

## Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe

Christophe LEYRONAS\*  
Olivier TORRES\*\*

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)  
Université Montpellier I

### RÉSUMÉ

Dans un contexte de mondialisation de l'économie et de la concurrence, certaines PME mettent en place de véritables stratégies de globalisation, souvent en s'insérant dans des réseaux. Ce sont les PME globales. Le présent article définit ces PME en analysant l'impact de la mondialisation sur le système de gestion spécifique de la PME. Sur la base de nombreux travaux, les auteurs

---

\* Christophe Leyronas est chargé d'enseignement à l'Université Montpellier I et chercheur à l'ERFI / ISEM -  
Thèmes de recherches : les réseaux d'entreprises propriétés et caractérisation des organisations hybrides (frontières, plasticité, etc.), pérennité des réseaux interentreprises, avantages et limites des organisations résilientes pour les PME, concept PME et réseau, modèle d'hétérarchie, etc. -Dernières références bibliographiques : # Analyse critique de réseau de petites entreprises. Etude exploratoire, IVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai 1995, 17p. # L'apprentissage relationnel comme élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau, Conférence Internationale "la connaissance dans la dynamique des organisations productives", Aix-en-Provence, 14-15 septembre 1995, 15p, en collaboration avec I.Coudert. # Hypogroupement et réseau : émergence de stratégie complexe en petite entreprise, XIIIème Journée Nationale des IAE, Toulouse, 15-16 avril 1996, 15p - en collaboration avec C.Debray.

\*\* Olivier Torrès est professeur agrégé (PRAG) à l'Université Paul Valéry - Montpellier III et chercheur à l'ERFI / ISEM - Montpellier I. Thèmes de recherches : les stratégies de globalisation des petites entreprises, globalisation (importation, exportation, délocalisation, multinationalisation, réseau international...), concept et théorie PME, dénaturation de la PME, organisation internationalisante, proximité organisationnelle, mobilité organisationnelle, dispersion organisationnelle - Dernières références bibliographique : # Les petites entreprises face à la globalisation, Annales du Management, XIIème Journées Nationales des IAE, Montpellier, mai 1994. # Territoire, PME globales et réseaux transnationaux", Colloque International du Management et des Réseaux d'Entreprise (CIMRE), Ajaccio, 23-24 mai, 1994 # Innovation, internationalisation et stratégie concurrentielle de la PME, IIème CIFPME, Paris, 25-27 octobre 1995 - en collaboration avec F.Leroy. # Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale, (à paraître), Revue Internationale PME- en collaboration avec A.Paradas.

montrent que les effets de la globalisation combinés à ceux du réseau conduisent la PME à mettre en oeuvre des modes d'organisation et à adopter des comportements qui s'éloignent considérablement de la conception traditionnelle de la PME. Il est alors possible de conclure à l'idée d'une dénaturation.

**Mots clés :** Globalisation - Réseau - Concept de PME - Dénaturation de la PME

## **Introduction**

La plupart des travaux concernant les stratégies de l'entreprise face à la mondialisation se sont principalement focalisés sur la grande entreprise voire la très grande firme multinationale. Parmi les leviers qui favorisent la mondialisation des secteurs, les économies d'échelle sont unanimement considérées comme l'élément déterminant (Levitt,1983). Dans ces conditions, la grande taille apparaît comme une caractéristique naturellement associée au phénomène de la mondialisation. Ce point semble confirmé par la multitude de travaux qui mettent en évidence l'effet de la taille sur le comportement international de l'entreprise. Plus la taille est grande, plus la probabilité à exporter tend à augmenter (Calof,1993). Il en est de même en ce qui concerne les importations (Tavernier,1984) et la relation est encore plus nette en ce qui concerne les investissements directs à l'étranger (Savary,1981; Joffre, 1994). Ces relations sont si fortes que selon Savary (1981), toutes les théories de l'internationalisation reposent implicitement sur la grande taille. De sorte que selon Perrat (1990) l'adaptation à la mondialisation des marchés ne semble pas toujours compatible avec la forme-PME.

