

# LA PLACE DE L'INNOVATION DANS LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DES P.M.E. INTERNATIONALES

**Frédéric Le Roy et Olivier Torrès**

**De Boeck Université | *Innovations***

**2001/1 - no 13  
pages 43 à 60**

**ISSN 1267-4982**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-innovations-2001-1-page-43.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Le Roy Frédéric et Torrès Olivier , « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales » ,  
*Innovations*, 2001/1 no 13, p. 43-60. DOI : 10.3917/inno.013.0043  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



## **La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales**

**Frédéric LE ROY**

LAGON, Université de Nantes

**Olivier TORRES**

EFRI, Université de Montpellier-III

La plupart des recherches menées sur l'internationalisation des P.M.E. font de l'innovation un élément majeur de leur réussite à l'exportation [Bourgeois, 1991 ; Mangaliso, 1992 ; Conus, 1993 ; Courault, 1993 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Wolff. et Pett, 2000]. Dans cette perspective, le recours à l'innovation est ce qui différencie les P.M.E. locales des P.M.E. internationales. Ces travaux sont essentiellement centrés sur cette problématique de l'innovation, qu'ils dépassent rarement pour l'appréhender comme un des éléments de la stratégie concurrentielle d'une entreprise [Boyer, 1994].

Or, les très nombreux travaux sur les stratégies concurrentielles, qu'ils soient conceptuels [Porter, 1982, 1985] ou empiriques [Dess et Davis, 1984 ; Miller, 1988 ; Miller et Friesen, 1986a, 1986b], intègrent l'idée d'innovation dans une perspective plus large : elle n'est qu'un des positionnements que peut choisir une entreprise dans un secteur. Ainsi pour Morone [1989] tout choix technologique s'inscrit dans un choix stratégique plus large. C'est également à ce résultat auquel Lefebvre et Lefebvre [1993] aboutissent, à la suite d'une étude empirique, en replaçant le problème de l'innovation en P.M.E. dans la perspective du positionnement concurrentiel<sup>1</sup>.

Par ailleurs, d'autres travaux ont pour objet d'identifier les stratégies concurrentielles suivies par les P.M.E. interna-

---

<sup>1</sup> Pour Lefebvre et Lefebvre (1993) "*their innovation strategy must be closely fitted to their market strategy in order to derive the full benefits that innovation may provide*".

tionales [Chang et Grub, 1992 ; Lefebvre, Lefebvre et Harvey, 1993]. Se pose donc le problème de l'intégration de l'innovation dans la problématique plus large de la stratégie concurrentielle d'une P.M.E. internationale. Comment s'intègre-t-elle dans les différents positionnements concurrentiels ? Est-elle bien l'élément de la stratégie concurrentielle le plus affectée par l'internationalisation ? Quelle est son importance relative par rapport aux autres dimensions de la stratégie concurrentielle ?

Ces questions semblent d'autant plus importantes que Roth et Morrison [1992] montrent, dans une étude empirique ne portant pas sur des P.M.E., que l'innovation n'est pas la seule "dimension concurrentielle" affectée par l'internationalisation. Ainsi, si le développement de nouveaux produits est significativement plus important pour les entreprises internationales que pour les entreprises nationales, l'innovation en termes de procédés de production n'est pas affectée. Dans le même ordre d'idée, d'autres éléments de la stratégie concurrentielle sont significativement plus importants pour les entreprises internationales (le contrôle des canaux de distribution, le développement de la marque, etc.).

L'objet de cette étude est donc de replacer le problème de l'innovation pour les P.M.E. internationales dans le cadre plus global de la stratégie concurrentielle. Afin de traiter de ce problème, ils seront abordés successivement les fondements théoriques de la recherche, la méthodologie utilisée, les résultats obtenus et, enfin, leur interprétation. Nous montrerons que, pour les P.M.E. internationales, l'innovation s'inscrit dans le cadre d'une stratégie concurrentielle globale, qui implique notamment un effort très important sur les coûts de production.

## LES FONDEMENTS THÉORIQUES

### *L'internationalisation comme facteur de contingence*

Bien qu'actuellement remise en cause, notamment par la théorie "*Resources Based*", la théorie du "*Strategic Fit*" est très présente dans les recherches en management stratégique. Sous des dénominations différentes, telles que "*coalignement*" [Venkatraman, 1990], "*fit*" [Venkatraman, 1989 ; Lawless et Finch, 1989], "*organizational alignment*" [Powell, 1992], "*relationship*" [Prescott, 1986], etc., l'idée

d'une cohérence entre des facteurs environnementaux et la stratégie d'une entreprise est à l'origine de nombreuses recherches [Hofer, 1975 ; Bourgeois, 1980] et a été, pendant très longtemps, une idée force de la définition même de la stratégie d'entreprise (comme capacité à s'adapter à l'environnement).

