient eu l'occasion de travailler à plusieurs reprises et pendant de longs mois dans ces deux pays, lorsqu'ils travaillaient pour la multinationale *Oxy*, leur ancien employeur et avaient donc eu amplement l'occasion de se familiariser avec les habitudes culturelles et managériales de ces deux pays communistes.

De 1978 à fin 1982, *STS* a pu exporter vers des marchés plus éloignés de son siège, à mesure que son expérience d'internationalisation augmentait. Dès 1980, l'entreprise commença à pénétrer le marché asiatique et y devint rapidement un leader reconnu pour la qualité et la fiabilité de ses biens d'équipement. Cette expansion asiatique a coïncidé avec la première vague de délocalisation en Asie du Sud-est. *STS* a su, en effet, saisir l'opportunité offerte par la décision de délocaliser prise par ses principaux clients, les multinationales industrielles, en raison du faible coût de la main d'œuvre dans cette région du monde.

Le processus d'internationalisation s'est ensuite accéléré à partir de 1983 grâce à la fusion de l'entreprise avec *Shipleys Chemicals Inc.*, qui conduisit à la création de *Shipleys-STS LTD*. Cette fusion permit à *STS* d'accéder au marché nord-américain et donc de poursuivre son internationalisation par une nouvelle expansion géographique. Elle permit en contrepartie à son nouveau partenaire *Shipleys Chemicals Inc.* de pénétrer le marché asiatique.

### **Etape 3 : Ouverture d'unités commerciales (1986)**

Vu le développement croissant des affaires de la nouvelle entité *Shipleys-STS LTD*, l'éloignement géographique finit par devenir un handicap pour l'entreprise, qui décida de se rapprocher de ses principaux clients et des marchés à forte croissance. En 1986, *STS* franchit ainsi une nouvelle étape, l'étape 3 de l'U-modèle, en ouvrant quasi simultanément deux unités commerciales à Singapour (Tuas) et en Californie (Anheim), qui comptèrent jusqu'à 18 collaborateurs.

Il faut relever qu'en 1981, soit deux ans avant la fusion, *STS SA* s'était déjà fortement rapprochée de l'étape 3 du processus d'internationalisation, en s'assurant les services d'un agent exclusif pour sa représentation à Singapour et en Malaisie. Ce partenariat avec un bureau d'ingénieurs local avait fait suite à une campagne de démarchage réalisée en juillet 1980.

### **Etape 4 : Ouverture d'une unité de production (1987)**

Une année après l'ouverture de ses unités commerciales, *Shipleys-STS LTD* passa à l'étape 4 du processus d'internationalisation décrit par Johanson & Wiedersheim-Paul, en ouvrant une unité de production à Singapour. Au maximum de sa production, le site réalisa quelques 10% du chiffre d'affaires total de la compagnie. En 1989, il employait 17 salariés.

La décision de délocaliser la production en Asie du Sud-est a été prise en réaction à la perte du monopole de *STS* sur le marché sud-asiatique. Jusqu'en 1986, les équipements fournis par l'entreprise étaient tout-à-fait compétitifs, malgré des coûts de transport élevés. Le prix était alors relativement secondaire, la technologie et la fiabilité des produits l'emportant largement dans la décision d'achat des clients.

Mais, lorsque des anciens collaborateurs d'*Oxy* créèrent, à Hong Kong, la société *PAL*, le vent commença à tourner. Active également dans le « traitement de surface », cette nouvelle entreprise se profila sur le marché comme une concurrente directe de *Shiplely-STS LTD*, en proposant des équipements quasi identiques à ceux fournis par l'entreprise américano-suisse.

A partir de là, dans l'esprit des clients, le prix prit le pas sur la technologie et la qualité. Les coûts de transport étaient devenus prohibitifs, le coût de la main-d'œuvre aussi d'ailleurs. Pour *STS*, l'handicap était devenu trop lourd. La seule voie de salut consistait donc à ouvrir un site de production dans le sud-est asiatique.

Il est à noter que, selon les responsables de *STS*, le passage de l'étape 2 du processus d'internationalisation à l'étape 3, puis à l'étape 4, se serait produit même si l'entreprise suisse ne s'était pas rapprochée de sa consœur américaine. Le mariage entre les deux firmes aurait ainsi simplement permis d'accélérer le processus d'internationalisation.

### **Etape 2 (retour à l') : Extension du marché international (dès 1989)**

Si, de 1983 à 1989, *Shiplely-STS LTD* réussit à déployer son activité commerciale sur les cinq continents et à quadrupler son chiffre d'affaires (de CHF 12 millions il passe à près de CHF 45 millions), d'importants conflits surgirent entre les directions des deux entreprises, qui aboutirent à leur divorce. Des divergences d'ordre culturel (mentalité américaine vs mentalité européenne) et stratégique (au niveau du *core business* : produits chimiques vs biens d'équipement) furent à l'origine de cette rupture.

