

# C

## Dynamique du processus d'internationalisation des PME

Cette section examine en détail la dynamique du processus d'internationalisation des PME, en particulier le rôle de la taille des entreprises dans le lancement et la poursuite de ce processus et l'impact de l'internationalisation sur la performance des entreprises. Comme on l'a vu dans la section B, l'internationalisation est souvent définie comme l'extension des activités économiques de l'entreprise à l'étranger par l'exportation indirecte, l'exportation directe, la sous-traitance internationale (octroi de licences, externalisation) ou l'investissement.



## Sommaire

1. Formes d'internationalisation des PME	64
2. Quelles sont les entreprises qui exportent et pourquoi l'accès aux marchés étrangers est-il important pour les PME ?	66
3. Impact de l'internationalisation sur la performance des PME	71
4. Conclusions	82

### Faits saillants et principales constatations

- Il n'existe pas de modèle théorique unique pour caractériser et expliquer le processus dynamique d'internationalisation des PME, principalement en raison de l'hétérogénéité des PME.
- Certaines PME s'internationalisent progressivement, en commençant par exporter de manière sporadique. D'autres, à l'inverse, s'engagent dans le commerce international dès le début ou peu de temps après leur création. D'autres encore parviennent à s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales.
- Les PME peuvent être plus affectées par les obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers que les grandes entreprises, ce qui peut les décourager de participer au commerce mondial. Les PME opérant sur les marchés internationaux ont tendance à être plus productives car elles doivent pouvoir supporter les coûts fixes liés à l'exportation.
- Bien que l'internationalisation, en particulier l'exportation, soit souvent considérée comme une option de développement stratégique importante pour les PME, il y a peu de données empiriques concernant son impact sur la performance des PME.
- Certaines études récentes portant sur des entreprises africaines montrent que la participation des PME aux marchés internationaux peut générer plus de croissance et d'emplois grâce aux économies d'échelle, et peut renforcer la productivité et l'innovation grâce aux effets d'apprentissage.



L'internationalisation est souvent considérée comme une option stratégique importante permettant aux entreprises de se développer. Les entreprises engagées dans des activités internationales, à travers l'exportation, des modes contractuels ou la production à l'étranger, peuvent tirer parti des économies d'échelle, améliorer la productivité de la main-d'œuvre et rendre la gestion plus efficiente en augmentant le volume de la production et des ventes. Les entreprises internationalisées peuvent aussi tirer parti des différences de coûts de production en (re)localisant leurs unités de production de manière à réduire leurs coûts de production. L'internationalisation permet également de diversifier les sources de revenus sur les marchés nationaux et internationaux.

Bien que de nombreuses études sur le marketing, la gestion d'entreprise et l'économie internationale visent à mieux comprendre l'internationalisation des PME, la recherche reste fragmentée. Premièrement, il n'y a pas d'explication uniforme des raisons pour lesquelles, et surtout de la façon dont les PME engagent un processus d'internationalisation. La fragmentation de la littérature tient en partie au fait que les stratégies qui sous-tendent les décisions des PME de s'internationaliser ou non sont hétérogènes. Deuxièmement, la majorité des études empiriques analysent l'internationalisation des PME dans les économies développées. Il est donc difficile de savoir dans quelle mesure les résultats de la recherche s'appliquent aux PME qui opèrent à partir de pays en développement et qui décident de s'engager sur les marchés internationaux.

Malgré ces deux réserves, l'examen des études théoriques et empiriques analysant la dynamique de l'internationalisation des PME apporte un éclairage utile sur les principales caractéristiques de ce phénomène.

Cette section est divisée en deux sous-sections. La section C.1 présente les principaux modes d'internationalisation identifiés dans la littérature. Certaines PME connaissent un processus d'internationalisation graduel. D'autres, les entreprises dites « nées globales » (« *born global* ») ou « renaissant globales » (« *born again global* »), s'orientent à l'international dès le début ou à la suite d'un événement spécifique, respectivement. Parmi les autres modes d'internationalisation, il y a la participation des PME aux chaînes de valeur mondiales par l'exportation directe ou indirecte. L'hétérogénéité qui caractérise les modes d'internationalisation des PME s'explique en grande partie par des facteurs internes et externes.

La section C.2 présente un aperçu de la théorie du commerce et explique que la taille d'une entreprise reste un facteur important dans le commerce international en raison du rôle central des coûts fixes à l'exportation. Elle

examine l'impact d'une stratégie d'internationalisation sur la performance des PME en termes de profit, de productivité, d'innovation et d'augmentation des ventes et de l'emploi. Bien que limitées, les données empiriques montrent que les effets de l'internationalisation sur la performance des PME dépendent généralement de la taille de l'entreprise, de sa productivité, de son niveau de qualification et de son secteur d'activité. D'une part, la probabilité qu'une PME choisisse de s'internationaliser a tendance à augmenter avec son niveau de productivité et d'innovation. De l'autre, les PME opérant sur les marchés internationaux peuvent enregistrer une croissance plus forte et créer plus d'emplois grâce aux économies d'échelle, et peuvent accroître leur niveau de productivité et d'innovation grâce aux effets d'apprentissage. De la même manière, les PME participant aux chaînes de valeur mondiales peuvent bénéficier des relations commerciales avec les clients et les fournisseurs nationaux et étrangers, ainsi que de la formation et de la concurrence accrue, ce qui peut leur donner de nouvelles possibilités de s'engager sur le marché intérieur. Cela explique pourquoi l'internationalisation, et en particulier l'exportation, sont souvent considérées comme une option stratégique essentielle permettant aux PME de se développer.

## 1. Formes d'internationalisation des PME

Les PME sont souvent considérées comme des entités uniformes, pourtant, comme le montre la section A, elles sont extrêmement hétérogènes, ce dont témoigne la diversité de leurs processus d'internationalisation. C'est pourquoi il est très difficile de décrire l'ensemble de ces processus. De plus, le processus d'internationalisation n'est pas nécessairement continu, mais peut être occasionnel et intermittent, alors que certaines PME sont résolument tournées vers le marché intérieur et n'ont aucune intention de se lancer à l'international. Ces entreprises sont généralement caractérisées par une attitude défavorable ou une indifférence à l'égard des possibilités qui s'offrent sur les marchés étrangers.

Différents modèles théoriques et différentes typologies de gestion d'entreprise ont été élaborés pour expliquer les schémas d'internationalisation des PME. Les principaux sont notamment :

- (a) l'approche graduelle classique ;
- (b) l'entreprise « née globale » ;
- (c) l'entreprise « renaissant globale » ; et
- (d) la participation aux chaînes de valeur mondiales.<sup>1</sup>

## (a) L'approche graduelle classique

L'approche graduelle classique comporte plusieurs étapes au cours desquelles les PME s'internationalisent progressivement, passant d'opérations à l'étranger limitées et peu risquées à des opérations plus larges et risquées.

Ces PME commencent d'abord à s'internationaliser 1) en exportant de manière sporadique, puis 2) en concluant des accords avec des intermédiaires et des distributeurs indépendants pour obtenir les informations nécessaires pour exporter vers les marchés internationaux. Ce n'est qu'à un stade ultérieur que ces PME décident 3) d'établir leurs propres succursales de vente à l'étranger, et ensuite 4) d'établir des unités de production à l'étranger (Johanson et Vahlne, 1977). L'engagement progressif de ressources, l'acquisition cumulative de connaissances et d'expérience concernant les marchés étrangers, leur intégration et leur utilisation ont tendance à avoir lieu d'abord dans les pays perçus comme culturellement, économiquement ou géographiquement proches. Les PME traditionnelles ne commencent à exporter vers des pays plus éloignés que lorsqu'elles ont appris de leurs activités d'exportation vers les pays voisins. De même, elles ne se lancent dans des formes d'internationalisation nécessitant un engagement plus intense comme l'investissement étranger direct (IED), que lorsqu'elles sont matures et ont suffisamment de ressources, de connaissances et d'expérience pour soutenir la concurrence.

## (b) L'approche de l'entreprise « née globale »

L'approche de l'entreprise « née globale » est celle des PME à forte intensité de technologie et de savoir – généralement les jeunes pousses de haute technologie sur des marchés de niche – qui sont capables d'engager un processus d'internationalisation dès leur création ou à un stade très précoce de leur développement (Moen, 1999). Ces entreprises « nées globales », que l'on peut aussi appeler « nouvelles entreprises internationales » considèrent le monde comme un marché unique. Elles peuvent entrer simultanément sur le marché intérieur et sur les marchés internationaux (même très éloignés) et se développer sur les marchés étrangers, généralement des marchés de niche, sous différentes formes, y compris au moyen de filiales. Certaines de ces PME sont capables de suivre un processus d'internationalisation plus rapide, non graduel et radical, grâce à une meilleure connaissance du marché et aux réseaux de leurs dirigeants. Les réseaux et alliances formels et informels avec d'autres PME leur permettent de surmonter les contraintes liées aux ressources

financières, humaines et de gestion en tirant parti des retombées de ces réseaux et des relations de coopération, qui peuvent assurer un plus large accès à une main-d'œuvre relativement qualifiée et de plus grandes possibilités de découvrir des technologies et des produits potentiellement rentables.

## (c) L'approche de l'entreprise « renaissant globale »

Cette approche caractérise différents types de PME qui décident de passer à des formes d'internationalisation nécessitant des engagements plus importants à la suite d'un événement particulier. Dans certains cas, les PME tentent d'entrer sur les marchés internationaux, mais sans grand succès, ce qui les amènent à recentrer leurs activités sur le marché national. Elles retournent ensuite sur les marchés internationaux en sautant les étapes à la suite d'un événement important. D'autres types de PME « renaissant globales » suivent un processus d'internationalisation graduel jusqu'à ce qu'un événement majeur modifie radicalement leur stratégie, les amenant à s'internationaliser rapidement. Différents types d'événements peuvent amener les PME à modifier leur mode d'internationalisation, notamment des changements dans la structure de leur capital et dans leur gestion, ou bien une prise de contrôle par une autre société déjà engagée dans des activités à l'étranger.

## (d) L'approche des chaînes de valeur mondiales

L'« approche des chaînes de valeur mondiales » fait référence aux PME qui sont capables de s'intégrer dans ces chaînes de valeur. Les chaînes de valeur mondiales consistent en un ensemble de tâches ou d'activités interconnectées nécessaires pour la conception, la production, la commercialisation, le transport et le soutien d'un produit ou d'un service. Les chaînes de valeur et les réseaux de production mondiaux sont caractérisés par l'existence d'une entreprise principale, qui est souvent de taille plus importante que les autres et qui est approvisionnée en composants et/ou en services par d'autres entreprises, y compris des PME. Ces PME peuvent participer aux chaînes de valeur mondiales en fournissant directement des grandes entreprises implantées à l'étranger ou, dans de nombreux cas, en fournissant indirectement des entreprises situées dans leur pays d'origine. Néanmoins, les PME qui sont entrées dans des chaînes de valeur mondiales en tant que fournisseurs de rang inférieur se trouvent parfois dans une position instable, car la concurrence est très vive et de nouveaux fournisseurs peuvent remplacer le fournisseur initial en offrant de meilleurs avantages comparatifs, notamment des coûts

moindres (Abonyi, 2005). Certaines PME parviennent à avancer dans les chaînes de valeur mondiales en augmentant la valeur ajoutée des produits ou des services qu'elles fournissent. La participation aux relations entre entreprises facilite les flux d'information, ce qui peut aider les PME à entrer plus directement sur les marchés internationaux (Gumede, 2004).

Parmi les autres schémas d'internationalisation des PME étudiés dans la littérature figurent les « connexions entrant-sortant », la « réinternalisation » et l'« entreprise née régionale ».