En ce sens, c'est tout le système de gestion d'une P.M.E. qui devrait être influencé par l'étendue géographique de son marché [Horowitz et al, 1983 ; Torrès, 1999], ou, du moins, l'ensemble de sa stratégie [Julien et Marchesnay, 1992 ; Moon et Peery, 1997]. De fait, il apparaît, dans les recherches antérieures sur les P.M.E., que l'internationalisation a une influence forte sur les stratégies pertinentes [Coviello et McAuley, 1999 ; Wolff. et Pett, 2000]. Par exemple, Conus [1993] montre qu'il y a une relation entre la part du CA réalisé à l'étranger et la propension à l'innovation (mesurée par les investissements en R&D) en P.M.E.. De même, le succès à l'exportation de certaines P.M.E. choletaises s'expliquerait par leur capacité d'innovation produit. Alors que les P.M.E. uniquement présentes sur un plan local seraient beaucoup moins innovantes [Courault, 1993].

Dans l'étude de Boyer [1993], les entreprises qui réussissent sur leurs marchés locaux échouent sur les marchés à l'exportation essentiellement parce qu'elles auraient essayé d'y appliquer la même stratégie. En revanche, celle qui a réussi (ou qui est en passe de réussir) applique une stratégie axée sur la qualité et l'innovation qui ne lui permettrait sans doute pas de se développer sur un plan local. Pour Saporta [1986] le passage d'un marché local à un marché international s'explique par une spécialisation (qui "oblige" à l'ouverture internationale).

Ces quelques exemples vont dans le sens d'une contingence forte de l'internationalisation. Etre présent sur un marché local ou sur un marché international impliquerait des comportements stratégiques différents, notamment en termes d'innovation produit [Conus, 1993, Courault, 1993], de qualité [Boyer, 1993], de différenciation marketing [Hart et Tzokas, 1999] et de spécialisation [Saporta, 1986]. Quelles sont alors, parmi toutes les dimensions de la stratégie concurrentielle, celles qui sont susceptibles d'être concernées par l'internationalisation de la P.M.E. ? Quelle est, parmi ces dimensions, l'importance relative de l'innovation ?

### *La stratégie concurrentielle de la P.M.E..*

Le terme de « stratégie concurrentielle » (“*competitive strategy*”) a été popularisé en management stratégique par Porter [1982] et a donné lieu à de nombreuses recherches théoriques et empiriques [Dess et Davis, 1984; Miller, 1988; Miller et Friesen, 1986a, 1986b]. A la suite de ces travaux, la thèse de Porter affirmant l'exclusivité des stratégies concurrentielles a été abandonnée. Les recherches sur les stratégies concurrentielles se sont toutefois poursuivies dans plusieurs directions [Campbell-Hunt, 2000].

Une des approches consiste à considérer les propositions de Porter non pas comme un modèle normatif mais comme un cadre d'analyse permettant de se représenter la stratégie suivie par une entreprise. Dans cette approche « dimensionnaliste »<sup>1</sup>, les différents éléments qui composent les trois stratégies concurrentielles de Porter, comme l'originalité du produit pour la stratégie de différenciation ou le contrôle strict des procédés de production pour la stratégie de domination par les coûts, sont autant de « dimensions concurrentielles » caractérisant le “*design*” stratégique d'une entreprise [Campbell-Hunt, 2000].

Dans cette approche, le terme de stratégie concurrentielle a été très largement repris dans les recherches portant sur les P.M.E. Ainsi, Miller et Toulouse [1986] utilisent directement les concepts introduits par Porter [1982] comme “*design*” de la stratégie quand ils étudient les relations entre la stratégie, la structure, la personnalité du dirigeant et les performances en P.M.E. De la même façon, Tsai et al [1991] utilisent les typologies de stratégies concurrentielles pour étudier les effets de la stratégie et de l'environnement sur le succès des “*corporate venture*” dans les marchés industriels.