La scission entre *STS* et *Shiplely* eut comme conséquence directe la fermeture de l'unité de production et des filiales commerciales, la perte du marché américain, une diminution importante de parts de marché en Asie du Sud-est et en Europe, et le licenciement d'une grande partie des collaborateurs.

Quatorze après sa création, *STS SA* s'est ainsi retrouvée au stade 2 (exportation) de la théorie des étapes. Cette période de l'histoire de l'entreprise est intéressante, car l'approche *behavioriste* ne prend pas en compte la possibilité d'un processus de dés-internationalisation.

Rebaptisée *STS-Industrie SA* en 1990, la destinée de l'entreprise se retrouva alors entre les mains d'une partie de son équipe fondatrice. Les années qui suivirent furent très difficiles, dans la mesure où il lui fallu reconstruire son portefeuille-clients perdu au courant des deux années précédant la séparation d'avec *Shiplely Chemicals Inc.* et dans la mesure où, sitôt après le début de la Guerre du Golfe en 1991, les grandes industries gelèrent leurs investissements. Pour *STS* qui avait besoin de liquidités pour relancer son activité, le contexte international était donc particulièrement défavorable.

L'entreprise fit face à cette conjonction d'éléments défavorables en se concentrant sur le service après-vente, en l'occurrence les réparations effectuées sur les machines déjà vendues. En trois ans, *STS-Industrie SA* réussit malgré tout à tripler son chiffre d'affaires (de CHF 3 millions, il passe à CHF 9 millions).

C'est la création et l'installation en 1994 d'un système innovant de distribution de produits chimiques pour une usine de Motorola en Chine, qui permet le redécollage de la PME. Les années qui suivirent l'installation de ce système permirent à *STS* de poursuivre sa croissance.

### **Apports et limites de l'approche « behavioriste »**

Si les étapes 2, 3 et 4 formalisées par Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) permettent bien d'appréhender le processus d'internationalisation suivi par *STS*, l'étape 1 de leur modèle se trouve par contre en porte-à-faux avec la réalité vécue dans cette entreprise. L'exemple de *STS* démontre en effet qu'une entreprise décidée à pénétrer le marché international n'a pas forcément besoin de s'implanter, au préalable, sur son marché domestique.

L'exemple de *STS* démontre par ailleurs qu'une entreprise peut être amenée à se dés-internationaliser et donc se retrouver à une étape de développement précédente, en l'occurrence l'étape 2, sans être en mesure ensuite de retrouver son niveau de pénétration antérieur. L'U-modèle n'envisage pas ce type d'éventualités.

Il s'agit en outre d'un modèle essentiellement descriptif, qui ne permet pas de comprendre les raisons du passage d'une étape à une autre autrement que par un cumul d'expériences.

Enfin, la stratégie qu'un tel modèle implique est de nature essentiellement réactive, alors que le processus de *STS* que nous avons identifié laisse entrevoir une attitude plutôt proactive.

## **2. Approche « par les ressources »**

### **Ancrage théorique**

Partant des travaux de Penrose (1959), qui définit l'entreprise comme un ensemble de ressources productives et qui souligne le rôle crucial joué par les compétences de l'équipe dirigeante dans le processus d'expansion de la firme, Hamel et Prahalad (1990)<sup>3</sup> vont confirmer cette analyse.

Les deux auteurs relèvent que les « compétences clés » de l'entreprise, au niveau stratégique comme au niveau opérationnel, doivent être considérées comme des « ressources critiques ». C'est en réussissant à mobiliser et à coordonner de telles ressources que l'entreprise peut s'assurer un véritable avantage concurrentiel.

### **Application au processus de *STS***

En travaillant dans le cadre théorique proposé par Hamel & Prahalad, nous avons cherché à identifier les compétences stratégiques, opérationnelles et techniques à disposition de *STS* dans son processus d'internationalisation, que nous avons synthétisées dans le Tableau 2 et le Tableau 3 ci-dessous :

---

<sup>3</sup> G. Hamel, C. Prahalad, "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, 1990, pp. 79-91,

Légende +++ = excellentes compétences ++ = très bonnes compétences + = bonnes compétences 0 = compétences min. requises - = absence de compétences -- = fort déficit de compétences --- = très fort déficit de compétences	<i>Surface Treatment Systems SA</i>				
	Membres du Conseil d'administration jusqu'en 1989				
	Directeur commercial	Directeur du dpt des offres	Directeur finance et administration	Directeur technique	PDG
<b>Compétences stratégiques</b>	++	++	+++	+	++
▪ Compétences linguistiques et interculturelles	+++	+++	+++	+++	+++
▪ Capacité à déléguer	-	++	+++	0	--
▪ Capacité à prendre des risques	+++	-	+	+	0
▪ Capacité à construire un réseau et à négocier	+++	++	+++	+	0
▪ Capacité à définir les objectifs internationaux	++	++	++	+	+++
▪ Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux	+	++	+++	++	+
▪ Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international	0	+++	++	0	++
<b>Compétences opérationnelles</b>	+++	++	+++	+	+
▪ Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales « au jour le jour » (au niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)	+	+++	+++	+	+++
▪ Compétences en gestion	++	++	+++	+	++
▪ Connaissances des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé	+++	+	+	0	0
<b>Compétences techniques</b>	+++	++	++	+++	+
▪ Compétences en ingénierie	+++	+	++	+++	+
▪ Développement de nouvelles technologie et de nouveaux produits	+++	++	++	+++	+