Pour autant, peut-on considérer, à l'instar de Michun (1994) que la théorie PME est à l'inverse fondée sur le local ? Si l'essor des concepts de districts industriels, de réseaux locaux d'innovation et de production, de technopoles ont connu un écho extrêmement favorable auprès des chercheurs en PME permettant l'aphorisme "*Local is beautiful*" (Fourcade, 1991, p7), c'est peut-être parce que les modes de fonctionnement et de développement propres à l'organisation de la PME sont indissociables d'un développement fortement territorialisé. De sorte qu'en ce qui concerne les transactions portant sur des biens ou des services, "il est admis généralement que leur inscription dans un voisinage étroit est caractéristique d'entreprises de petite taille, organisées de manière simple tandis que les firmes disposant de plusieurs établissements ont tendance à avoir un champ d'action plus vaste (...) Ces observations suggèrent une forte influence des structures organisationnelles sur la manière qu'ont les entreprises d'investir l'espace" (Koenig et Joffre, 1985). C'est la raison pour laquelle dans sa typologie multi-critères sur continuum, P.A.Julien (1994) oppose sur un axe les petites entreprises dont le marché est local aux grandes entreprises dont le marché est international et ouvert.

Il semblerait donc que l'on puisse **théoriquement opérer une distinction des horizons économiques des entreprises en inscrivant la stratégie des grands groupes dans un environnement mondial et en limitant celle des PME à une dimension régionale ou locale.** Cette relation de congruence entre espace et taille semble bien orienter, pour le moins implicitement, les problématiques des rares travaux concernant la mondialisation de la PME. En effet, la plupart de ces études situent le local au centre de leur analyse comme en attestent les concepts de "glocalisation" (Johannisson, 1994) ou de "milieu internationalisant" (Rouquette,

1993). L'idée générale de ce courant de recherche est que "les performances des PME dépendent de la disponibilité et de la qualité des ressources locales et accorde un rôle actif au **facteur de proximité**" (Fuguet et Peguin, 1992). Plus la PME s'internationalise, plus elle a tendance à externaliser un grand nombre d'activités généralement à l'échelle locale. Cette tendance est confirmée par une étude de Illeris (in Johannisson, 1994), lequel a montré que les entreprises situées dans des districts étaient beaucoup plus orientées vers le local et le global que les firmes comparables qui n'étaient pas localisées dans ces districts. Dans ces conditions, le développement des accords de coopération à l'échelle locale constitue souvent la solution pertinente pour les PME face à la mondialisation de l'économie (Fernandez et Noël, 1994) tout comme les stratégies résilientes territorialisées du type "district industriel" ou "réseaux locaux d'innovation" lesquelles permettent aux petites entreprises de bénéficier d'un ensemble de relations qui facilitent l'accès à l'information et donc à l'innovation à l'échelle mondiale (Fourcade, 1993). Mais même en dehors des zones particulières (district industriel, système industriel localisé, milieu...), Michun (1994) constate que les PME exportatrices ont une forte assise locale, ce qu'il définit comme un "effet-territoire" : "Il y a effet-territoire si les stratégies des petites entreprises débouchent sur la construction d'un espace de fonctionnement géographiquement limité et nettement plus resserré que leur espace de marché." (Michun, 1994). **Logiquement, lorsqu'il s'agit de la PME, le mondial suscite une sollicitation plus forte du local.**

Cependant, dans tous ces exemples, le concept de mondialisation semble réduit à la seule dimension du marché. Or, l'exportation n'est qu'un aspect du phénomène de mondialisation. Dans les industries globales, ce sont désormais les positions concurrentielles et surtout les bases de compétitivité qui doivent être établies à l'échelle mondiale. La mondialisation suscite donc des stratégies de globalisation lesquelles correspondent au stade ultime de l'internationalisation de la firme où l'espace de travail se confond avec son marché mondial (Koenig et Joffre, 1985, Fuguet et Peguin, 1992). La stratégie de globalisation consiste à élargir et à coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise à l'échelle mondiale. De l'avis de Fuguet et Peguin (1992) "on a là le moyen le plus efficace de gérer la contrainte extérieure" y compris pour les PME. Il convient donc d'élargir la problématique de l'internationalisation en cadre PME qui est trop souvent réduite à la seule exportation (Fourcade, 1993). Dans cette optique, depuis le début des années 90, plusieurs auteurs se sont attachés à mettre en évidence l'émergence de PME à stratégie mondiale. Ces auteurs relèvent l'existence de "baby-multinationales" (Joffre, 1989), de "PME mondialisées" (ALGOE in Fourcade, 1993), de "PME transnationales" (Fujita, 1995), de "PME à stratégie quasi-globale" (Roth, 1992), de "PME globales" (Torrès, 1994, Julien et Morin, 1996), d'entrepreneurs "globalistes" (Marchesnay, 1993), "d'entrepreneuriat mondial" (Amami et alii, 1993). En quelque sorte, ces PME ressemblent aux "courtiers-stratèges" décrites dans l'ouvrage de Reich (1993) sur "l'économie mondialisée," dont la base de compétitivité est de "trouver le bon accord entre une technologie spécifique et des besoins spécifiques" à une échelle mondiale. La réalité économique des PME, foisonnante de diversité, montre que bon nombre d'entre elles s'engagent directement dans la voie de l'internationalisation croissante de leurs activités, parfois jusqu'à atteindre le stade ultime de la globalisation. La PME globale se définit principalement par son espace de fonctionnement internationalisé<sup>1</sup>.