Kim et Choi [1994], lors de leur étude sur les relations entre les « types stratégiques » (“*strategic type*”) et les performances des P.M.E. en Corée, utilisent la notion de « dimension concurrentielle ». Seize dimensions sont alors utilisées, regroupées en quatre grande stratégies (“*cost efficiency, innovation differentiation, marketing differentiation, asset parsimony*”). Enfin, D'Amboise [1993] justifie de l'utilisation de ces concepts en P.M.E. en

---

<sup>1</sup> Campbell-Hunt (2000) distingue quatre approches des travaux originaux de Porter : l'interprétation « taxinomique », l'interprétation « empirique », l'interprétation « nominaliste » et l'interprétation « dimensionnaliste ».

montrant qu'ils permettent d'identifier effectivement les stratégies qu'elles suivent.

Dans la continuité de ces recherches, c'est-à-dire en se situant dans une perspective « dimensionnaliste » [Campbell-Hunt, 2000], nous proposerons un certain nombre d'associations entre différentes « dimensions concurrentielles » et les trois stratégies concurrentielles de Porter (stratégie de concentration, stratégie de différenciation et stratégie de domination par les coûts) (cf. tableaux 1, 2 et 3).

*Tableau 1*

Stratégie concurrentielle	Dimensions concurrentielles associées
Stratégie de concentration	<u>Spécialisation sur un segment</u> Spécialisation du produit Taux de marge unitaire

*Tableau 2*

Stratégie concurrentielle	Dimensions concurrentielles associées
Stratégie de différenciation Différenciation du produit	Originalité du produit Qualité du produit Innovation produit Technologie produit Service client R&D
Différenciation marketing	Force de vente Publicité Communication Promotion des ventes

*Tableau 3*

Stratégie concurrentielle	Dimensions concurrentielles associées
Stratégie de domination par les coûts	Contrôle des coûts Innovation en procédés de production Investissements en équipements nouveaux Réduction des coûts directs Minimisation des coûts indirects Economies d'échelles Utilisation maximale des capacités de production

L'innovation est alors un élément parmi d'autres de la stratégie concurrentielle d'une entreprise. Précisément, l'innovation produit est incluse dans les différentes dimensions de la stratégie de différenciation et l'innovation en termes de procédés de production est incluse dans celles de la stratégie de domination par les coûts<sup>1</sup>.

#### *Internationalisation et stratégie concurrentielle de la P.M.E.*

L'internationalisation est-elle un facteur de contingence de la stratégie concurrentielle de la P.M.E. ? De façon générale, de nombreux auteurs se rejoignent pour affirmer que l'exposition à la concurrence internationale est un facteur de contingence très important [Bartlett et Ghoshal, 1987; Porter, 1982]. Roth et Morrison [1992] distinguent deux types d'entreprises, celles qui sont présentes uniquement sur un marché national et celles qui sont présentes à la fois sur leur marché national et sur des marchés internationaux.

Leurs résultats empiriques montrent qu'il existe effectivement, pour certaines des dimensions concurrentielles retenues dans l'étude, une différence significative entre ces deux types d'entreprises. Le développement de nouveaux produits, de l'image de marque et la propriété de brevets seraient significativement plus importants ( $p < 0.01$ ) pour les entreprises internationales. Inversement, les entreprises nationales serviraient un marché plus spécifique et mettraient davantage l'accent sur une forte flexibilité opérationnelle par rapport à la demande.

D'autre part, il apparaît dans cette recherche que c'est davantage l'existence d'une internationalisation que le degré d'internationalisation (pourcentage de ventes à l'exportation) qui est un facteur de contingence.

En nous fondant sur ces résultats, nous poserons l'hypothèse générale de la contingence de l'internationalisation sur la stratégie concurrentielle de la P.M.E. Nous distinguerons deux types d'entreprises: les

---

<sup>1</sup> L'innovation produit est classée dans la stratégie de différenciation et non pas dans la stratégie de concentration. En effet, la stratégie de concentration consiste essentiellement de réduire l'étendue de la cible stratégique en visant un segment stratégique sans qu'il soit nécessaire d'innover.

P.M.E. présentes sur un marché régional<sup>1</sup> et les P.M.E. présentes sur un marché régional et sur un ou plusieurs marchés internationaux.