**Tableau 2 : Compétences-clés des membres fondateurs de STS (1975-1989)**

Légende +++ excellentes compétences ++ très bonnes compétences + bonnes compétences 0 compétences min. requises - absence de compétences -- fort déficit de compétences --- très fort déficit de compétences	<i>STS-Industrie SA</i>			
	Membres du Conseil d'administration depuis 1990			
	Directeur Commercial	Directeur Finance et administration	Directeur Technique	Ingénieur au dépt des offres
	Directeur Commercial stratégique	PDG	Directeur Technique	Directeur Commercial exécutif
<b>Compétences stratégiques</b>	++	+++	+	0
- Compétences linguistiques et interculturelles	+++	+++	+++	+++
- Capacité à déléguer	-	+++	0	---
- Capacité à prendre des risques	+++	+	+	-
- Capacité à construire un réseau et à négocier	+++	+++	+	-
- Capacité à définir les objectifs internationaux	++	++	+	--
- Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux	+	+++	++	--
- Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international	0	++	0	0
<b>Compétences opérationnelles</b>	+++	+++	+	+
- Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales « au jour le jour » (au niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)	+	+++	+	+++
- Compétences en gestion	++	+++	+	--
- Connaissances des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé	+++	+	0	0
<b>Compétences techniques</b>	+++	++	+++	0
- Compétences en ingénierie	+++	++	+++	0
- Développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits	+++	++	+++	-

**Tableau 3 : Compétences-clés du Conseil d'administration de STS (1990-2002)**

Nous allons montrer, dans cette seconde partie, comment les « compétences-clés » de l'équipe dirigeante, identifiées dans le processus d'internationalisation de *STS*, s'articulent aux étapes du processus exposées précédemment. Nous pourrions ainsi mettre en évidence les

compétences qui semblent déterminantes aux différentes étapes et qui permettent de passer de l'une à l'autre.

## **Etape 2 : Extension du marché international (1976-1985)**

L'idée de créer *STS* a germé dans la tête de deux ingénieurs en juin 1975, lorsqu'ils travaillaient pour la multinationale *Oxy*, leader mondial dans le domaine de la galvanoplastie. Les deux co-fondateurs étaient animés par le désir de devenir leur propre chef et pensaient avoir acquis suffisamment de compétences et de contacts grâce à leurs années d'expérience dans cette multinationale. En 1976, trois autres ingénieurs, anciens collègues d'*Oxy*, dont deux anciens directeurs les rejoignirent, en conservant leur statut antérieur.

L'équipe dirigeante de *STS SA* était appelée "*The Glove*". La synergie créée grâce aux compétences de chacun de ses membres est considérée comme un élément déterminant du succès de l'entreprise : la hiérarchie était plutôt plate et les décisions prises de manière consensuelle.

Il est intéressant de relever que ce sont deux ingénieurs, le Directeur commercial et le Directeur des « offres », qui étaient les véritables visionnaires de l'entreprise : ce sont eux qui, très vite, ont perçu qu'il y avait dans les systèmes de traitement de surface un marché de niche extrêmement prometteur. Les deux membres les plus âgés, le PDG et le Directeur « finance et administration », ont joué plutôt un rôle exécutif.

Les cinq membres fondateurs avaient un niveau d'éducation supérieur et de réelles compétences techniques. C'est grâce au parcours de vie de chacun d'eux, à leur profil international, à leur compétence linguistique (six langues parlées couramment) que *STS* fut en mesure de limiter, voire d'éliminer, un certain nombre de risques liés à l'internationalisation.

De plus, au niveau stratégique, la capacité de réseautage du Directeur commercial, sa capacité d'identification des opportunités d'affaires et de négociation, mêlées à sa capacité de relever des défis à risque, firent la différence.

Mais la stratégie sans le produit ne permet pas de créer un réel avantage comparatif. *STS* disposait de compétences en ingénierie qui lui permirent de développer des biens d'équipement (assemblage de pièces) dotés d'innovations très ciblées, dans le domaine des logiciels d'automatisation. L'entreprise s'est, en effet, toujours efforcée d'identifier les problèmes rencontrés par ses clients et de répondre à leurs besoins. Une fois réunies, les informations étaient ensuite remontées au département technique qui proposait des produits répondant aux besoins identifiés.