Les « connexions entrant-sortant » correspondent aux PME qui entament leur processus d'internationalisation en engageant des opérations commerciales internationales entrantes (Korhonen *et al.*, 1996). Certaines PME commencent par importer des marchandises, par exemple les matières premières, les pièces et les composants ou les machines nécessaires dans le processus de production d'un bien ou d'un service donné. Les autres opérations commerciales entrantes sont notamment les investissements et le transfert de technologie par le biais d'accords sans prise de participation, tels que l'octroi de licences ou le franchisage, et d'accords avec participation au capital, tels que l'investissement étranger direct et la coentreprise. Grâce à l'expérience acquise au cours de ces opérations, en particulier aux relations avec les fournisseurs étrangers, les transitaires et les distributeurs, ces PME peuvent décider de développer leurs activités commerciales sortantes, comme les exportations directes. Les « connexions entrant-sortant » sont étroitement liées au concept de chaîne de valeur mondiale, mais, contrairement à de nombreuses chaînes de valeur mondiales ou régionales, il n'y a pas nécessairement une entreprise chef de file.

Les PME qui optent pour la réinternalisation sont des entreprises qui ont connu un échec ou un succès limité sur les marchés internationaux et qui, de ce fait, ont cessé leurs activités à l'étranger et se sont recentrées sur le marché national. À l'inverse, certaines PME « nées régionales » réussissent à exporter vers les pays voisins, mais ne parviennent pas à développer leur internationalisation en entrant sur d'autres marchés ou en se lançant dans des activités d'internationalisation nécessitant des engagements plus importants, comme l'IED (Smolarski et Wilner, 2005).

L'hétérogénéité qui caractérise les PME, y compris leurs modes d'internationalisation, est liée à un certain nombre de facteurs qui peuvent être internes ou externes (Leonidou *et al.*, 2007). Les facteurs internes comprennent plusieurs éléments liés entre eux et spécifiques aux ressources et à la compétitivité des entreprises, à savoir la gestion et les caractéristiques

de l'entreprise et ses capacités stratégiques de commercialisation à l'exportation (Nazar et Saleem, 2009). S'agissant des dirigeants, leurs attitudes (par exemple à l'égard du risque), leurs compétences et leur comportement influent sur les schémas d'internationalisation des PME (voir l'encadré C.1). Au niveau de l'entreprise, on a constaté que le régime de propriété, l'âge et la taille de l'entreprise, la productivité du travail, l'intensité de qualifications, le niveau technologique, les contacts et les réseaux à l'étranger, ainsi que la connaissance et l'expérience ont un impact sur la stratégie d'internationalisation adoptée par les PME.<sup>2</sup> La dernière catégorie de facteurs internes – les connaissances et l'expérience – concerne les compétences en matière de commercialisation, l'utilisation d'études de marché internationales, la capacité de s'adapter facilement à la commercialisation sur les marchés étrangers et la capacité de segmenter et cibler les produits par exemple en offrant des prix satisfaisants aux consommateurs.

Les facteurs externes comprennent les caractéristiques du pays d'origine et du pays d'accueil. Les entreprises peuvent être poussées à développer leurs activités sur les marchés internationaux quand le marché intérieur est limité (en raison, par exemple, de sa saturation ou de son rétrécissement). La concurrence intérieure peut aussi amener les entreprises à adopter une stratégie d'internationalisation pour générer des recettes plus importantes. Les autres facteurs liés au pays d'origine qui influent sur la décision d'engager des activités internationales sont notamment les réglementations à l'importation et à l'exportation, les infrastructures de transport, les coûts et les délais d'exportation, et les programmes de promotion des exportations. Hors des frontières, les facteurs liés au pays d'accueil comprennent les droits de douane, les mesures non tarifaires, l'intensité de la concurrence, les conditions d'activité des entreprises, les risques politiques et l'éloignement géographique et culturel. La section D examine certains des principaux obstacles au commerce des PME. Globalement, l'interaction de ces facteurs internes et externes, souvent antagonistes, peut accroître ou réduire l'impact de chacun d'eux en fonction du stade d'internationalisation. En conséquence, leurs interactions combinées peuvent soit stimuler et accélérer, soit décourager et freiner le processus d'internationalisation des PME.

## 2. Quelles sont les entreprises qui exportent et pourquoi l'accès aux marchés étrangers est-il important pour les PME ?

La section C.1 a montré, d'un point de vue commercial, comment les petites entreprises s'engagent dans le

**Encadré C.1 : Entrepreneuriat**

Tandis que la littérature économique récente sur le commerce international considère les différences au niveau des entreprises en termes de productivité et de taille, d'autres disciplines, comme les théories de la gestion et les théories institutionnelles et organisationnelles, s'intéressent aux caractéristiques individuelles des entrepreneurs et des dirigeants qui permettent aux entreprises, y compris aux PME et aux jeunes pousses, de réussir à l'international.

Les compétences entrepreneuriales et les compétences en gestion peuvent être définies comme la capacité de tirer parti des idées et des possibilités en mettant en œuvre avec succès une stratégie d'entreprise (Porter, 1990). Les compétences entrepreneuriales et la capacité de gestion sont des déterminants importants de la compétitivité d'une entreprise et de sa décision d'engager ou non des activités internationales.

La littérature distingue de nombreux types de motivation entrepreneuriale. L'une des conceptualisations les plus courantes de la motivation entrepreneuriale fait une distinction entre la nécessité (« push ») et l'opportunité (« pull ») (Stoner et Fry., 2016). La création d'entreprise peut être le résultat d'un choix positif fait pour profiter d'une opportunité d'affaires. Par exemple, un individu peut décider de s'engager dans une (nouvelle) activité pour avoir plus d'indépendance ou de liberté dans sa vie professionnelle et/ou pour augmenter ou maintenir son revenu. L'entrepreneuriat peut aussi résulter inversement de l'absence de meilleur choix professionnel, par exemple suite à une perte d'emploi.

L'entrepreneur par nécessité est souvent considéré comme ayant moins de compétences, mais cela pourrait être une simplification excessive de la réalité (Stephan *et al.*, 2015). La création d'une entreprise motivée par la nécessité n'est pas spécifique aux personnes qui ont moins de compétences entrepreneuriales. Des personnes compétentes, mais victimes de discrimination sur leur lieu de travail, peuvent vouloir saisir une nouvelle opportunité professionnelle.

En outre, les données empiriques montrent que la motivation et la compétence peuvent s'influencer mutuellement. À mesure qu'une personne apprend comment créer et gérer une entreprise, cette expérience peut avoir une influence sur sa motivation entrepreneuriale (Estrin *et al.*, 2013).

L'esprit d'entreprise et les efforts d'apprentissage international sont généralement liés positivement à l'internationalisation (De Clerq *et al.*, 2005). Par exemple, les PME « nées globales » sont en général fondées par des personnes qui possèdent déjà une expérience internationale (Reuber et Fischer, 1997). Les connaissances qui résultent de cette expérience internationale permettent aux PME de mieux répondre aux possibilités et aux menaces existant sur les marchés internationaux. De même, le fait que les entrepreneurs ont un esprit tourné vers l'international peut avoir une influence positive sur les attitudes de gestion envers l'internationalisation et sur le choix du mode d'internationalisation (Kyvik *et al.*, 2013).

L'orientation proactive des dirigeants de PME vers l'exportation semble être étroitement corrélée non seulement à la rapidité du démarrage des activités d'exportation, mais aussi au nombre de marchés étrangers desservis par la suite (Ciravegna *et al.*, 2014). La motivation des dirigeants semble aussi avoir une influence positive sur le lancement d'activités d'exportation (Wood *et al.*, 2015).

Le rôle de l'entrepreneuriat varie aussi selon le type et la structure de propriété de l'entreprise, qui peuvent eux-mêmes influencer la décision de s'internationaliser. La plupart des PME sont gérées par un ou plusieurs dirigeants, qui se trouvent aussi être le(s) propriétaire(s) de l'entreprise. La participation de la famille propriétaire à la gestion d'une PME peut amener celle-ci à adopter une stratégie sans prise de risque et peut rendre difficile d'attirer des cadres compétents et qualifiés. Les données empiriques semblent indiquer que les entreprises familiales ont moins tendance à s'engager dans des activités d'internationalisation nécessitant un engagement intensif car leurs ressources financières sont limitées, elles sont peu disposées à établir des relations avec de nouveaux partenaires et elles ont peu d'intérêt pour l'expansion internationale (Fernandez et Nieto, 2005). À l'inverse, la présence d'actionnaires étrangers dans une PME a généralement un effet positif sur sa propension à exporter.

commerce international et quels facteurs peuvent les encourager à se tourner vers l'étranger. Dans cette sous-section, il sera question du rôle de la taille des entreprises dans la littérature économique. La section C.2 a) examine les théories du commerce récentes et les observations empiriques connexes portant sur les différences entre les entreprises, notamment leur taille. Sur cette base, la section C.2 b) examine les raisons pour lesquelles les obstacles à l'accès aux marchés étrangers peuvent constituer un problème particulier pour les PME.

### (a) Taille de l'entreprise et commerce international

Les théories classiques du commerce international mettent l'accent sur les différences de dotations et de productivité entre les pays, et sur l'importance de l'avantage comparatif pour expliquer pourquoi les pays commercent entre eux. Les nouveaux modèles élaborés dans les années 1980, notamment par Helpman et Krugman (1985), montrent que le goût des consommateurs pour la variété et les économies d'échelle peuvent expliquer les niveaux observés d'échanges intra-industriels et l'importance des flux commerciaux entre les pays ayant des caractéristiques similaires. Dans les années 1990, on a commencé à disposer de données détaillées au niveau des entreprises qui ont permis de faire un certain nombre d'observations sur des points que les précédentes théories n'expliquaient pas. En particulier, les nouvelles données ont montré qu'il y avait d'importantes différences de taille et de productivité entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices. Alors que la plupart des entreprises n'exportent pas du tout, celles qui exportent sont en moyenne plus grandes (et elles embauchent davantage), plus productives (et elles paient mieux leurs salariés) et plus anciennes que les entreprises qui n'exportent pas.<sup>3</sup>

Depuis, de nombreuses études ont montré que la taille, la productivité et l'expérience sont des caractéristiques des entreprises qui peuvent être étroitement liées. Par exemple, Arndt *et al.* (2012) examinent des données sur les entreprises allemandes au niveau microéconomique et constatent que «la taille et la productivité sont les principaux déterminants de l'activité à l'étranger au niveau des entreprises», confirmant aussi que les entreprises plus grandes et plus productives ont davantage tendance à exporter. En outre, Berthou et Vicard (2015), Love *et al.* (2015) et Majocchi *et al.* (2005), montrent que, pour un large éventail d'entreprises européennes, celles qui exportent sont plus productives que celles qui n'exportent pas, mais aussi l'écart se creuse en fonction de l'expérience à l'exportation, c'est-à-dire que les entreprises qui

exportent régulièrement depuis longtemps sont plus productives que celles qui ont commencé à exporter récemment. Cela signifie que l'expérience à l'exportation renforce la relation entre la taille et la productivité des entreprises : les plus productives sont dès le départ de plus grande taille et elles continuent à s'agrandir avec le temps grâce à l'exportation.

En même temps, pour les PME (des économies en développement ou développées) qui exportent, les marchés étrangers sont plus importants, en termes de part des ventes totales, que pour les grandes entreprises, ce qui signifie qu'elles dépendent plus des marchés internationaux et des exportations (Lejárraga *et al.*, 2014).

Les données au niveau des entreprises relèvent aussi qu'il existe des différences importantes entre les entreprises concernant la gamme des produits qu'elles exportent et les pays avec lesquels elles font du commerce. Cebeci *et al.* (2012) analysent la Base de données sur la dynamique des exportateurs de la Banque mondiale, qui contient des données au niveau des entreprises provenant de 45 pays, principalement des pays en développement, et ils constatent que les exportateurs de produits multiples vers des destinations multiples représentent une part importante des exportations totales (et sont aussi des acteurs importants sur leur marché national), alors qu'ils ne représentent qu'une petite part du nombre total d'entreprises exportatrices. Freund et Pierola (2015) confirment que les «superstars à l'exportation», c'est-à-dire le premier 1 % des entreprises exportatrices de 32 pays, avaient déjà une taille importante lorsqu'elles sont entrées sur les marchés d'exportation, qu'elles se sont développées rapidement pour atteindre le 1 % supérieur (en moyenne après moins de trois ans), qu'elles représentaient au moins la moitié des exportations totales de leur pays et qu'elles exportaient des produits très diversifiés. Les auteurs soulignent en fait que ces entreprises expliquent en grande partie la variation de la répartition sectorielle des exportations entre les pays, démontrant encore une fois le rôle des grandes entreprises dans la détermination de la structure et du volume des échanges internationaux.