*Proposition: les dimensions concurrentielles des P.M.E. présentes uniquement sur les marchés régionaux sont significativement différentes des dimensions concurrentielles des P.M.E. présentes sur des marchés internationaux.*

## MÉTHODOLOGIE

### *Échantillon*

L'étude empirique porte sur un échantillon de 59 P.M.E. appartenant à différents secteurs d'activité (échantillon de convenance). Cet échantillon est tiré d'une base de données constituée lors d'un travail de doctorat [Le Roy, 1994]. Les personnes interrogées ont été soit le dirigeant de l'entreprise soit son adjoint le plus proche. Les entretiens ont été effectués par les étudiants de licence sciences économiques de l'Université de Montpellier I. Les P.M.E. sont indépendantes et leur effectif est inférieur à 200 salariés (cf. tableau 4).

*Tableau 4*

Nombre de salariés	1 à 9	10 à 49	50 à 199	Total
Nombre d'entreprise	14	31	14	59

### **Mesure des variables**

#### a) L'internationalisation

L'internationalisation sera mesurée selon un indicateur simple, la zone géographique de distribution (la zone pourra être régionale ou internationale). Se pose le problème de la nature de cette variable : est-elle une variable discrète, le franchissement d'une frontière étant considéré comme un seuil, ou est-elle une variable continue, l'étendue

<sup>1</sup> Etant donné qu'il s'agit de P.M.E. le niveau de la région sera considéré comme plus approprié que celui de la nation.

géographique du marché étant considérée comme un continuum ? Pour Bus [1987] *"ce que nous devons constater, c'est que les distances physiques, mesurées en mètre ou en kilomètres, peuvent en fait être de natures différentes car la distance peut augmenter du fait des obstacles"*. La distance est donc une variable discontinue. De même, Roth et Morrison [1992] distinguent deux états : les entreprises qui n'exportent pas et celles qui exportent. Nous considérerons donc l'étendue géographique du marché comme une variable discrète.

b) La stratégie concurrentielle

Il existe de nombreuses mesures de la stratégie concurrentielle [Hambrick et Lei, 1985 ; Kotha et al, 1995 ; Miller, 1987; Roth et Morrison, 1992 ; White, 1985]. Plusieurs classements de ces différentes méthodes sont possibles. D'une façon simple, on peut distinguer deux types de méthodologie qui constituent deux pôles à partir desquels se définit un continuum: l'approche « objective » et l'approche « subjective ». L'approche objective se fonde sur des facteurs quantitatifs [Hambrick et Lei, 1985 ; White, 1985]. Le grand avantage de cette approche est l'aspect objectif des données qui donne un caractère « positif » à la recherche. Mais il faut remarquer qu'elle n'échappe pas en fait à la subjectivité puisque le choix des indicateurs est lui même subjectif.

L'approche subjective se fonde essentiellement sur une interrogation des dirigeants sur l'importance qu'ils accordent aux dimensions concurrentielles [Kotha et al, 1995 ; Miller, 1987; Roth et Morrison, 1992]. Il est alors possible de reprocher à cette méthode de ne pas mesurer effectivement la stratégie concurrentielle mais la perception qu'en a le dirigeant. Toutefois, dans une recherche portant sur les P.M.E., il est difficile d'envisager de recourir aux mêmes critères objectifs que dans les grandes entreprises, par exemple le budget alloué au service de R&D, ou le budget alloué au service de communication. En effet, il est rare qu'il y ait des divisions fonctionnelles dans les P.M.E., ce qui rend la définition des budgets pour le moins périlleuse. De plus, il est particulièrement déterminant de se placer du point de vue du dirigeant, acteur prépondérant de la décision stratégique dans ce type d'organisation [Julien et Marchesnay, 1989].

Nous avons donc utilisé une mesure subjective de la stratégie concurrentielle, en demandant au répondant de préciser, pour chacune des dimensions concurrentielles, sur une échelle allant de 1 à 5, l'importance que revêt cette dimension pour la survie et/ou le développement de l'entreprise [Miller, 1987; Roth et Morrison, 1992]. Comme le montre les tableaux 1, 2 et 3, à chaque stratégie concurrentielle est associée des dimensions concurrentielles. Les scores obtenus pour les dimensions concurrentielles ont été additionnés pour définir le score des stratégies concurrentielles<sup>1</sup>. Les résultats seront donc présentés à la fois pour chacune des dimensions et de façon globale pour chacune des stratégies. Le traitement statistique a été effectué sur SPADN. Il a consisté principalement en une comparaison des moyennes des scores obtenus sur les dimensions concurrentielles. Deux catégories ont été retenues : les entreprises au mieux régionales et les entreprises au moins internationales.