Les compétences techniques et commerciales de l'entreprise – et surtout la capacité de coordonner ces deux types de compétence – furent une réelle marque de fabrique de l'entreprise et lui permirent de construire une image de marque de fiabilité et de compétence.

## **Etapes 3+4 : Ouverture d'unités commerciales (1986) + d'une unité de production (1987)**

Les compétences commerciales et techniques évoquées dans l'analyse de l'étape 2 ont été bien sûr décisives aux étapes 3 et 4. La compréhension des besoins des clients restait

essentielle à la fabrication de machines innovantes, comme du reste le savoir-faire nécessaire à assembler une « chaîne de traitement chimique ».

Pour son unité de production de Singapour, *STS* décida d'envoyer un collaborateur sur place, avec pour mission de créer une structure organisationnelle identique à celle de l'entreprise en Suisse, de manière à pouvoir transférer son *know-how*. L'objectif était de déléguer ses compétences techniques en mettant à contribution les ressources locales. Cette stratégie s'est avérée payante pour l'entreprise, réputée pour la qualité de ses prestations.

## **Etape 2 (retour à l') : Extension du marché international (dès 1989)**

L'expérience « américaine » s'est soldée par un échec qui s'explique essentiellement par des conflits de compétence entre les deux directions de *Shiplely-STS Ltd*.

En 1989, *STS* s'est vue imposer par la direction américaine de l'entreprise une stratégie commerciale qui lui retirait purement et simplement le droit de signer les contrats passés avec ses clients. Au cours de la même année, *Shiplely* profita d'un dépassement des coûts de développement d'un projet par *STS* pour exiger la séparation des deux entités, soulignant au passage le manque de gestion et de professionnalisme de l'entreprise suisse. En fait, la direction américaine souhaitait se séparer de sa division « équipements » pour se recentrer sur son métier de base.

Après la rupture avec *Shiplely*, l'entreprise suisse connut d'importants changements au sein de son équipe dirigeante : le PDG et le Directeur des offres quittèrent l'entreprise ; le Directeur financier abandonna ses responsabilités administratives pour reprendre celles de PDG ; le directeur commercial conserva sa fonction, mais joua un rôle plus stratégique que par le passé, partageant ainsi de fait le pouvoir avec le PDG ; enfin, une personne du sérail fut nommée au poste de Directeur commercial opérationnel et d'administrateur (cf. Tableau 3).

Les premières années de l'après *Shiplely-STS Ltd* furent difficiles. Mais, là encore, les qualités humaines, les compétences commerciales et les capacités d'ingénierie à l'œuvre chez *STS* permirent à l'entreprise de repartir d'un bon pied : la réactivation de son portefeuille-clients en Europe la conduisit à développer un service après-vente de qualité ; ses compétences en ingénierie, ses capacités d'innovation débouchèrent sur la signature d'un important contrat chez Motorola en Chine.

A partir de la fin des années 90, deux des trois membres fondateurs émirent le souhait de concrétiser leur désir de passer le témoin. L'équipe dirigeante, conduite désormais par le Directeur commercial stratégique (qui endossa la responsabilité de PDG) décida donc de chercher un acquéreur pour l'entreprise. Le groupe français *SP2000 International* se montra intéressé. C'est le nouveau PDG de *STS-Industrie SA* qui négocia les termes de la vente, en même temps qu'un poste de travail pour lui au sein du groupe. Le contrat de vente fut signé le 30 mars 2002.

D'importantes divergences stratégiques entre le groupe français et l'ex-PDG de *STS* incitèrent ce dernier à quitter définitivement la compagnie, le 31 janvier 2003.

## Apports et limites de l'approche « par les ressources »

L'approche « par les ressources » permet certainement d'enrichir la compréhension du processus d'internationalisation de STS et d'expliquer le passage d'une étape de développement à une autre, l'accélération ou au contraire la stagnation du processus, voire même le retour à une étape antérieure.

Nous pouvons donc noter d'ores et déjà la complémentarité de l'approche « *behavioriste* » et de l'approche « par les ressources ».

L'approche « par les ressources », toutefois, ne permet toujours pas de comprendre pourquoi l'entreprise a pu faire l'économie de la première étape.

## 3. Approche « par les réseaux »

### Ancrage théorique

L'approche « par les réseaux » va se développer au sein même de l'école d'Uppsala, en réponse aux critiques formulées à l'égard de la « théorie des étapes », notamment le fait que cette théorie ne prend pas en compte les interactions de la firme avec son environnement.

Par réseau, il faut entendre l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Johanson & Mattsson (1988)<sup>4</sup> proposent un modèle d'internationalisation par le biais des réseaux qui combine le degré d'internationalisation de la firme avec le degré d'internationalisation du marché. Quatre statuts d'entreprise différents ont été identifiés, qui correspondent chacun à une combinaison nouvelle entre les degrés d'internationalisation possibles évoqués ci-dessus.