En revanche, la grande majorité des entreprises exportatrices sont petites et n'exportent qu'une petite gamme de produits vers un nombre limité de destinations (Wagner, 2015). En fait, les entreprises qui n'exportent qu'un produit vers une seule destination représentent en moyenne plus d'un tiers des exportateurs, et seulement une part minime des exportations totales.<sup>4</sup>

La relation entre la taille de l'entreprise et la probabilité qu'elle exporte, ou ses résultats à l'exportation dans le secteur des services, est relativement plus ambiguë.

Cette ambiguïté peut être due en partie aux limites des données, mais elle peut aussi s'expliquer, du moins partiellement, par le fait que, contrairement aux exportations de produits manufacturés, le commerce transfrontières des services n'implique généralement pas des coûts fixes élevés. Certaines études empiriques contestent la thèse selon laquelle la taille de l'entreprise a une incidence directe sur la probabilité qu'elle entre sur les marchés de services étrangers ou sur l'intensité de ses exportations (Ebling et Janz, 1999; Engel *et al.*, 2013; Love et Mansury, 2009). En revanche, plusieurs autres études ont mis en évidence une relation linéaire positive entre la taille d'une entreprise et la probabilité qu'elle exporte des services (Gourlay *et al.*, 2005). Quelques études ont trouvé qu'il existait une relation en U entre la taille de l'entreprise et l'intensité des exportations de services, suggérant que l'intensité d'exportation diminue d'abord avec la taille de l'entreprise mais, une fois que celle-ci atteint une taille moyenne, l'intensité d'exportation augmente à mesure que la taille de l'entreprise s'accroît (Chiru, 2007). Inversement, d'autres études suggèrent qu'il existe une relation en U inversé entre la taille de l'entreprise et la probabilité d'exporter ou l'intensité d'exportation, ce qui signifie que l'intensité d'exportation augmente à mesure que la petite entreprise devient une entreprise de taille moyenne, mais diminue ensuite à mesure que l'entreprise grandit (Lejárraga et Oberhofer, 2015; Love et Mansury, 2009). L'observation spécifique d'une courbe en U inversé pourrait être liée au grand nombre de PME « nées globales » opérant dans le secteur des services.

Les petites entreprises ont au départ moins de chances de survivre en tant qu'exportatrices, mais, si elles y arrivent, elles croissent plus rapidement que les grandes entreprises et elles sont très persistantes sur les marchés étrangers (Wagner, 2012; Lejárraga *et al.*, 2014; Lejárraga et Oberhofer, 2015).<sup>5</sup> En outre, les petites entreprises semblent être plus flexibles, car elles entrent sur le marché et en sortent plus rapidement et elles modifient aussi plus rapidement que les grandes entreprises la composition de leurs exportations (ce que l'on appelle « *churning* ») (Verwaal et Donkers, 2002). L'une des principales raisons de cette flexibilité est peut-être que la petite taille d'une entreprise permet une prise de décisions plus rapide et limite les coûts de coordination (Vossen, 1998). En conséquence, comme le montrent empiriquement Hummels et Klenow (2005) et Onkelinx et Sleuwaegen (2010), les entreprises plus petites jouent un rôle prépondérant dans la création de nouvelles exportations. Argüello *et al.* (2013) montrent que les nouveaux exportateurs (« marge extensive » du commerce) sont importants pour stimuler la croissance des exportations à court terme, tandis qu'à plus long terme, le commerce augmente plus fortement à la marge intensive, c'est-à-dire par l'augmentation du volume du commerce des exportateurs établis.

En résumé, d'après les principales conclusions tirées des données récentes sur le commerce au niveau des entreprises, les PME participent moins au commerce, mais peuvent contribuer grandement à la croissance ultérieure des exportations si elles parviennent à entrer et survivre sur les marchés étrangers. La section C.2 b) examinera pourquoi la réduction des obstacles à l'accès aux marchés peut être particulièrement importante pour les PME.

#### (b) Taille de l'entreprise et obstacles au commerce

S'il est plus difficile pour les PME de se lancer dans le commerce international, c'est notamment en raison des coûts d'entrée sur le marché (voir l'encadré C.2 pour plus de détails). Dans son article fondateur, Melitz (2003b) combine la présence de ces coûts et l'existence de différences entre les entreprises pour modéliser la dynamique d'exportation. Ce modèle permet d'expliquer non seulement quelles entreprises sont plus susceptibles d'exporter, mais aussi ce que la réduction des coûts du commerce (et l'accès accru aux marchés étrangers) peuvent impliquer pour les différents types d'entreprises.<sup>6</sup>

Au début, seules les entreprises dont la productivité est supérieure à un certain seuil sont capables de supporter les coûts d'entrée sur le marché, c'est-à-dire à la fois les coûts d'entrée sur le marché intérieur et sur les marchés étrangers, les premiers étant censés être plus faibles. Le seuil de productivité requis pour exporter est donc plus élevé. Ces seuils de productivité divisent les entreprises en deux groupes: d'une part, celles qui produisent uniquement pour le marché intérieur; et d'autre part, les entreprises les plus productives qui sont capables de faire face aux coûts d'entrée à l'exportation et de vendre leurs produits à la fois sur le marché national et à l'étranger. Ce cadre théorique explique bien les données sur les entreprises exportatrices qui montrent qu'une partie seulement des producteurs locaux approvisionnent aussi les marchés étrangers. Seules les entreprises les plus productives peuvent payer les coûts (plus élevés) liés à l'exportation. Dans le même temps, les ventes à l'étranger permettent aux entreprises les plus productives d'augmenter davantage leur taille, ce qui confirme le schéma observé, à savoir que les plus grands producteurs sont aussi les plus productifs et représentent une part importante des exportations d'un pays.<sup>7</sup>

La dynamique du modèle de Melitz entre en jeu quand les pays s'ouvrent au commerce et s'exposent à la concurrence internationale (Melitz et Ottaviano, 2008). La libéralisation du commerce (c'est-à-dire la réduction des coûts d'entrée sur les marchés étrangers) influe de deux façons sur la répartition des entreprises dans



**Encadré C.2 : Coûts d'entrée sur le marché**

Les coûts d'entrée sur le marché sont les dépenses qu'une entreprise doit engager pour accéder à un marché. Ils comprennent les coûts liés à la création d'un réseau de distribution, à la mise en conformité avec les réglementations, à la reconnaissance des marques, et à l'obtention de brevets et de licences. Comme le montrent ces exemples, ces coûts d'entrée sur le marché peuvent souvent être considérés comme des coûts fixes car il faut y faire face indépendamment du niveau du commerce. Ils impliquent donc des coûts unitaires plus élevés pour des volumes d'échanges plus faibles et, de ce fait, ils peuvent peser davantage sur les petites entreprises. Mais les coûts du commerce peuvent aussi être variables par nature, comme les droits *ad valorem*, qui augmentent proportionnellement au volume.

Melitz (2003b) modélise ces coûts du commerce ensemble et montre que la réduction des coûts variables et des coûts fixes abaisse le seuil de productivité d'une entreprise et permettra à un plus grand nombre d'entreprises de devenir exportatrices, ce qui a pour effet, comme on l'a dit précédemment, d'augmenter la taille et les parts de marché des entreprises les plus productives et les plus grandes.

Toutefois, la réduction des coûts fixes du commerce peut avoir des effets différents sur les entreprises de différente taille, à la différence de la réduction des coûts variables, qui a le même effet sur toutes les entreprises, quel que soit leur niveau de production.

Il se peut que ce ne soit pas le cas si la réactivité de la demande d'importations varie en fonction du volume des échanges. En effet, comme on l'a vu dans le corps du texte, la littérature constate que les entreprises produisant à des coûts relativement plus élevés et exportant de plus faibles volumes (en l'occurrence, les entreprises plus petites et moins productives dans le modèle de Melitz) réagissent plus fortement aux modifications des tarifs douaniers (Berman *et al.*, 2012 ; Gopinath et Neiman, 2014 ; Spearot, 2013). En outre, les tarifs douaniers impliquent souvent des formalités administratives pesantes et comportent donc, en pratique, un élément de coût fixe important, qui est probablement plus difficile à supporter pour les PME (Henn et Gnutzman-Mkrtchyan, 2015).

Il a aussi été avancé que les PME sont plus sensibles aux obstacles au commerce en général car elles disposent de moins de ressources pour y faire face, en raison, par exemple, de leurs coûts d'emprunt plus élevés que ceux des grandes entreprises (BCE, 2013 ; Vossen, 1998).

un secteur d'activité. Premièrement, la réduction des coûts du commerce abaisse le seuil de productivité requis pour exporter, ce qui permet à davantage d'entreprises de commencer à vendre à l'étranger et de croître grâce aux exportations. Le second effet est lié à la concurrence accrue sur le marché national. Le plus grand potentiel de vente à l'étranger, y compris pour les entreprises qui n'exportaient pas auparavant, permet aux entreprises exportatrices d'attirer plus de ressources et d'augmenter leur part de marché globale aux dépens des entreprises nationales les moins productives qui sont obligées de sortir du marché. Ainsi, la concurrence renforce le lien entre la productivité et la taille, car les entreprises les plus productives survivront et se développeront tandis que les moins productives resteront de taille modeste ou disparaîtront.<sup>8</sup>

De nombreuses études évaluent ou simulent les effets de l'ouverture commerciale sur le volume global des échanges. Il a généralement été observé que la réactivité du commerce aux variations des coûts du commerce varie selon le secteur et le partenaire commercial, et aussi dans le temps,<sup>9</sup> mais des travaux plus récents ont souligné l'importance des caractéristiques des

entreprises. Les travaux empiriques de Gopinath et Neiman (2014) indiquent clairement que les petites entreprises réagissent plus fortement que les grandes à l'ouverture commerciale, et ce même dans le cas de la réduction des obstacles au commerce autres que les coûts fixes, ce qui a naturellement un effet positif plus que proportionnel sur les PME.

Ce résultat peut s'expliquer d'au moins deux façons. Premièrement, il a été établi empiriquement que les entreprises qui participent au marché depuis longtemps (c'est-à-dire les grandes entreprises opérant à la « marge intensive ») sont moins sensibles aux modifications des coûts du commerce que les exportateurs nouveaux ou relativement récents (Berman et Héricourt, 2010 ; Fitzgerald et Haller, 2014). Les entreprises bien établies ont déjà dépensé du temps et des ressources pour se familiariser avec les marchés étrangers et y établir des relations. Il y a donc des chances qu'elles maintiennent ces relations au lieu de poursuivre de nouvelles possibilités commerciales. En revanche, pour les entreprises à la « marge extensive » (c'est-à-dire les nouveaux exportateurs), la réduction des coûts du commerce peut être une occasion immédiate de

se développer en établissant de nouvelles relations commerciales sur les marchés étrangers. Comme cette « marge extensive » est constituée en grande partie par des PME, on peut s'attendre à ce qu'elles réagissent plus fortement aux mesures d'ouverture commerciale.

Dans le même ordre d'idées, Spearot (2013) observe que les grands fournisseurs réagissent probablement moins que les petites entreprises à une ouverture tarifaire, même pour les variétés de produits fortement substituables.<sup>10</sup> La raison en est que, pour diverses hypothèses sur le comportement des consommateurs, il a été démontré que la demande de variétés bon marché qui procurent déjà des recettes importantes est moins sensible aux modifications des coûts du commerce que la demande pour les variétés coûteuses (peut-être produites par des entreprises plus petites et moins productives) dont les ventes sont limitées (voir la section D.2 a) pour une analyse plus détaillée et des données empiriques).