## RÉSULTATS

### *Résultats pour la stratégie de concentration*

*Tableau 5*

	Régional n = 33	International n = 26	Test
Spécialisation sur un segment	2.72	2.88	-
Spécialisation du produit	3.36	4.19	**
Marges unitaires	2.32	2.92	**
Moy. Spécialisation	2.85	3.39	**

\*\*  $p < 0.025$

Le tableau 5 montre que la stratégie de concentration est très affectée par l'internationalisation ( $p < 0.025$ ). De façon plus précise, les P.M.E. internationales ont une spécialisation produit plus importante ( $p < 0.025$ ) pour des marges unitaires plus importantes ( $p < 0.025$ ) que les P.M.E. régionales.

<sup>1</sup> La fiabilité et la validité convergente des échelles de mesure des trois stratégies concurrentielles ont été testées et validées (Le Roy, 1994).

Résultats pour la stratégie de différenciation

Tableau 6

	Régional n = 33	Internationa l n = 26	Test
Originalité du produit	3.47	3.48	-
Qualité du produit	4.24	4.65	***
Innovation produit	3.34	3.62	-
Technologie produit	2.72	3.31	*
R&D produit	2.25	3.00	**
Moy. Différenciation Produit	3.07	3.61	**

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.025$ , \*\*\*  $p < 0.005$

Le tableau 6 montre que la stratégie de différenciation produit est, de façon générale, significativement affectée par l'internationalisation ( $p < 0.025$ ). La qualité du produit est la dimension concurrentielle la plus affectée ( $p < 0.005$ ). Suivent la technologie produit et la R&D produit ( $p < 0.025$ ) alors que, paradoxalement, l'innovation produit n'est pas significativement différente.

Tableau 7

	Régional n = 33	International n = 26	Test
Force de vente	3.29	3.85	*
Publicité	2.82	2.58	-
Communication	3.36	3.42	-
Promotion des ventes	3.00	3.42	-
Moy. Différenciation marketing	3.11	3.32	-

\*  $p < 0.05$

Le tableau 7 montre que la stratégie de différenciation marketing n'est pas affectée par l'internationalisation. Seule la force de vente étant significativement différente ( $p < 0.05$ ).

Résultats pour la stratégie de domination par les coûts

Tableau 8

	Régional n = 33	International n = 26	Test
Recherche de coûts bas	3.31	4.00	*
Contrôle des coûts	4.21	4.54	**
Innovation procédés de production	2.90	3.65	**
Investissements et équipements nouveaux	3.44	3.81	-
Réduction des coûts directs	3.56	4.15	**
Minimisation des coûts indirects	3.65	4.12	*
Utilisation maximale des capacités de production	3.82	4.31	*
Importance des coûts bas	2.90	3.86	***
Moy. Stratégie de coûts bas	3.21	3.56	*

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.025$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Le tableau 8 montre que la stratégie de domination par les coûts est significativement affectée par l'internationalisation ( $p < 0.05$ ). De façon plus précise, l'importance des coûts bas (item supplémentaire) est fortement affectée par l'internationalisation ( $p < 0.001$ ). De nombreuses dimensions concurrentielles relatives à la stratégie de coûts sont également significativement différentes. Seule la dimension concurrentielle "Investissement en équipement nouveaux" n'est pas significativement différente.

#### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le premier résultat important est relativement connu [Saporta, 1986; Boyer, 1994] : les P.M.E. internationales suivent une stratégie de concentration plus marquée que les P.M.E. régionales. Plus qu'une concentration sur un segment de marché, il s'agit d'une stratégie de concentration sur un produit spécifique. Cette stratégie de concentration s'accompagne d'une stratégie de différenciation produit<sup>1</sup>. Dans ce cadre, la technologie du produit et la R&D jouent un rôle plus important que pour les P.M.E. régionales.

<sup>1</sup> Ces résultats sont comparables à ceux obtenus par Chang et Grub (1992).

Mais, paradoxalement, l'importance accordée à l'innovation produit ne diffère pas selon l'étendue géographique du marché. Comment interpréter cette apparente contradiction ? La différence significative obtenue pour la R&D rejoint les résultats de l'étude de Conus [1993], qui met en évidence une relation positive entre la part de CA réalisé à l'étranger et le montant des investissements en R&D. Conus en conclut que les P.M.E. exportatrices font plus d'innovation produit que les P.M.E. locales. Ce qui revient à réduire l'innovation produit à des éléments quantitatifs (budget R&D). A cette conception restrictive s'oppose une conception beaucoup plus large de l'innovation produit qui repose sur des éléments beaucoup plus qualitatifs, comme l'ajout de services supplémentaires. Ceci expliquerait que l'innovation produit ne soit pas significativement différente selon l'étendue géographique du marché quand on interroge les dirigeants (ils peuvent avoir une acception beaucoup plus large de ce concept).