Le premier statut est celui d'une « *early starter* », c'est-à-dire d'une entreprise qui n'a quasiment pas d'expériences au niveau international et qui évolue dans un marché lui-même très peu internationalisé.

Le second statut traduit un fort degré d'internationalisation de l'entreprise, alors que le marché dans lequel elle opère ne l'est pas du tout. Décrite comme une « *lonely international* », l'entreprise dispose ainsi d'un réel avantage concurrentiel, qui lui permet de pénétrer facilement les marchés étrangers.

Le troisième statut correspond à une « *late starter* », c'est-à-dire une entreprise qui entreprend sa pénétration tardivement, dans un marché déjà fortement internationalisé, et qui bénéficie, pour ce faire, d'un réseau de clients, de fournisseurs déjà fortement internationalisé, tendant ainsi à l'attirer sur le marché international. La taille de l'entreprise joue ici un rôle critique. Plus elle est petite, plus elle devra être spécialisée et active dans un marché spécifique si elle

---

<sup>4</sup> Johanson & Mattson, "Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach", in *Strategies in Global Competition*, Prince Bertil Symposium, London, Croom Helm, 1988, pp. 287-314.

veut avoir des chances de survie, car elle sera soumise à rude épreuve par les entreprises concurrentes déjà actives dans le réseau international.

Le quatrième statut est celui où le degré d'internationalisation de la firme et celui du marché est le plus élevé. Il renvoie à une entreprise fortement internationalisée – l'« *international among others* » – qui opère dans un marché mondialisé.

## Application au processus de STS

En nous appuyant sur le modèle de Johanson & Mattsson (1988) présenté supra, nous allons, dans cette troisième partie, démontrer sa pertinence pour l'analyse du processus d'internationalisation de STS. Nous allons expliquer en outre la manière dont il s'articule avec les étapes du processus identifié.

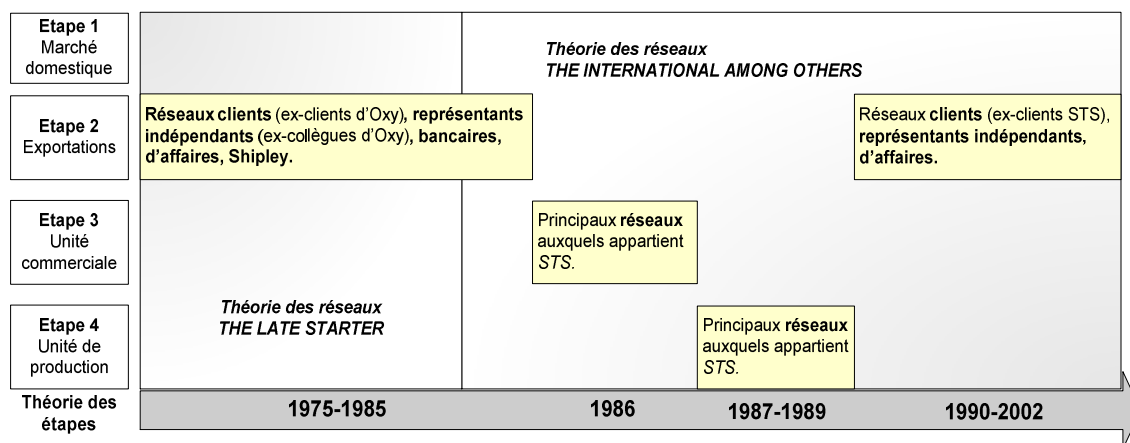


Tableau 4 : Influence des réseaux dans le processus d'internationalisation de STS

### Etape 2 : Extension du marché international (1976-1985)

Dès sa création, STS a été attirée vers le marché international par le réseau de clients créé au sein de la multinationale Oxy. Les deux premiers contrats ont été conclus en effet avec des ex-clients de la multinationale. STS débute donc son processus d'internationalisation avec le statut de « *late starter* ». Le fait que l'entreprise ait été en mesure de faire l'économie de l'étape 1 de l'U-modèle, peut ainsi s'expliquer par l'influence de ce type de réseaux.

Un second type de réseaux a joué un rôle prépondérant dans le succès initial de STS, celui de représentants indépendants – des anciens collègues d'Oxy – qui jouaient le rôle d'observateur du marché et qui faisaient remonter les informations jusqu'au directeur commercial.

La pénétration du marché asiatique a été facilitée par un troisième type de réseaux, celui des réseaux bancaires. C'est une lettre de recommandation fournie par la banque suisse de STS, qui permet à l'entreprise d'obtenir ses premiers contacts en Asie du Sud-est et de conclure ses premiers contrats.