En conclusion, les PME peuvent être plus affectées par les obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers, de sorte qu'elles participent moins au commerce international que les grandes entreprises. Cependant, plusieurs études montrent que les PME représentent un énorme potentiel de croissance des exportations et peuvent bénéficier beaucoup plus que les autres de l'ouverture commerciale. La section C.3 examine de plus près ces avantages en montrant comment les exportations peuvent avoir un effet positif sur les résultats des PME et leur permettre de se développer.

### 3. Impact de l'internationalisation sur la performance des PME

Comme on l'a vu dans la section C.2, les données empiriques suggèrent que les entreprises tournées vers l'international ont tendance à être plus grandes et plus productives que les entreprises qui ne desservent que le marché national. Seules les entreprises les plus productives peuvent réaliser un bénéfice en opérant sur les marchés internationaux une fois qu'elles ont couvert les coûts variables et fixes (souvent irrécupérables) associés à l'internationalisation. Par conséquent, les entreprises les plus efficaces deviendront, en général, de grandes entreprises opérant sur les marchés internationaux (c'est-à-dire des multinationales) et les moins efficaces se limiteront au marché national. Les entreprises affichant des résultats moyens choisiront à leur tour d'exporter, car les activités d'exportation, comparées à d'autres opérations internationales, nécessitent un engagement moindre de ressources organisationnelles et comportent moins de risques commerciaux.

Dans ce contexte, il est particulièrement pertinent de déterminer le lien de causalité entre le processus d'internationalisation et la performance d'une entreprise. Ce lien est une question très controversée. Bien que certaines études empiriques ne notent aucune relation, ni même une relation négative, entre l'internationalisation et la performance des entreprises (Lu et Beamish, 2004), une grande partie de la littérature empirique sur la gestion d'entreprise, le marketing et l'économie du commerce international suggère que l'internationalisation a généralement un effet positif sur la performance (Sapienza *et al.*, 2006; Pangarkar, 2008). Les entreprises opérant sur le marché international doivent améliorer leur performance non seulement pour pouvoir supporter les coûts additionnels de l'internationalisation, mais aussi pour rester compétitives sur des marchés internationaux de plus en plus concurrentiels. En outre, le choix du mode d'internationalisation semble avoir un impact important sur la performance de l'entreprise. Une fois qu'elle a adopté une stratégie d'internationalisation, l'entreprise peut avoir du mal à modifier cette stratégie, du moins à court terme.

Malgré les nombreuses données empiriques montrant que l'internationalisation a tendance à améliorer la performance des entreprises, les données concernant l'impact de l'internationalisation sur la performance des PME sont plus nuancées (Hitt *et al.*, 1997; Wright *et al.*, 2007). Les PME ne sont pas simplement une version plus petite des grandes entreprises (Lu et Beamish, 2001). Elles sont caractérisées par des formes de propriété, des ressources, des structures organisationnelles et des systèmes de gestion différents. Ces facteurs définissent les contraintes internes des PME et leur capacité à entrer en concurrence sur les marchés internationaux, ce qui détermine au bout du compte, du moins en partie, la façon dont l'internationalisation peut influencer leurs résultats.

Les quelques études empiriques analysant les effets du processus d'internationalisation sur les résultats des PME uniquement donnent à penser que l'impact de l'internationalisation est spécifique à l'entreprise et dépend de plusieurs facteurs, comme le niveau de productivité, l'intensité de qualifications et le secteur d'activité. Le caractère peu concluant des données tient aussi en partie à la diversité des indicateurs utilisés pour mesurer la nature multidimensionnelle des résultats des entreprises :<sup>11</sup> i) bénéfiques, ii) productivité, iii) innovation, et iv) croissance (des ventes et de l'emploi).

#### (a) Impact sur les bénéfices des PME

La relation entre l'internationalisation et les résultats financiers a reçu une attention particulière dans la

littérature sur la gestion d'entreprise. Malgré des recherches approfondies, il n'y a pas de consensus sur l'impact du processus d'internationalisation sur la rentabilité des entreprises mesurée par le rendement des actifs (RDA), le taux de rentabilité opérationnelle (TRO) et le rendement des capitaux propres (RCP). Plusieurs modèles décrivant la relation entre l'internationalisation et les résultats financiers ont été proposés dans la littérature (Benito-Osorio *et al.*, 2016). Certaines études théoriques et empiriques avancent que cette relation est linéaire. Certaines considèrent que cette relation linéaire est positive et d'autres négative, selon que les avantages liés au processus d'internationalisation, y compris les économies d'échelle et la diversification des risques, sont, respectivement, supérieurs ou inférieurs aux coûts associés, tels que les coûts de coordination et de transport.

En revanche, d'autres études contestent l'affirmation selon laquelle il y a une relation linéaire et monotone entre le degré d'internationalisation et les résultats financiers et suggèrent que cette relation est non linéaire. Certaines de ces études identifient une relation en U dans laquelle les coûts associés à l'internationalisation l'emportent initialement sur les avantages qui en découlent. C'est seulement au-delà d'un certain degré d'internationalisation que les avantages commencent à dépasser les coûts, ce qui améliore les résultats financiers de l'entreprise.

Selon d'autres études, la relation entre l'internationalisation et les résultats financiers est

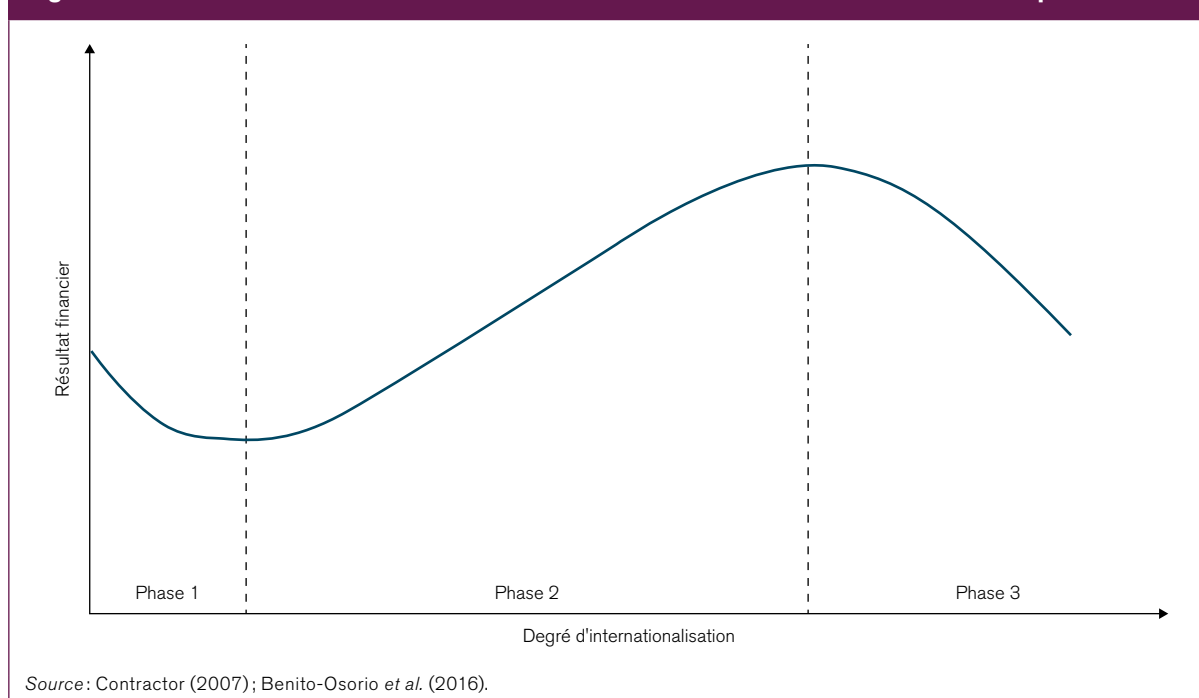
caractérisée par une courbe en cloche (U inversé) qui montre que les avantages de l'internationalisation dépassent au début les coûts jusqu'à un certain degré d'internationalisation.

Plus récemment, plusieurs études ont mis en évidence une relation en S horizontal entre l'internationalisation et la rentabilité de l'entreprise. Cette courbe en S horizontal réconcilie, dans une certaine mesure, les observations empiriques apparemment contradictoires en considérant les relations en U et en U inversé comme un sous-ensemble de la relation générale en S horizontal.

Comme le montre la figure C.1, la relation en S horizontal comporte trois phases: 1) initialement, les résultats financiers déclinent au début de l'internationalisation en raison des coûts additionnels résultant du manque de connaissances locales et des difficultés pour gérer et coordonner les activités de l'entreprise sur les marchés étrangers; 2) au-delà d'un certain niveau d'internationalisation, les résultats financiers s'améliorent grâce aux compétences internationales acquises à travers les activités commerciales intenses à l'étranger; 3) jusqu'à un niveau d'internationalisation, encore plus élevé, les résultats financiers recommencent à décliner ou stagnent en raison de l'augmentation des coûts de coordination de l'entreprise.

Globalement, les données empiriques indiquent que la relation entre l'internationalisation et la rentabilité de l'entreprise dépend fortement du contexte (Bausch et

**Figure C.1 : Relation entre l'internationalisation et les résultats financiers des entreprises**



Krist, 2007). L'intensité de recherche-développement (R-D), la diversification des produits, le pays d'origine, l'âge de l'entreprise et sa taille sont des facteurs importants qui influent sur sa rentabilité attribuable à l'internationalisation. Plus l'entreprise est jeune, plus cela a un effet positif sur sa performance, indépendamment de sa taille. Les jeunes entreprises, dont beaucoup sont des PME, peuvent bénéficier de l'avantage de la nouveauté dans le processus d'apprentissage, qui leur permet d'utiliser leurs ressources internes avec plus de souplesse (Autio *et al.*, 2000).

Les données empiriques sur la relation entre l'internationalisation et la rentabilité des PME sont aussi rares que contradictoires. D'après certaines études, il y a une relation positive et linéaire entre l'internationalisation et les résultats financiers des PME (Qian, 2002; Pangarkar, 2008). Dans certains cas, la rentabilité des PME semble être déterminée par la capacité d'accéder à des marchés spécifiques, et pas nécessairement par l'intensité d'exportation (Majocchi et Zucchella, 2003). D'après d'autres études, il y a une relation en U, soulignant que, bien que la rentabilité des PME ait tendance à diminuer au début, des niveaux d'internationalisation plus élevés semblent être associés à une rentabilité plus importante des PME à moyen et long termes (Lu et Beamish, 2001; 2006). Par contre, quelques études font état d'une courbe en U inversé (Chiao *et al.*, 2006; Hsu *et al.*, 2013). Quelques autres ont mis en évidence une courbe en S horizontale plus marquée pour les PME que pour les grandes entreprises (Fisch, 2012). D'autres études récentes suggèrent en outre que la relation entre l'internationalisation et la rentabilité des PME diffère probablement en fonction de la taille de l'entreprise (Benito-Osorio *et al.*, 2016).

### (b) Impact sur la productivité des PME

La relation entre la productivité et l'internationalisation, en particulier les exportations, a également fait l'objet de nombreuses études théoriques et empiriques.<sup>12</sup> Selon l'hypothèse de l'«autosélection», seules les entreprises les plus productives décident d'exporter et commencent à le faire (Bernard et Wagner, 1997; Bernard et Jensen, 1999). À l'inverse, l'hypothèse de l'«apprentissage par l'exportation» part du principe que les entreprises commencent par exporter et deviennent ensuite plus productives en apprenant grâce à leur expérience (Clerides *et al.*, 1998).