Quoi qu'il en soit, il semble bien que la technologie produit et la R&D soient des dimensions concurrentielles qu'il convient, non pas d'analyser de façon isolée, mais de situer dans le contexte plus large de la stratégie de différenciation produit. Dans ce cadre, elles participeraient à un effort de différenciation qu'exigeraient les marchés internationaux (par comparaison avec les marchés régionaux). Mais elles ne seraient pas les seules sources de différenciation produit. Ainsi, la qualité des produits peut être considérée comme un autre positionnement concurrentiel pertinent, par ailleurs plus significatif. Ce qui conduit à relativiser l'importance très forte accordée à l'innovation produit lors de l'internationalisation de la P.M.E. [Bourgeois, 1991]. Cette mise en perspective est accentuée par les résultats obtenus sur la stratégie de coûts.

En effet, alors que, dans les recherches précédentes, l'emphase est essentiellement portée sur la stratégie de concentration [Saporta, 1986] et/ou de différenciation [Chang et Grub, 1992; Lefebvre, Lefebvre et Harvey, 1993], le résultat le plus original de cette recherche est la très grande pression exercée par l'environnement international sur les stratégies de coûts des P.M.E. Il apparaît très clairement que les dirigeants des P.M.E. internationales accordent une importance beaucoup plus forte aux différentes dimensions concurrentielles relatives aux coûts de production que les dirigeants de P.M.E. régionales. De

même que précédemment, l'innovation en termes de procédés de production, plus qu'une dimension autonome, semble s'inscrire dans ce cadre plus général d'une stratégie de coûts bas.

Cette importance des coûts de production, peu mise en évidence dans les recherches antérieures, apparaît comme une des contraintes majeures à laquelle doit faire face les dirigeants de P.M.E. engagés sur des marchés internationaux. Mais, dans le même temps, ils doivent faire un effort particulier sur la différenciation des produits. La technologie produit, la R&D et l'innovation en termes de procédés de production seraient alors des éléments constitutifs de cette stratégie, parmi d'autres dimensions concurrentielles toutes aussi importantes (spécialisation produit, contrôle des coûts, etc.), si ce n'est plus importantes (qualité du produit).

Il est donc possible de considérer que, contrairement à la thèse de Porter [1982], qui affirme la nécessité d'un choix entre une stratégie de différenciation et une stratégie de domination par les coûts, l'exposition aux marchés internationaux conduit les dirigeants de P.M.E. à faire des efforts à la fois sur les facteurs de différenciation et sur les facteurs de minimisation des coûts. Ces efforts s'accompagnent d'une stratégie de concentration beaucoup plus marquée que celle des P.M.E. régionales, essentiellement du fait d'une spécialisation du produit beaucoup plus forte. C'est dans cette stratégie globale que s'inscrivent les efforts d'innovation. On retrouve ici les mêmes conclusions que Moon et Peery [1997 : 14] selon lesquels "le succès des P.M.E. internationales repose sur leur capacité de combiner à la fois une stratégie de domination par les coûts et de différenciation du produit".

Enfin, il faut noter que, dans le cadre de cette stratégie globale, la différenciation marketing n'est pas significativement différente. Seule la force de vente apparaît comme plus importante pour les P.M.E. internationales. On retrouve ici un résultat bien connu: l'internationalisation des marchés se traduit généralement, en P.M.E., par la création d'un service d'exportation et, donc, par l'embauche d'un cadre commercial [Monnoyer-Longe, 1990].

L'objet de cette recherche était de replacer la relation entre innovation et internationalisation en P.M.E. dans le cadre de la stratégie concurrentielle. Fondés sur la théorie du "*strategic fit*", les résultats empiriques obtenus sur 59

P.M.E. montrent que, effectivement, l'innovation peut être intégrée dans ce cadre plus global. Ainsi, les P.M.E. internationales semblent devoir faire face à des exigences concurrentielles plus fortes que celles auxquelles sont confrontées les P.M.E. régionales : des exigences en termes de stratégie de différenciation, des exigences en termes de coûts et des exigences en termes de spécialisation du produit.