Le passage de STS du statut de « *late starter* » à celui d'« *international among others* » s'est fait grâce à la fusion avec Shipley. Un quatrième type de réseau est à l'origine de ce

rapprochement, celui du réseau d'affaires auquel les deux entreprises appartenaient toutes deux et qui les avaient réunies autour d'une table ronde. Sans parler du rôle clé joué, là encore, par la banque suisse de *STS* (3<sup>ème</sup> type de réseau), bien implantée aux Etats-Unis, qui s'est chargée de toutes les négociations.

Ce rapprochement permit à *STS* d'accélérer son expansion à l'étranger. Elle avait dès lors accès au difficile marché nord-américain, dans lequel *Shiple*y était très bien implanté. Un cinquième type de réseaux vient donc d'être identifié, le réseau *Shiple*y, dont les clients-membres sont spécialisés dans la chimie fine.

### **Etapas 3+4 : Ouverture d'unités commerciales (1986) + d'une unité de production (1987)**

Les ouvertures successives d'unités commerciales en 1986 à Singapour et en Californie puis d'une unité productive à Singapour en 1987 ont été facilitées grâce aux différents réseaux auxquels appartenait l'entreprise.

### **Etape 2 (retour à l') : Extension du marché international (dès 1989)**

Suite au divorce de *Shiple*y et de *STS*, l'entreprise suisse ne réussit son « *come back* » que grâce à la qualité des relations entretenues avec son réseau de clients européens et celui d'ex-collaborateurs de la multinationale *Oxy*. Dès 1996, par exemple, *STS* devint le représentant exclusif pour l'Europe et l'Afrique du Nord de *PAL*, cette entreprise créée par des anciens d'*Oxy*, qui avait réussi à faire perdre à *STS* sa position dominante sur ces marchés.

### **Apports et limites de l'approche « par les réseaux »**

L'approche « par les réseaux », en mettant en avant l'importance, dans un processus de mondialisation, des ressources externes à l'entreprise, nous apparaît là encore comme étant très complémentaire aux deux autres approches.

La réussite du processus d'internationalisation suivi par *STS* s'explique probablement en grande partie par la qualité et la diversité des réseaux dont l'entreprise disposait initialement ou qu'elle a réussi à créer au fil de son développement.

## **4. Interférences de la sphère privée sur le processus d'internationalisation**

L'analyse du processus d'internationalisation de *STS* a aussi permis de mettre en évidence l'influence de facteurs d'ordre personnel dans certaines décisions stratégiques prises par l'équipe dirigeante propriétaire de l'entreprise.

La vente de *STS* à *Shiple*y a permis par exemple à l'un des directeurs d'acquérir un bien immobilier privé. Elle a permis aussi de gommer les différences salariales entre les fondateurs et de redistribuer les actions qu'ils détenaient à parts égales.

Lorsque *STS* s'est retrouvée à l'étape 2 du processus d'internationalisation, elle ne va pas chercher à retrouver son niveau de croissance précédent. Les co-fondateurs – âgés de 45 à 55

ans – avaient perdu la force et l'énergie qui les animaient jusqu'alors. L'expérience américaine avait été très éprouvante et aucun d'eux ne souhaitait prendre de nouveaux risques et mettre en danger sa situation financière.

Enfin, à la fin des années 90, tout s'est passé comme si les fondateurs passaient beaucoup plus de temps à se déchirer sur les modalités de la vente de l'entreprise et à chercher d'éventuels repreneurs qu'à se préoccuper du développement de l'entreprise.

## Remarques conclusives

Au terme de ce projet de Ra&D, nous sommes en mesure de confirmer notre première double hypothèse de travail appliquée à la longue histoire de *STS*. Nous avançons d'une part l'idée que la pré-condition au processus d'internationalisation invoquée dans le modèle classique d'Uppsala pouvait être prise en défaut. En démarrant ses activités au niveau international deux mois à peine après avoir été créée, *STS* a démontré qu'une PME désireuse de s'internationaliser n'a pas besoin de pénétrer au préalable son marché intérieur et qu'elle peut donc parfaitement sauté la première étape mentionnée dans le modèle.

Nous avançons d'autre part l'idée que l'U-modèle était, par ailleurs, globalement pertinent. Le développement de *STS* s'est révélé en effet conforme aux étapes 2, 3 et 4 de ce modèle explicatif : conforme d'abord à l'étape 2, parce que le processus d'internationalisation de l'entreprise a commencé dans deux pays connus de l'équipe dirigeante, dont elle connaissait parfaitement les us et coutumes culturelles et managériales, et qu'il s'est poursuivi en Asie du Sud-est, puis en Amérique du Nord ; conforme ensuite à l'étape 3, parce que le processus d'internationalisation s'est poursuivi par l'ouverture d'unités commerciales ; et conforme, enfin, à l'étape 4, parce que le processus s'est finalisé avec l'ouverture d'unités de production.