L'amélioration de la productivité des entreprises se fait de deux façons : 1) l'exploitation des économies d'échelles qui permet aux entreprises de réduire les coûts moyens et 2) l'accumulation d'informations et de connaissances nouvelles provenant des marchés internationaux. Les entreprises présentes sur les marchés étrangers peuvent

acquérir une expérience grâce au savoir-faire de leurs clients et de leurs concurrents en matière de gestion et de commercialisation ou grâce à leurs techniques de production. Comme on l'a dit précédemment, les données empiriques confirment l'hypothèse de l'«autosélection», c'est-à-dire que les entreprises les plus productives se sélectionnent elles-mêmes pour entrer sur les marchés étrangers (Wagner, 2007).

Non seulement les données empiriques concernant l'hypothèse de l'«apprentissage par l'exportation» ne sont pas concluantes, mais encore l'«effet d'apprentissage par l'exportation» qui a été mis en évidence s'applique généralement aux entreprises qui étaient déjà très productives avant d'exporter (Biesebroeck, 2005; De Loecker, 2007; Serti et Tomasi, 2008; Brambilla *et al.*, 2014). Très peu d'études démontrent l'existence d'un «effet d'apprentissage par l'exportation» pour les entreprises moins productives (Albornoz et Ecolani, 2007; Golovko et Valentini, 2011). Des entreprises peu ou moyennement productives ont réussi à améliorer leur productivité, soit grâce aux connaissances technologiques acquises à travers leurs contacts avec l'étranger, soit parce qu'elles ont été fortement incitées à innover (voir l'encadré C.3).

Plus généralement, l'apprentissage par l'exportation dépend de la capacité d'une entreprise de traiter et d'intégrer les connaissances, ce qui repose sur plusieurs facteurs, y compris l'expérience de l'entreprise à l'exportation, la quantité de main-d'œuvre qualifiée et la proportion d'intrants importés. C'est pourquoi l'apprentissage par l'exportation est souvent hétérogène et n'a lieu que dans certaines circonstances, à savoir : 1) parmi les jeunes entreprises, en particulier dans les économies émergentes et en développement, et parmi les nouveaux entrants sur les marchés internationaux; 2) dans les entreprises qui sont loin de la frontière technologique; 3) dans les entreprises qui exportent beaucoup; 4) dans certains secteurs d'activité; et 5) dans les entreprises qui exportent vers des pays à revenu élevé (Silva *et al.*, 2012; Ciuriak, 2013). En particulier, les données empiriques montrent que si les entreprises exportatrices des pays développés n'améliorent pas davantage leur productivité, certaines entreprises exportatrices de pays en développement bénéficient d'un effet d'«apprentissage par l'exportation».

Les études empiriques analysant l'impact de l'internationalisation sur la productivité des PME sont peu nombreuses. Bon nombre des petites entreprises qui ont été étudiées ont pu accroître leur productivité, souvent peu de temps après être entrées sur les marchés d'exportation (Andersson et Löf, 2009; Eliasson *et al.*, 2012). Dans certains cas, l'effet de l'exportation sur la productivité semble être plus important dans les petites entreprises que dans les

**Encadré C.3 : Viabilité des exportateurs**

Le processus d'« apprentissage par l'exportation » tient en partie au fait que de nombreuses entreprises ne découvrent leur viabilité à l'exportation qu'après avoir commencé à exporter. Malgré un risque d'échec élevé, certaines entreprises, y compris les moins productives, sont disposées à supporter les coûts non récupérables liés à l'exportation quand le développement à l'international peut être très rentable (Albornoz *et al.*, 2012). Cela semble être le cas, en particulier, sur les marchés d'exportation relativement grands, que les entreprises considèrent comme une source de recettes potentiellement importantes. Les entreprises moins productives, généralement des petites entreprises, qui décident d'exporter vers des grands marchés peuvent quand même réaliser des bénéfices suffisants pour couvrir les coûts fixes à l'exportation en réalisant des économies d'échelle (Bernard *et al.*, 2011). En conséquence, le nombre d'entreprises qui exportent vers un marché particulier est plus élevé si ce marché est plus vaste (Cebeci, 2014).

La connaissance des conditions de la demande locale est souvent considérée comme un déterminant important de la dynamique d'exportation (Buono et Fadinger, 2012). En parallèle, les entreprises qui décident d'exporter doivent souvent trouver un partenaire local sur chaque marché étranger (Benguria, 2015). Pour cela, certaines entreprises passent contrat avec des intermédiaires à l'étranger pour améliorer leur connaissance des marchés étrangers, pour trouver plus facilement des clients étrangers et pour atténuer les risques et les incertitudes liés à l'implantation sur les marchés internationaux. Le choix du distributeur le plus approprié à l'étranger est souvent l'une des difficultés rencontrées par les entreprises exportatrices, en particulier les PME (Neupert *et al.*, 2006).

En cas de manque d'information ou d'exécution imparfaite des contrats, la réputation joue un rôle essentiel et les exportateurs doivent se renseigner sur la fiabilité de leurs partenaires commerciaux (Aeberhardt *et al.*, 2012). En outre, il faut souvent du temps pour apprendre à mettre en relation les exportateurs et les importateurs (Eslava *et al.*, 2015). Les coûts liés à la recherche de clients et à la mise en correspondance des vendeurs et des acheteurs peuvent être particulièrement élevés pour les PME. Dans ce contexte, des programmes de promotion des exportations adaptés aux besoins des PME peuvent faciliter leur processus d'apprentissage et contribuer positivement à leurs résultats à l'exportation (Alvarez, 2004 ; Wilkinson et Brouthers, 2006 ; Durmusoglu *et al.*, 2012).

grandes, du moins à court terme (Serti et Tomasi, 2008). Dans d'autres cas, les gains de productivité après l'entrée sur les marchés d'exportation semblent être relativement moins importants dans les petites entreprises que dans les grandes (Manez-Castillejo *et al.*, 2010). Certaines petites entreprises ont réussi à améliorer leur efficacité technique par le transfert de connaissances (Atkin *et al.*, 2014), et d'autres en augmentant leurs investissements dans le capital physique avant d'exporter (Eliasson *et al.*, 2012).

**(c) Impact sur l'innovation dans les PME**

L'innovation et la productivité sont intrinsèquement liées. L'amélioration de la productivité résulte souvent de l'innovation (Lileeva et Trefler, 2010). Comme on l'a dit précédemment, les entreprises tournées vers l'international sont généralement plus grandes et plus productives. De même, les entreprises ont plus de chances de se lancer dans l'exportation (Sterlacchini, 1999 ; Basile, 2001 ; Roper et Love, 2002 ; Lachenmaier et Woessmann, 2006 ; Crespi *et al.*, 2008 ; Cassiman et Golovko, 2011). Dans certains cas, l'innovation des produits et des procédés, et en particulier la combinaison des deux, semble être un déterminant de la propension des entreprises à exporter (Van Beveren et Vandebussche, 2010 ; Caldera, 2010). Dans d'autres

cas, seule l'innovation des produits a un effet significatif sur la propension à exporter (Cassiman *et al.*, 2010).

Les données empiriques sur le rôle de l'internationalisation dans l'innovation sont limitées, en partie parce qu'il est difficile de déterminer le lien de causalité entre les deux. Plusieurs études confirment que les entreprises exportatrices, notamment dans les économies émergentes et en développement, sont plus susceptibles d'innover (Salomon et Shaver, 2005 ; Crespi *et al.*, 2008 ; Lileeva et Trefler, 2010 ; Golovko et Valentini, 2011 ; Bratti et Felice, 2012 ; Bas, 2012 ; Altomonte *et al.*, 2013). L'internationalisation expose les entreprises à une concurrence plus forte et aux meilleures pratiques internationales, ce qui leur donne l'occasion de découvrir et d'intégrer de nouvelles façons innovantes de faire des affaires. Dans certains cas, l'effet positif de l'exportation semble être limité à l'innovation de procédés (Damijan *et al.*, 2010). Dans d'autres cas, la délocalisation des activités de R-D a plus d'effet sur l'innovation de produits que sur l'innovation de procédés (Niето et Rodriguez, 2011).

En outre, la propension à innover en termes de produits et de procédés, de demandes de brevets et de R-D semble être nettement plus grande dans les entreprises qui ont opté pour les modes d'internationalisation nécessitant le plus d'engagement, comme l'IED

(Castellani et Zanfei, 2007; Frenz et Ietto-Gillies, 2007; Criscuolo *et al.*, 2010).

L'effet positif de l'internationalisation sur l'innovation peut s'expliquer en partie par les attentes des entreprises concernant leurs revenus. La perspective d'exporter incite les entreprises à améliorer leur productivité et à investir davantage dans la R-D, car les économies d'échelle leur permettent de rendre les gains de productivité plus rentables (Lileeva et Trefler, 2010). En l'occurrence, il est probable que la réduction des obstacles au commerce encouragera à la fois l'exportation et l'innovation, alors que chacune de ces activités renforce l'avantage qu'il y a à s'engager dans l'autre (Atkeson et Burstein, 2010; Burstein et Melitz, 2011). La perspective d'une ouverture commerciale peut modifier les attentes d'une entreprise et la pousser à innover en vue de participer aux marchés d'exportation (Costantini et Melitz, 2008). Les données empiriques donnent à penser que les entreprises des secteurs bénéficiant de réductions tarifaires plus importantes ont tendance à investir plus rapidement dans de meilleures technologies du fait de la perspective de revenus plus élevés (Bustos, 2011). De même certaines entreprises tirent parti de la libéralisation en utilisant des intrants de qualité pour améliorer la qualité de leurs exportations (Bas et Strauss-Kahn, 2012).

Les données empiriques attestant que les activités d'exportation incitent les PME à innover en matière de produits et/ou de procédés sont beaucoup plus limitées. Pourtant, comme cela est expliqué dans la section A du présent rapport, les jeunes entreprises de haute technologie sont généralement d'importantes sources d'innovation. Le plus souvent, cela se traduit par un taux de délivrance de brevets par employé plus élevé que dans les grandes entreprises (Audretsch, 2002; Bresnahan et Gambardella, 2004). D'après Aw *et al.* (2008), la propension de ces petites entreprises à innover résulte en partie du fait qu'elles peuvent prendre des décisions plus rapidement, qu'elles sont disposées à prendre des risques et qu'elles répondent avec souplesse aux nouvelles possibilités de marché (Vossen, 1998; Autio *et al.*, 2000).

Plusieurs études confirment la relation de complémentarité entre la décision d'une PME d'exporter et sa décision d'innover (Lu et Beamish, 2006; Musteen *et al.*, 2010; Love *et al.*, 2015). D'une part, les petites entreprises qui ont l'habitude d'innover ont plus de chances d'exporter que les entreprises qui n'innovent pas (Love et Roper, 2015; Love *et al.*, 2015). D'autre part, il est probable que les PME qui exportent aient plus de chances d'investir dans des activités de R-D, ce qui augmente leurs chances de réussir à l'exportation et d'adopter des stratégies d'innovation et d'exportation complémentaires (Golovko et Valentini, 2011; Esteve-

Perez et Rodriguez, 2013). En conséquence, la probabilité qu'une entreprise investisse dans la R-D et en tire des bénéfices augmente si cette entreprise est déjà présente sur les marchés étrangers (Aw *et al.*, 2008; Yang *et al.*, 2004).

Néanmoins, l'impact de l'internationalisation des PME sur l'innovation varie selon les secteurs et les entreprises. Par exemple, l'exposition aux marchés d'exportation a tendance à stimuler l'innovation dans les PME de haute technologie sans pour autant accroître leur intensité en innovation. En outre, les PME de haute technologie engagées dans le secteur des services semblent être capables de tirer parti des avantages de l'exportation à un stade relativement plus précoce du processus d'internationalisation que les PME dans le secteur manufacturier (Love et Ganotakis, 2013). On a également constaté que d'autres formes d'internationalisation des PME, comme l'IED, avaient un effet positif sur leurs résultats en matière d'innovation (Siedschlag et Zhang, 2015).