La R&D et la technologie produit jouent alors un rôle important dans le cadre de la stratégie de différenciation, alors que l'innovation en termes de procédés de production joue un rôle similaire pour la stratégie de coûts. Mais l'innovation n'est pas la seule variable importante. Ainsi la qualité du produit semble être un des éléments décisifs pour différencier les produits. De même, le contrôle des coûts est un des éléments décisifs de la stratégie de coûts. De façon générale, les P.M.E. internationales suivent une stratégie globale dans laquelle s'inscrivent les efforts d'innovation.

Il convient alors de relativiser ces résultats tout d'abord par rapport à la méthode d'enquête. Dans un contexte de P.M.E., il a semblé plus pertinent, pour mesurer la stratégie concurrentielle, d'interroger le dirigeant sur l'importance qu'il accorde à des dimensions concurrentielles, plutôt que de chercher à les quantifier par rapport à des indicateurs « objectifs ». Il s'agit donc d'une vision particulière du positionnement concurrentiel, tel que le dirigeant se le représente. Dans une nouvelle recherche, un changement de méthode, en recourant à des indicateurs plus « objectifs », permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus ici <sup>1</sup>.

La deuxième limite provient de l'hétérogénéité sectorielle de l'échantillon. En effet, il est généralement admis que le secteur a une influence sur l'internationalisation des firmes. Dans la relation entre l'internationalisation et la stratégie concurrentielle il peut donc y avoir un effet du au secteur que seule une étude mono-sectorielle permettrait de neutraliser. Il est possible que les relations mises en évidence dans cette étude reposent sur des logiques industrielles sous-jacentes qu'il est difficile de préciser, faute

---

<sup>1</sup> Il faut noter que les résultats de l'étude de Conus (1993), montrant une relation entre le budget de R&D et la part du CA à l'étranger, correspondent à ceux obtenus dans cette enquête (l'importance de la R&D étant significativement différente selon l'étendue du marché).

d'un échantillon plus ciblé. Il serait donc pertinent, par la suite, de reprendre la problématique et la méthodologie de recherche en l'appliquant à un secteur particulier.

La troisième limite tient aux associations faites entre les dimensions concurrentielles et les stratégies concurrentielles. Il s'agit d'un classement effectué *a priori*, en fonction des recherches antérieures qui peut être critiqué. Par exemple, la R&D peut avoir des applications à la fois sur la stratégie de concentration (grâce à sa R&D une entreprise sait fabriquer un seul produit à très forte valeur ajoutée), sur la stratégie de différenciation produit (la R&D permet d'avoir des produits différents) et sur la stratégie de coûts (la R&D permet d'innover en termes de procédés de production et ainsi de baisser les coûts). Seules des études de cas approfondies, dans de nouvelles recherches, permettront de déterminer à quels emplois sont affectés les résultats de la R&D pour les P.M.E. internationales.

Enfin, si l'étendue géographique du marché a bien un effet sur la stratégie concurrentielle des P.M.E., il serait particulièrement intéressant de se livrer à la même analyse comparative avec un échantillon d'entreprises de grande taille, afin de faire apparaître de façon plus précise les spécificités liées à la petite taille. Dans cet ordre d'idée, pour les grandes firmes, la spécialisation induite par l'internationalisation semble se produire davantage au niveau de la "*corporate strategy*" [Markides, 1995], avec des cessions d'activité éloignées du métier de base et des rachats de divisions proches de ce métier, que de la "*business strategy*". L'accent est alors porté sur le développement de produit, de marques et de réseaux de distribution mondiaux, phénomènes qui semblent moins concerner les entreprises de plus petite taille.

## BIBLIOGRAPHIE

Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1987), "Managing across borders: new strategic requirement", *Sloan Management Review*, Vol. 7, n°17.

Bourgeois L.J. (1980), "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, Vol. 5, n°1.

Bourgeois E. (1991), *La PMI innovatrice: guide du développement international*, collection P.M.E., Editions d'Organisation, Paris.