Nous sommes en mesure aussi de confirmer notre deuxième double hypothèse de travail. L'approche théorique dite des ressources et, de manière plus précise, l'approche par les compétences clés de l'entreprise nous a permis d'identifier, chez les membres fondateurs de *STS*, puis au sein du conseil d'administration, des compétences aussi bien stratégiques, qu'opérationnelles ou techniques et de faire ainsi ressortir l'un des déterminants essentiels du passage d'une étape à l'autre.

L'approche par les compétences permet du reste de conforter la validité de l'approche incrémentale « *rings in the water* », dans la mesure où il apparaît que le profil personnel des fondateurs de *STS*, leurs compétences et surtout leurs expériences professionnelles, doivent être considérés comme des pré-requis de la première étape. Des pré-requis sans lesquels le démarrage du processus d'internationalisation n'aurait pas pu se produire (presque) simultanément à la création de l'entreprise et sans lesquels le développement de ce processus n'aurait pas pu être aussi rapide.

Notre troisième hypothèse s'est également révélée pertinente, puisque nous avons réussi à largement démontrer l'importance des réseaux comme élément déterminant du passage d'une étape à l'autre, mais aussi comme pré-condition au démarrage quasi instantané de la nouvelle entreprise. Correspondant, au moment de sa création, au statut de « *late starter* » identifié par Johanson & Mattson, *STS* a été effectivement attirée sur le marché international par un réseau de clients et de prestataires de service déjà fortement internationalisé.

Ensuite, conformément au modèle construit par ces deux chercheurs dans la mouvance critique de l'approche « *rings in the water* », cette entreprise, après sa fusion avec l'américaine *Shipley*, a franchi l'ultime étape et acquis ainsi le statut d' « *international among others* ». Dans les deux cas, la construction des réseaux prend nécessairement du temps. L'historique de *STS* a permis ainsi de démontrer, une fois encore, la validité globale de l'approche incrémentale qui se vérifie même à l'intérieur même des étapes correspondant au statut de « *late starter* » et à celui d' « *international among others* ».

Après avoir démontré, sur le temps long de l'histoire d'une entreprise comme *STS*, le pouvoir explicatif de chacune des trois approches théoriques dans la compréhension de son processus d'internationalisation, de même que les interconnexions qui existent entre elles, nous ne pouvons donc que confirmer notre quatrième hypothèse, qui va dans le sens de la nécessaire complémentarité de ces apports conceptuels.

Cette conclusion heureuse, au regard de nos hypothèses de départ, est à mettre en relation avec le phénomène des entreprises « nées globales » dont on parle de plus en plus actuellement. Le processus d'internationalisation des entreprises dites « *born-globals* » commence à leur naissance ou très rapidement après leur création. Certains auteurs considèrent que ce phénomène est en rupture avec l'approche évolutionniste classique de la « théorie » des étapes. D'autres considèrent au contraire que le processus d'internationalisation des entreprises « nées globales » se trouve plutôt en phase avec la philosophie de l'approche « *rings in the water* », même si cette approche, bien sûr, n'est que partiellement explicative.

Nous sommes plutôt proches de cette dernière position, ceci d'autant plus que les quatre statuts d'internationalisation identifiés par Johanson & Mattson dans leur approche par les réseaux s'inscrivent bien dans une logique évolutionniste. Il faut relever ainsi la très grande proximité du concept de « *Born-Globals* » avec les statuts de « *late starter* » et d' « *international among others* »<sup>5</sup>.

Et surtout, nous considérons que les trois approches théoriques que nous avons testées ont un pouvoir explicatif qui s'approche de beaucoup de celui de ce phénomène soi-disant nouveau des « *Born-Globals* ».

Une étude récente réalisée à l'Université de Barcelone retient quatre éléments fondamentaux et complémentaires, puisés dans la littérature consacrée à ce phénomène, qui permettent d'expliquer l'accélération sans précédent du processus d'internationalisation des PME : a) de nouvelles conditions de marché dans de nombreux secteurs de l'activité économique (y compris l'importance croissante de marchés de niches pour de petites et moyennes entreprises) ; b) des développements technologiques dans les domaines de la production, du transport et de la communication ; c) l'importance nouvelle des alliances et des réseaux globaux ; d) l'habileté entrepreneuriale plus sophistiquée des personnes, y compris celle du nouvel entrepreneur qui fonde une entreprise active très tôt sur le marché international<sup>6</sup>.

La mise à jour de l'historique complet de *STS* nous a permis de démontrer, au travers des trois grilles conceptuelles utilisées, que ces quatre éléments explicatifs – un marché de niche

---

<sup>5</sup> Cf. l'analyse de chercheurs comme Madsen & Servais (1997) ou celle de A. Rialp, J. Rialp, D. Urbano et Y. Vaillant (2005).