#### (d) Impact sur la croissance des PME

De nombreuses études empiriques confirment que l'exportation a tendance à augmenter l'emploi et les ventes (Bernard et Jensen, 1999; Wagner, 2002; Serti et Tomasi, 2008). De même, les formes d'internationalisation à forte intensité d'engagement, comme la délocalisation et l'IED, ont un effet positif important sur les ventes et sur la valeur ajoutée des activités menées au niveau national (Barba Navaretti *et al.*, 2010; Debaere *et al.*, 2010; Hijzen *et al.*, 2011; Wagner, 2012).

Bien que l'internationalisation des PME soit souvent considérée, dans la littérature, comme une stratégie de croissance, on sait en fait peu de choses sur la relation entre la croissance des PME et les activités d'exportation. Peu d'études ont analysé l'effet de ces activités sur la croissance de l'emploi et de la production. Si plusieurs études antérieures ont conclu que la propension des PME à exporter ne semblait pas stimuler la croissance de l'emploi et/ou les ventes, ni faciliter leur survie (Westhead *et al.*, 2001), des données empiriques plus récentes montrent que la croissance de l'emploi et de la production a tendance à être beaucoup plus élevée dans les PME exportatrices que dans les PME non exportatrices (Lu et Beamish, 2006; Commission européenne, 2014a; Boermans et Roelfsema, 2015).

Le lien entre l'exportation et la croissance de l'entreprise semble varier considérablement selon les secteurs, notamment en fonction de l'intensité de qualifications. L'effet positif de l'exportation sur les résultats des PME est particulièrement marqué dans

les secteurs à forte croissance (Rasheed, 2005). En outre, les PME exportatrices fournissant des services aux industries manufacturières et aux entreprises ont tendance à croître plus vite que les PME opérant dans d'autres secteurs de service (Commission européenne, 2014a). Il semble aussi que l'emploi augmente plus dans les PME qui opèrent dans des secteurs tournés vers l'exportation qui font partie de chaînes de valeur régionales (Jung *et al.*, 2011 ; voir aussi l'encadré C.4). De même, une plus grande diversification géographique des marchés d'exportation a tendance à améliorer les résultats des PME, y compris le taux de rentabilité opérationnelle et la croissance des ventes (Pangarkar, 2008 ; Cieslik *et al.*, 2012). L'augmentation du nombre de marchés d'exportation et leur diversification peuvent accélérer le processus d'apprentissage

des entreprises, en particulier si elles rencontrent le succès sur certains de ces marchés (Lages *et al.*, 2006). Les quelques études empiriques disponibles sur la relation entre le commerce électronique et les résultats des PME indiquent également que l'adoption de stratégies de commerce électronique a souvent un effet positif sur le taux de croissance moyen des ventes. Ce taux semble être beaucoup plus élevé dans les PME qui ont recours au commerce électronique que dans les entreprises qui n'ont pas adopté ce mode de commerce (Abebe, 2014).

La relation entre la taille initiale de l'entreprise et sa croissance ultérieure fait l'objet d'un grand nombre d'études. Comme cela est expliqué dans la section A, la plupart des études empiriques rejettent la loi de

## Encadré C.4

### Étude de cas

### Une PME ougandaise tire avantage de sa participation au commerce international

La présente étude de cas donne un exemple concret des avantages directs et indirects de la participation au commerce international pour une PME d'un pays en développement.

Au nom du Ministère néerlandais du commerce extérieur et de la coopération au développement, le Centre pour la promotion des importations provenant des pays en développement (CBI) fournit une assistance technique liée au commerce aux PME exportatrices des pays en développement. Chaque année, le CBI met son expertise à l'exportation au service de plus de 700 PME dans plus de 24 secteurs et sous-secteurs en fournissant un soutien au niveau de l'entreprise selon une approche basée sur les chaînes de valeur, en améliorant l'environnement commercial et en fournissant des informations sur les marchés.

Ces dernières années, le CBI a commencé à étudier de plus près les avantages directs et indirects que ses programmes apportent aux PME exportatrices des pays en développement qui y participent. Bien que l'on ne dispose pas encore d'évaluations quantitatives et qualitatives complètes de l'expérience des PME, les premiers résultats d'entretiens avec des dirigeants de PME dans des pays en développement mettent en évidence les avantages directs de la participation au commerce international, à savoir l'augmentation des ventes et de la croissance. En outre, un certain nombre d'avantages indirects découlant du réinvestissement (d'une partie) des recettes d'exportation dans l'entreprise et de l'amélioration de sa compétitivité globale ont été mis en évidence, notamment :

- l'amélioration de la qualité des produits ;
- la professionnalisation de la gestion des chaînes d'approvisionnement, des processus de production et des opérations commerciales (y compris les ressources humaines) ;
- l'utilisation plus stratégique des études de marché et des informations sur les marchés ;
- le développement de nouveaux produits et services (grâce à une meilleure connaissance des marchés cibles) ;

- l'amélioration de la crédibilité et de la réputation auprès des importateurs, des acheteurs et des investisseurs potentiels ;
- le renforcement de l'intérêt et de l'engagement des investisseurs dû à une plus grande crédibilité ;
- l'augmentation de la motivation et de la confiance du personnel de l'entreprise en vue de son développement, de l'entrée sur de nouveaux marchés ou de l'introduction de nouveaux produits et services sur les marchés existants.

#### Expérience d'une PME ougandaise dans le secteur du café

L'expérience de l'entreprise ougandaise Ankole Coffee Producers Cooperative Union Limited (ACPCU) est révélatrice à cet égard. En 2010, avec le soutien de différents organismes internationaux, l'entreprise a décidé de modifier son modèle d'exportation en privilégiant non plus la vente sur le marché national, mais l'exportation directe, par l'intermédiaire d'acheteurs internationaux, de café lavé Arabica de qualité certifié Fairtrade.

D'après la coopérative, le fait d'exporter vers le marché international a entraîné directement une augmentation de ses recettes d'environ 6,5% en moyenne. L'entreprise ayant gagné en crédibilité grâce à ses activités d'exportation, les investisseurs se sont montrés plus intéressés que lorsqu'elle vendait aux acheteurs locaux. Grâce à la participation d'un investisseur étranger, aux économies réalisées et au soutien des banques et d'une organisation non gouvernementale, l'entreprise a pu construire en trois ans une usine de transformation plus efficace. En conséquence, elle exporte aujourd'hui environ cinq à six fois plus de café lavé Arabica de qualité et elle a des contrats assurés pour les années à venir.

Le réinvestissement dans l'entreprise de la totalité des recettes d'exportation a procuré d'autres avantages indirects. La coopérative a pu embaucher 8 techniciens et 15 ouvriers non spécialisés pour assurer le fonctionnement de la nouvelle usine. En outre, les salaires du personnel ont été augmentés d'environ 15%. Le prix final payé aux producteurs a lui aussi été augmenté et représente maintenant près de 89% du prix mondial. En outre, la coopérative mène un certain nombre d'activités pour former aux bonnes pratiques agronomiques et pour développer les compétences en matière de direction, de gestion des ressources, de contrôle de la qualité, de comptabilité et de gestion financière. L'entreprise est aussi en train de diversifier sa production en fournissant du café lavé Robusta et Arabica sur le marché international et du café torréfié sur le marché local.

Pour l'APCU, le maintien des bénéfices et du succès commercial sur les marchés internationaux exige un investissement continu, notamment dans les compétences du personnel et l'expertise, dans la gestion de la qualité et de la conformité des produits et dans le marketing. Selon M. Nuwagaba (Directeur général de l'ACPCU), les relations directes avec les acheteurs étrangers et avec les acheteurs locaux supposent des approches très différentes, une plus grande attention devant être accordée aux études de marché. « Auparavant, nous étions des preneurs de prix et nous acceptions les offres des acheteurs qui venaient dans nos bureaux. Mais aujourd'hui, nous devons suivre constamment les prix du marché pour être en position de force dans les négociations avec les clients étrangers potentiels. Les avantages sont multiples, en particulier si l'on tient compte du fait que nos recettes d'exportation sont basées sur la valeur de la transaction, et non sur des prix prédéfinis et non transparents fixés par les acheteurs. Surtout, nous sommes fiers du fait que nos exportations ont du succès et profitent à nos travailleurs et à leurs familles au sein de la coopérative, ce qui nous donne un plus fort sentiment d'identité. »

*Source* : Schaap et Hekking (2016).

Gibrat selon laquelle la croissance d'une entreprise est indépendante de sa taille (Sutton, 2012). Les petites entreprises ont en effet tendance à croître plus vite que les grandes. De même, les données empiriques montrent que les jeunes PME de petite taille croissent

souvent plus vite que leurs homologues plus grandes et plus anciennes (Commission européenne, 2014). Toutefois, le fait que les petites entreprises ont tendance à croître plus rapidement que les grandes ne signifie pas forcément que la part des petites entreprises dans



l'économie va s'accroître avec le temps, en particulier si les PME ont un faible taux de survie à l'exportation. Les données empiriques montrent que, bien que la plupart des entreprises cessent d'exporter au bout d'un an, le taux de survie à l'exportation a tendance à augmenter avec le temps (Eaton *et al.*, 2007; Freund et Pierola, 2010; Wagner, 2011; Cebeci, 2014). Cela explique pourquoi les entreprises tournées vers l'international, tant importatrices qu'exportatrices, affichent généralement des taux d'échec plus faibles que les entreprises qui produisent des biens et des services destinés uniquement au marché intérieur (Bernard et Jensen, 1999; Muûls et Pisu, 2009).

Les PME qui décident de s'internationaliser doivent souvent investir beaucoup de temps et de ressources financières et humaines pour trouver de nouveaux clients, adapter leurs processus et développer de nouvelles capacités. Bien que ces investissements, ainsi que le niveau plus élevé de risque et d'incertitude qui caractérise la plupart des marchés internationaux, puissent réduire à court terme les chances de survie d'une PME, l'internationalisation offre aux PME de nouvelles possibilités de croissance.

Cependant, le processus d'internationalisation peut avoir un effet différent sur la croissance et la survie des PME en fonction de leur âge, de leur expérience en matière de gestion et de la disponibilité des ressources (Sapienza *et al.*, 2006). Les PME ont souvent besoin de temps pour acquérir une connaissance et une expérience des marchés étrangers afin de réussir leur internationalisation. Néanmoins, des données empiriques récentes montrent qu'une expérience internationale semble être plus importante que l'âge lui-même (Love *et al.*, 2015).<sup>13</sup> Une fois que les PME engagées dans un processus d'internationalisation ont acquis de l'expérience et établi des réseaux de partenaires et de clients, cette expérience, en termes d'information, devient une ressource intangible. Dans ce contexte, le fait d'acquérir une expérience nouvelle et d'améliorer les connaissances joue un rôle encore plus important que l'expérience acquise au fil des ans (Majocchi *et al.*, 2005).

L'exportation est une étape importante du processus d'internationalisation, car elle permet aux PME d'acquérir des connaissances et de l'expérience. Cela est particulièrement important, car les choix antérieurs initiaux concernant le mode d'internationalisation semble avoir un effet relativement durable sur la stratégie d'internationalisation ultérieure. Souvent, les entreprises acquièrent et développent des méthodes d'internationalisation particulières sur la base des modes spécifiques d'entrée sur les marchés internationaux qu'elles utilisent par la suite (Oehme et Bort, 2015). Les PME qui parviennent à exploiter leurs capacités, y compris par l'accroissement de

l'innovation, peuvent continuer de développer leurs activités sur les marchés internationaux tout en renforçant leurs activités sur le marché national. Des stratégies d'internationalisation pertinentes peuvent donc déterminer la croissance à long terme des PME.

#### (e) Les chaînes de valeur mondiales et la performance des PME

Les chaînes de valeur mondiales, en particulier l'intégration en amont par le biais de l'approvisionnement local, peuvent stimuler la demande d'intrants plus nombreux et de meilleure qualité provenant de fournisseurs locaux, y compris de PME. L'entreprise principale peut aussi aider les fournisseurs locaux par le partage de connaissances et de technologies et par des paiements anticipés. L'effet de demande et l'effet d'assistance déclenchés par l'entreprise principale peuvent faciliter la diffusion des connaissances et des technologies parmi les fournisseurs locaux, y compris les PME (OCDE et Banque mondiale, 2015b).