- Boyer M. (1994), "La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux: une étude de cas dans le contexte d'île périphérique de la CEE", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 7, n°2.
- Bus F. (1987), *Communiquer et manager à distance*, Editions Chotard, Paris.
- Campbell-Hunt C. (2000), "What have we learned about generic competitive strategy ? A meta analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°2.
- Chang T. et Grub P.D. (1992), "Competitive strategies of Taiwanese PC firms in their internationalization process", *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, n°3.
- Conus J. (1993), "Petite entreprise, innovation et exportation dans l'industrie de la protection de l'environnement", in *P.M.E.-PMI, Développement International*, Colloque International sur la P.M.E., Aix-En-Provence.
- Courault B (1993), "Les PMI choletaises et l'export: une étude de cas", in *P.M.E.-P.M.I., Développement International*, Colloque International sur la P.M.E., Aix-En-Provence.
- Coviello N.E. et McAuley A. (1999), "Internationalisation and the smaller firm : a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, Vol. 39.
- Dess G.C. et Davis P.S. (1984), "Porter's generic strategies as determinant of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n°3.
- D'Amboise G. (1993), "Do small business manifest a certain strategic logic ? An approach for identifying it", *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Vol.11, n° 1.
- Gibiat M. (1994), "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en P.M.E.-P.M.I.: synthèse des recherches depuis 20 ans", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 7, n°2.
- Hambrick D.C. (1985) et Lei D. (1985), "Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n°4.
- Hart S. et Tzokas N. (1999), "The impact of marketing research activity on SME export performance : evidence from the UK", *Journal of Small Business Management*, April.
- Hofer C.W. (1975), "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 18.
- Horovitz J. et Pitol-Belin J.P. (1983), *Stratégie pour la P.M.E.*, Editions Mac Graw Hill.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1989), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, Paris.
- Julien P.A et Marchesnay M. (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les P.M.E.", *Piccola Empresa*, n°2.

- Kim Y. et Choi Y. (1994), "Strategic types and performances of small firms in Korea", *International Small Business Journal*, Vol. 13, n°1.
- Khota S. et Vadlamani B.L. (1995), "Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°1.
- Lawless M.W. et Finch L.K. (1989), "Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce framework on strategy-environment fit", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n°4.
- Lefebvre E. et Lefebvre L.A. (1993), "Competitive positioning and innovative efforts in SMEs", *Small Business Economics*, Vol. 5, n°4.
- Lefebvre E. et Lefebvre L.A. et Harvey J. (1993): "Competing internationally through multiple innovative efforts", *R&D Management*, Vol 23, n°3.
- Le Roy F. (1994), *Doctrines militaires et management stratégique des entreprises*, Thèse pour le doctorat des Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, Montpellier.
- Mangaliso M.P. (1992), "Entrepreneurship and innovation in a global context", *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, Vol. 1, n° 4.
- Markides C.C. (1995), "Diversification, restructuring and economic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°2.
- Miller D. (1987), "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n°1.
- Miller D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, n°2, 1988
- Miller D. et Frisesen P.H. (1986a), "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with american data. Part I: testing Porter", *Organization Studies*, Vol. 7, n°1.
- Miller D. et Friesen P.H. (1986b), "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with american data. Part II: performance implications", *Organization Studies*, Vol. 7, n°3.
- Miller D. et Toulouse J.M. (1986), "Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms", *American Small Business Journal*, Winter.
- Monnoyer-Longe M.C. (1990), "L'organisation, clé de la performance", in Léo P.Y., Monnoyer-Longe M.C. et Philippe

- J., *Stratégies internationales des P.M.E.*, Editions Economica, Paris.
- Moon H.C. et Peery N.S. (1997), "Entrepreneurship in international business : concept, strategy, and implementation", *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, Vol. 6, n°1.
- Morone J. (1989), "Strategic use of technology", *California Management Review*, Summer.
- Namiki N. (1988), "Export strategy for small business", *Journal of Small Business Management*, April.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Editions Economica, Paris.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Powell T.C. (1992), "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n°2.
- Prescott J.E. (1986), "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n°2.
- Roth K. et Morrison A. (1992), "Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization", *Journal of Management*, Vol. 18, n°3.
- Saporta B. (1986), "Les P.M.E.-P.M.I. face au développement international", *Cahiers de recherche* n° 50 de l'IAE de Toulouse, Toulouse.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Paris, 128p.
- Tsai W.M., McMillan I.C. et Low M.B. (1991), "Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, n°1.
- Van Asseldonk T.G.M. (1989/1990), "Porter quantified", *Handbook of business strategy*, Yearbook, He Glass.
- Venkatraman N. (1989), "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondance", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°3.
- Venkatraman N. (1990), "Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n°1.
- White R.E. (1986), "Generic business strategy, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n°3.
- Wolff J.A. et Pett T.L. (2000), "Internationalization of small firms : an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance", *Journal of Small Business Management*, April.