<sup>6</sup> Alex Rialp (et al.), "The Born-Global Phenomenon : A Comparative Case Study Research", in *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 2005, p. 136.

(système de traitement de surface par voie humide), des développements technologiques (logiciels d'automatisation customisés), des réseaux (clients et prestataires de service) et des alliances (*Shiplely*) et une habileté entrepreneuriale certaine (compétences stratégiques, opérationnelles et techniques) – de même que leur nécessaire mise en place (plus ou moins) progressive sont bien les déterminants essentiels qui se sont trouvés au cœur du processus d'internationalisation suivi par *STS*.

Pour terminer, relevons qu'une étude norvégienne sur l'internationalisation des PME<sup>7</sup> a mis en évidence que les entreprises créées dans les années 70 ont mis en moyenne 27 ans pour exporter. Celles créées dans les années 80 n'ont eu besoin que de deux ans en moyenne. Et celles fondées dans les années 90 ont commencé à exporter une année environ après leur création.

Ce genre de statistique nous permet d'apprécier à sa juste valeur le caractère avant-gardiste d'une entreprise telle que *STS*, « née globale » en 1976, un mois après sa création, à une époque où les nouvelles technologies d'information et de communication ne permettaient pas encore de contracter le temps et l'espace, ni de véhiculer en quelques secondes des quantités d'informations aussi astronomiques qu'aujourd'hui.

Dr J.M. Bigler  
Professeur, HEIG-VD

N. Nyffeler  
Chargée de cours, HEIG-VD

---

<sup>7</sup> Cf. R. Lehmann, "Die KMU in Internationaler Wettbewerb", in Die Neue Zürcher Zeitung, 15. 10. 2002, s. 10.

## Bibliographie

- Ageron, B.; Huault, I., (2002), “Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'approche behavioriste”, *Management International*, vol. 6, n°2, pp. 43-53.
- Andersen, O., (1993), « On the internationalization process of firms: a critical analysis », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°2, p. 209-231.
- Barney, J.B., (1996), “The Resource-based Theory of the Firm”, *Organization Science*, 7 (5), pp. 469-501.
- Bilkey & Tesar, (1977), “The Export Behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms”, *Journal of International Business Studies*. 8 (1), pp. 93-98.
- Cavusgil, T., (1980), “On the Internationalization Process of the Firm”, *The Journal of the European Society of Opinion and Marketing Research*, 8, pp. 273-280.
- Cavusgil, T., (1982), “Some observations on the relevance of critical variables for international stages”, dans P.R. Czinkota, G. Tesar (edit.), *Export management: An international context*, N.Y., Praeger.
- Crick, D., (1995), “An investigation into the targeting of U.K. export assistance”, *Journal of Marketing*, vol. 29, n°8, pp. 76-94.
- Czinkota & Johnston, (1981), “Segmenting U.S. Firms for Export Development”, *Journal of Business Review*.
- Czinkota, M., (1982), *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Ford, D., Leonidou, L., (1991), “Research developments in international marketing: A European perspective”, dans S. Paliwoda, (edit.), *New perspectives on international marketing*, London, Routledge, p. 3-32.
- Johanson & Mattsson, (1988), “Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach”, *Strategies in Global Competition Selected Papers from the Prince Bertil Symposium*. London : Croom Helm, pp. 287-314.
- Johanson & Vahlne, (1977), “The Internationalization Process of the Firm: a model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*. 8 (1), pp. 23-32.
- Johanson & Vahlne, (1990), “The Mechanism of Internationalisation”, *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24.
- Johanson & Wiedersheim-Paul, (1975), « The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases », *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322.
- Khayat, I., (2004), « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », *Communication*, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., (1996), "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Studies*, vol. 27, n°3, pp.517-551.
- Pantin, F., (2004), « La Conduite du Processus d'Internationalisation par les Compétences de l'Equipe Dirigeante », *Etude d'une moyenne entreprise, Revue Caen Innovation Marché Entreprise*, Cahier n°32/2004.

- Pantin, F., (2005) « La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences organisationnelles, XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers
- Penrose, E., (1959), "Theory of the Growth of the Firm, John Wiley & Sons, New York.
- Prahalad, C., Hamel, G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 90 (3), pp. 79-91.
- Reid, (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*.
- Rogers, E., (1962), *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York.
- Tallman, S., Fladmoe-Lindquist, K., (1994), "A resource-based model of the multinational firm." Paper presented at the 1994 Strategic Management Society Conference, Paris in Ahokangas P. (1998), "Internationalisation and Resources" PhD thesis, University of Vaasa.
- Wernerfelt, B., (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Yin, R., (1989), *Case study research, Design and methods*, Sage Publication, Beverly Hills.
- Zwart, P.S., Gankema, H.G., Snuif, H.R., (2000), "The Internationalization process of small and medium-sized enterprises : an evaluation of stage theory", *Journal of Small Business Management*, 38(4).