Néanmoins, il n'existe pratiquement pas de données empiriques sur l'impact de la participation aux chaînes de valeur mondiales, en particulier par le biais d'exportations indirectes, sur les résultats des PME. Cela pourrait s'expliquer en partie par le fait qu'il est difficile de recueillir des renseignements détaillés sur l'intégration en aval et en amont entre les PME qui participent indirectement aux chaînes de valeur mondiales pour une période relativement longue. Cela dit, les conclusions d'un certain nombre d'études empiriques – examinées ci-dessous – pourraient s'appliquer aux PME participant aux chaînes de valeur mondiales. Par ailleurs, l'encadré C.5 présente une étude de cas qui illustre l'effet de l'intégration dans une chaîne de valeur pour une PME.

Premièrement, plusieurs études ont montré qu'il existait une relation positive entre l'importation et la productivité des entreprises. Les entreprises importatrices ont tendance à avoir une productivité plus élevée que les entreprises qui n'importent pas. En important des biens intermédiaires, les entreprises peuvent se spécialiser dans les tâches pour lesquelles elles ont un avantage particulier et mobiliser leurs ressources pour ces tâches. L'importation de biens intermédiaires et de biens d'équipement de qualité peut aussi favoriser le transfert de connaissances et de technologie en permettant aux entreprises d'accroître leur productivité (Wagner, 2012). En outre, l'importation peut élargir les réseaux de contacts internationaux avec les opérateurs participant à la chaîne d'importation, ce qui peut déboucher dans certains cas, sur des demandes d'exportation ou des commandes inattendues (Korhonen *et al.*, 1996). Bien qu'elle ne soit pas une condition préalable à l'expansion internationale, l'importation peut servir de tremplin pour

## Encadré C.5

### Étude de cas Participation d'une PME marocaine à des chaînes de valeur mondiales

La présente étude de cas donne un exemple concret de ce qu'implique l'intégration dans une chaîne de valeur mondiale pour une PME africaine.

#### De l'atelier familial au partenariat avec une entreprise multinationale

Tuyauto est une PME marocaine spécialisée dans l'équipement automobile depuis 1960. À l'origine, ce petit atelier familial de pièces détachées, situé à Casablanca, produisait des systèmes d'échappement (silencieux, tubes de raccordement et collecteurs) pour la SOMACA (Société marocaine de constructions automobiles), l'usine d'assemblage pour le marché local.

Entre 1995 et 2005, la demande de produits fabriqués par Tuyauto a fortement diminué. La technologie des systèmes d'échappement a évolué pour intégrer des dispositifs antipollution et l'utilisation de matériaux plus robustes, comme l'acier inoxydable, et le marché des pots d'échappement de rechange s'est contracté. Cette période a coïncidé avec l'ouverture du marché automobile marocain et la diversification des importations de voitures qui en a résulté. Il était devenu extrêmement difficile de tenir à jour un catalogue de pièces détachées pour tous les modèles vendus sur le marché marocain.

En 2005, l'entreprise Tuyauto est devenue le principal fournisseur de systèmes d'échappement de l'usine Renault SOMACA située à Casablanca – qui produisait un modèle très demandé – et elle a recouvré sa santé financière. En même temps, Tuyauto a développé ses compétences dans le domaine de l'emboutissage (activités de pressage) et est devenu en 2010 l'équipementier de Renault, chargé de fournir au constructeur français une série de pièces destinées à sa nouvelle usine d'assemblage, située dans la zone franche de Tanger.

Ce partenariat avec Renault a créé d'autres possibilités de contrats internationaux et a encouragé le rachat d'entreprises pour diversifier les capacités de production. En 2012, Tuyauto a racheté Ettl Maroc, une entreprise ayant près de 20 ans d'expérience dans la mécanique de précision, en vue de capitaliser sur les synergies existant entre les 2 entreprises et de consolider son savoir-faire dans la conception et la réalisation d'outils de découpe et d'emboutissage.

Entre 2012 et 2014, de nouvelles commandes de pièces embouties ont été reçues pour d'autres usines de Renault implantées en Europe, au Maroc et en Inde. Tuyauto est en bonne position pour intégrer, dans un avenir proche, les chaînes d'assemblage de la future usine du Groupe PSA (Peugeot) actuellement en construction dans la ville de Kénitra.

#### Résultat d'exploitation et accès aux marchés internationaux

Le tableau C.1 présente les principaux indicateurs de l'activité de Tuyauto. L'entreprise a vu sa main-d'œuvre diminuer de 160 à 120 employés en 2015, principalement en raison de l'automatisation de ses processus et des gains de productivité qu'elle a réalisés. Grâce au rajeunissement de la main-d'œuvre combiné à une structure de gestion plus dynamique et à l'acquisition de nouveaux équipements, le chiffre d'affaires par employé a plus que quadruplé entre 2005 et 2015, ce qui correspond à la période pendant laquelle l'entreprise est entrée dans le Groupe Renault.

En outre, la forte augmentation du chiffre d'affaires et du nombre de véhicules produits, observée au cours des deux dernières décennies, témoigne de l'importance croissante du partenariat international avec Renault pour l'entreprise Tuyauto.

Tableau C.1 : Principaux indicateurs de Tuyauto, 1995-2015

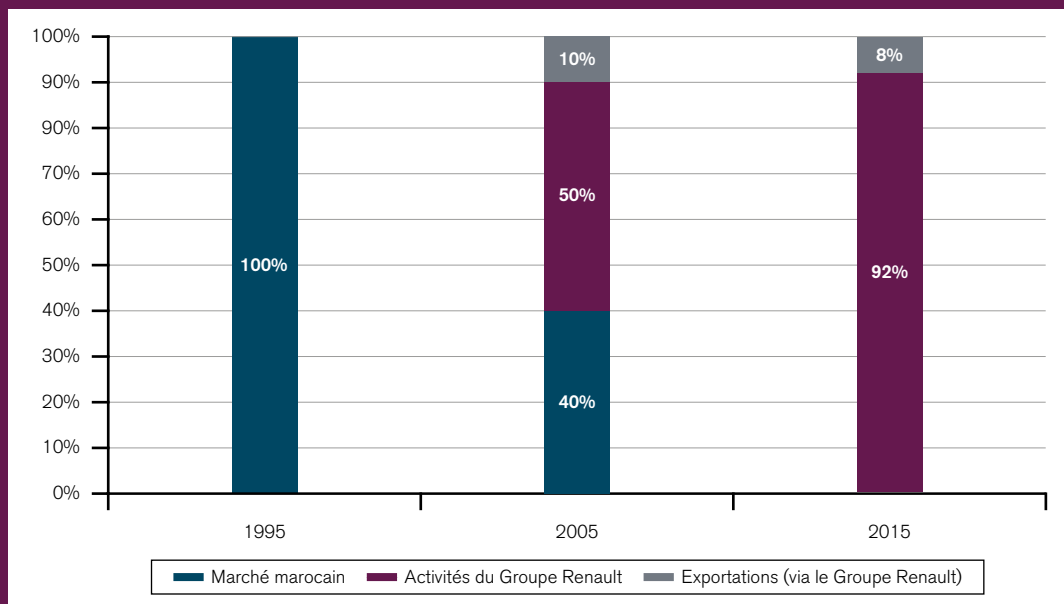
	1995	2005	2015
<b>Employés (nombre)</b>	160	120	120
<b>Chiffre d'affaires (millions d'€)</b>	2,5	3,0	13,0
<b>Productivité (chiffre d'affaires par employé) (millions d'€)</b>	0,02	0,03	0,11
<b>Nombre de véhicules produits au Maroc avec des composants de Tuyauto</b>	30 000	60 000	220 000

Source : Données de l'entreprise Tuyauto.

Comme le montre la figure C.2, les sources de revenus de Tuyauto ont évolué à mesure que l'entreprise, initialement tournée vers le marché local, est devenue un partenaire clé de Renault au Maroc. En 2015, 92% de son chiffre d'affaires était lié à ses activités de production avec le Groupe Renault, et même 100% si l'on tient compte des exportations indirectes de composants par l'intermédiaire de Renault.

Globalement, Tuyauto agit comme un « exportateur indirect », ses composants étant incorporés dans les véhicules Renault qui sont assemblés dans la zone franche de Tanger et exportés dans le monde entier. Tuyauto exporte aussi des pièces et des composants indirectement par l'intermédiaire de Renault, qui envoie des pièces pour différents modèles de voiture à ses filiales étrangères et à ses sites de production en Asie, en Europe et dans d'autres régions. Les exportations indirectes de composants ont représenté 8% du chiffre d'affaires de Tuyauto en 2015.

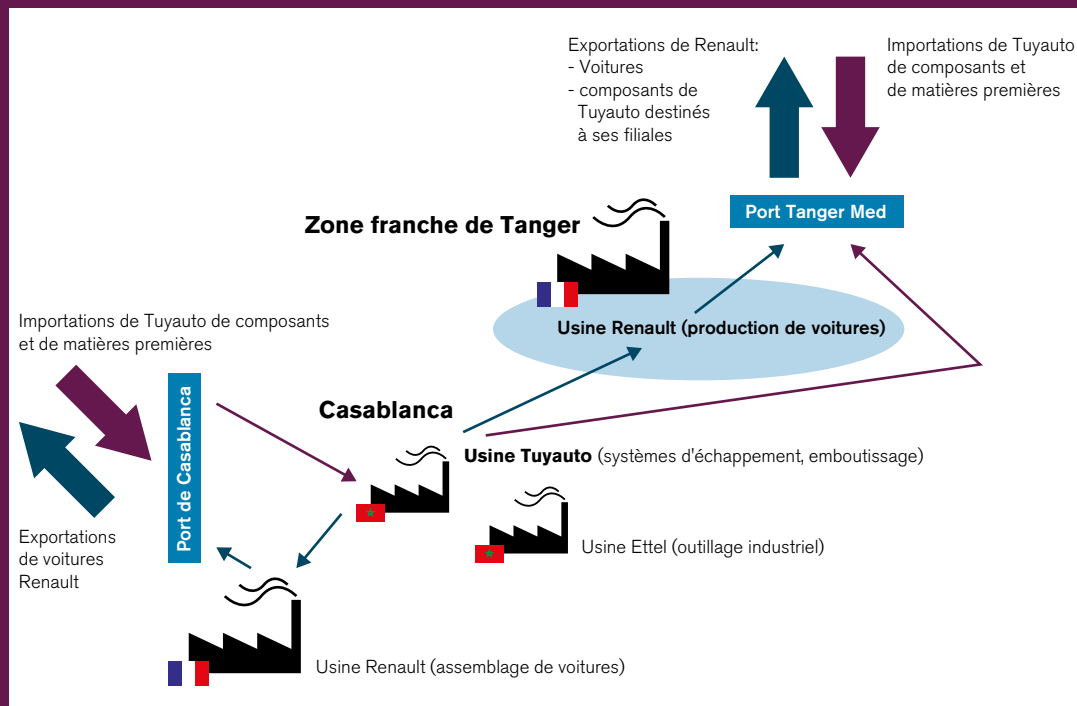
Figure C.2 : Répartition du chiffre d'affaires de Tuyauto, par principale source de revenus, 1995-2015 (% du chiffre d'affaires total)



Source : Données de l'entreprise Tuyauto.

Pour s'approvisionner, Tuyauto importe des composants et des matières premières d'Espagne. La figure C.3 illustre les divers flux de transport et d'échange, ainsi que le rôle et la position de Tuyauto et de ses partenaires industriels dans la chaîne de production automobile de Renault au Maroc.

Figure C.3 : Présentation schématique de la chaîne de production de Tuyauto



Source: OMC, sur la base des données de l'entreprise Tuyauto.

### Principaux éléments nécessaires pour entrer et rester dans les chaînes de production internationales

Au fil des ans, Tuyauto a pris des mesures décisives pour développer ses activités et jouer un rôle actif dans une chaîne de production internationale. En adoptant une stratégie axée sur la qualité, la performance industrielle et le service à la clientèle, Tuyauto a pu établir un partenariat durable avec le Groupe Renault et accompagner le constructeur français dans la poursuite de sa stratégie et de son expansion au Maroc.

Pour une PME d'un pays en développement, l'entrée dans une chaîne de valeur mondiale suppose qu'elle satisfasse aux exigences techniques et managériales du groupe industriel auquel elle est affiliée. En 1997, Tuyauto a obtenu la certification ISO 9002, qui est la norme applicable au processus de fabrication des PME ayant des activités de sous-traitance. Cette certification s'est accompagnée en 1999 d'un plan d'alphabétisation destiné à ses ouvriers, pour développer en interne une culture de la qualité. En 2006, l'entreprise a obtenu la certification ISO 16949 relative à la qualité dans l'industrie automobile et en 2015, elle a obtenu la certification ISO 14001 relative à la gestion environnementale. Ces normes et la normalisation des processus industriels de l'entreprise ont grandement facilité la sélection et l'intégration de Tuyauto dans les chaînes de production du Groupe Renault.

En dehors de la phase de production, l'entreprise a développé sa capacité de participer à de grands projets internationaux. En 2015, Tuyauto a adopté un plan de R-D en vue de doubler le nombre d'ingénieurs et de techniciens d'ici à 2019 pour renforcer sa capacité d'innovation et son aptitude à développer des produits et des procédés industriels.

En 2010-2011, Tuyauto s'est lancé dans des investissements pour couvrir les coûts liés à son intégration dans la chaîne de production du Groupe Renault. Trois sources de financement ont été jugées nécessaires, à commencer par des investissements en biens d'équipement (1 million d'euros) financés par des capitaux privés, complétés par un prêt classique sous la forme d'une ligne de crédit. Le financement du fonds de roulement reposait principalement sur les partenaires bancaires de la PME, ce qui n'était pas sans poser des problèmes (voir la section suivante). La troisième source de financement consistait en un investissement en capital du Groupe Renault (1,5 million d'euros) destiné à des équipements pour la production de véhicules, principalement des outils d'emboutissage et des machines d'assemblage. En 2015, Tuyauto a aussi bénéficié du programme « Imtiaz » – croissance, lancé par le gouvernement marocain pour soutenir le développement des PME marocaines, en particulier à travers des investissements productifs.

exporter en encourageant les PME à s'internationaliser et en améliorant leur connaissance des marchés internationaux.

Deuxièmement, des études analysant l'influence des entreprises multinationales étrangères sur les activités d'exportation des entreprises nationales montrent que la probabilité d'exporter de ces dernières peut augmenter grâce aux relations commerciales avec les clients et les fournisseurs, même étrangers, ainsi qu'à la formation et à une concurrence accrue (Hessels et Terjesen, 2010). Toutefois, les avantages de l'internationalisation ne peuvent se concrétiser que si les entreprises nationales ont une capacité d'absorption suffisante pour les internaliser. En outre, les retombées potentielles sur les exportations risquent d'être plus limitées si les PME participent à des tâches à faible intensité de technologie ou à forte intensité de main-d'œuvre au sein des chaînes de valeur mondiales, ou si les contrats d'approvisionnement ne sont pas formalisés et ne sont pas des contrats à long terme (OCDE et Banque mondiale, 2015b).

#### 4. Conclusions

Les raisons qui sous-tendent la décision des PME de poursuivre des stratégies d'internationalisation particulières – exportations indirectes, exportations directes, sous-traitance internationale (octroi de licences, externalisation) ou investissement – sont très hétérogènes. Dans certains cas, le processus d'internationalisation des PME est progressif, commençant par des exportations sporadiques. Dans d'autres cas, certaines PME, souvent qualifiées de « nées globales », sont présentes sur les marchés étrangers dès leur création ou peu après. D'autres PME parviennent à entrer dans les chaînes de valeur mondiales en exportant directement ou indirectement par l'intermédiaire de grandes entreprises exportatrices.

Toutefois, la participation des PME au commerce international reste limitée. Les PME sont habituellement très nombreuses parmi les entreprises exportatrices, mais elles ne représentent qu'une petite part des exportations totales d'un pays et elles n'exportent souvent que quelques produits vers un petit nombre de destinations. Cela s'explique dans une large mesure par

la relation qui existe entre la productivité, la taille et l'expérience à l'exportation, qui montre non seulement que les entreprises les plus productives sont plus grandes, mais aussi qu'elles ont moins de difficultés à accéder aux marchés étrangers et qu'elles continuent à se développer par l'exportation. De nombreux obstacles au commerce, notamment ceux qui engendrent des coûts fixes, sont particulièrement pesants pour les PME, qui ont généralement des ressources financières, humaines et technologiques limitées. C'est pourquoi plusieurs études ont souligné que les PME bénéficieraient le plus d'une ouverture accrue des échanges et d'une meilleure coordination des politiques, notamment en ce qui concerne les mesures non tarifaires. Quand elles ont la possibilité d'entrer sur de nouveaux marchés, les PME ont tendance à réagir plus rapidement et avec plus de souplesse que les grandes entreprises, et, de ce fait, elles peuvent jouer un rôle clé dans la création d'exportations.

L'internationalisation, en particulier l'exportation, est souvent considérée comme une option stratégique importante qui permet aux PME de se développer. Mais, il y a peu de données empiriques sur les effets de l'internationalisation sur la performance des PME, lesquels ont tendance à varier selon l'entreprise. D'une part, la probabilité qu'une PME décide d'exporter augmente généralement avec le niveau de productivité et d'innovation. D'autre part, les PME qui ont des activités d'exportation peuvent enregistrer des taux de croissance et d'emploi plus élevés grâce aux économies d'échelle et elles peuvent accroître leurs niveaux de productivité et d'innovation grâce aux effets d'apprentissage. La perspective de recettes plus importantes grâce à l'exportation peut aussi inciter les PME à investir davantage dans l'innovation. Bien que de nombreuses PME commencent à exporter de façon sporadique, avec le temps, celles qui réussissent à rester exportatrices ont un taux de survie plus élevé que les entreprises non exportatrices. Dans ce contexte – outre le fait qu'il est important d'améliorer les conditions-cadres permettant aux PME d'acquérir des avantages spécifiques, par exemple en matière d'innovation et de productivité –, l'ouverture et la facilitation des échanges peuvent répondre à des objectifs de politique publique particulièrement importants pour soutenir les PME qui ont un potentiel de réussite à l'exportation.

# Notes

- 1 Gabrielson *et al.*, (2008); Kalinic et Forza, (2012).
- 2 La taille de l'entreprise est une caractéristique qui a reçu une grande attention dans la littérature. Diverses unités de mesure peuvent être utilisées pour mesurer la taille d'une entreprise, comme le nombre d'employés, le volume des ventes, le ratio ventes/employés, le niveau des actifs ou le niveau d'investissement dans la recherche-développement. La sous-section suivante examine plus en détail le rôle de la taille de l'entreprise dans la dynamique d'internationalisation.
- 3 Voir, entre autres : Bernard et Jensen (1999); Brambilla *et al.* (2014); Cebeci *et al.* (2012); Cebeci (2014); Falk et Hagsten (2015); Greenaway et Kneller (2008); Tybout (2003) et Wagner (2015). Le lien entre la productivité d'une entreprise et sa taille apparaît dans de nombreux travaux empiriques, mais ne se vérifie pas toujours. Dans cette section, on suppose que les grandes entreprises sont en moyenne plus productives que les petites.
- 4 Voir aussi Amador et Oromolla (2008); Arkolakis et Muendler (2010); Bernard *et al.* (2011) et Van Beveren et Vandebussche (2010).
- 5 Toutefois, Bernard *et al.* (2014) notent que la relation négative entre la croissance de « entreprise et sa taille est biaisée vers le haut parce que les données portent sur une année incomplète. En effet, les entreprises commencent rarement à exporter précisément au début de l'année, ce qui signifie que les taux de croissance annuelle sont surestimés par rapport à la deuxième année complète d'exportation.
- 6 De même que le modèle de Krugman (Krugman, 1979; 1980) a été appelé « nouvelle théorie du commerce », le modèle de Melitz (2003b) a jeté les bases de ce que l'on appelle la « nouvelle nouvelle théorie du commerce ». Pour une présentation très claire et intuitive de cette dernière théorie, voir Baldwin (2005).
- 7 Pour des études testant empiriquement les prédictions du modèle de Melitz, voir, par exemple, Wagner (2007); Aw *et al.* (2009); Manéz-Castillejo *et al.* (2010); Alfaro et Chen (2012); et Brambilla *et al.* (2014).
- 8 Un des principaux résultats du modèle de Melitz est évidemment que l'ouverture commerciale contribue à l'amélioration du bien-être, ce qui, en plus des autres avantages du commerce, augmente aussi la productivité industrielle globale (et même potentiellement la productivité des entreprises), comme l'a démontré, par exemple, Bustos (2011). Mayer *et al.* (2011) et Bernard *et al.* (2006) analysent ces effets de plus près et montrent que, lorsque la concurrence augmente par suite de l'ouverture commerciale, les entreprises qui survivent ont des marges moyennes plus faibles, ce qui entraîne une baisse des prix et une augmentation du bien-être, les entreprises multiproduits concentrant leurs exportations sur les produits les plus performants et sur les marchés les plus rentables.
- 9 Voir Rubini (2010); Arkolakis *et al.* (2011); Feenstra *et al.* (2014); Imbs et Mejean (2015). La mesure de la réactivité au volume d'échange à un niveau d'agrégation élevé a été critiquée dans un nombre croissant d'études (Bas et Strauss-Kahn, 2012; Head *et al.*, 2014; Melitz et Redding, 2015).
- 10 La plus grande réactivité de certaines entreprises à l'ouverture commerciale peut aussi s'expliquer par les différences de qualité entre les variétés de produits. Il a été observé que les produits de qualité inférieure sont plus sensibles au prix que les produits de grande qualité, dans la mesure où ces derniers peuvent être plus rares, plus diversifiés et plus difficiles à remplacer, ce qui rend les consommateurs moins sensibles aux variations de prix (Lashkaripour, 2013). Néanmoins, il est difficile de savoir si les petites entreprises produisent en moyenne des produits de qualité ou non.
- 11 L'analyse de la performance d'une entreprise est difficile parce qu'elle nécessite des indicateurs de performance uniformes et valables. Pour mesurer la performance, on peut utiliser des indicateurs quantitatifs, comme les bénéfices ou les ventes, mais aussi des indicateurs qualitatifs (subjectifs), comme la satisfaction du dirigeant ou la réalisation des objectifs de l'entreprise (par exemple obtenir une plus grande part de marché) (Pangarkar, 2008).
- 12 Bien que les données empiriques sur l'« apprentissage par l'importation » soient limitées et peu concluantes, plusieurs études ont mis en évidence l'existence d'un lien positif entre l'importation et la productivité de l'entreprise. Il se pourrait donc que les entreprises importatrices qui ont réussi à accroître leur productivité en important des biens intermédiaires et des biens d'équipement de qualité s'autosélectionnent pour exporter. Ce processus pourrait expliquer, au moins en partie, pourquoi les entreprises qui importent et exportent simultanément sont généralement les plus productives, suivies par les entreprises qui importent, puis par celles qui exportent (Wagner, 2012).
- 13 Comme pour d'autres questions examinées dans cette section, les données empiriques sur la relation entre l'âge de l'entreprise et la probabilité qu'elle exporte ou ses résultats à l'exportation sont contrastées. Certaines études concluent que c'est la taille, et non l'âge, qui influe sur la probabilité d'exporter et sur les résultats à l'exportation des PME (Williams, 2011). À l'inverse, d'autres études semblent indiquer que les petites entreprises plus anciennes ont plus de chances de réussir sur les marchés d'exportation (Brouthers et Nakos, 2005). Plusieurs études considèrent aussi que l'expérience internationale est plus pertinente que l'âge lui-même (Love *et al.*, 2015).