**Or, si l'on accepte le découpage théorique vu précédemment, alors l'existence de PME globales peut paraître paradoxale dans la mesure où elle va à l'encontre de la congruence implicite entre la taille et l'espace.** Ce paradoxe a toutefois le mérite de soulever de

---

<sup>1</sup> Pour une définition plus précise, lire Torrès (1994) et Paradas et Torrès(1994)

nombreuses interrogations théoriques. En effet, comment le phénomène de la globalisation peut-il être intégré à la théorie-PME sachant que cette dernière semble reposer implicitement sur le local ? Plus précisément, la conception traditionnelle de la PME est-elle compatible avec les nouvelles pratiques stratégiques occasionnées par la mondialisation ? **L'objet de cette communication est donc de mettre en évidence les conséquences de la stratégie de globalisation sur la spécificité du système de gestion des petites entreprises, idéalisée par le concept de PME.** Par conséquent, compte tenu de notre problématique, il est nécessaire dans un premier temps de définir les PME globales pour pouvoir dans un second temps les situer par rapport aux caractéristiques spécifiques de la PME. Ces dernières ont été précisées par de nombreux auteurs tout au long des vingt dernières années (Barreyre,1967; Gervais, 1978; Hertz,1982; Marchesnay,1982...). Tout récemment, dans un ouvrage qui s'intitule "PME : bilan et perspectives", P.A.Julien (1994) propose les caractéristiques suivantes pour mieux cerner le concept de PME :

- bien évidemment, la petite taille
- une personnalisation sinon une forte centralisation de la gestion
- une faible spécialisation du travail
- un système d'information interne peu complexe ou peu organisé
- un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement

Puisque cette définition est fondée sur l'ensemble des travaux antérieurs et de par son aspect relativement récent, nous considérerons que cette définition est représentative d'une partie du savoir acquis en PME. C'est donc à partir de ces dimensions du concept de PME que nous appréhenderons l'impact de la mondialisation<sup>1</sup>. Toutefois, avant tout développement, il convient de mettre en avant deux aspects que nous n'avons pas encore abordé.

Tout d'abord, il est généralement admis que l'internationalisation de l'entreprise est un phénomène multiforme concernant plusieurs fonctions différentes: "l'internationalisation d'une entreprise recouvre **à la fois** la multinationalisation avec production à l'étranger, l'exportation, l'importation et la sous-traitance internationale, les "nouvelles formes" de l'investissement international basées sur les transferts de connaissance." (Savary, 1988). C'est la raison pour laquelle Baird *et al* (1994) proposent de mesurer le degré d'internationalisation de l'entreprise à partir d'une combinaison linéaire de plusieurs facteurs. Puisque la stratégie de globalisation correspond au stade ultime de l'internationalisation de l'entreprise, **on supposera que plus les taux d'export, d'import et d'investissement direct à l'étranger s'accroissent, plus l'entreprise tend vers la forme globale.** Le concept de globalisation suggère donc une **analyse synthétique** des différents aspects internationaux qui concernent l'entreprise.

Enfin, le réseau est, de l'avis de nombreux auteurs, un aspect qui peut jouer un rôle important dans le cadre de la mondialisation surtout lorsqu'il s'agit de la PME. Ainsi Joffre

---

<sup>1</sup> Une seconde raison justifie le choix en faveur du concept de P.A.Julien. Le paradoxe de la mondialisation en cadre PME suggère une optique falsificationniste. Or le falsificationnisme exige que les théories soient formulées avec une précision suffisante pour courir le risque de la réfutation : "Plus une théorie est formulée précisément, plus elle devient falsifiable. Si nous acceptons qu'une théorie est d'autant meilleure qu'elle est plus falsifiable, alors il nous faut aussi accepter le fait que les énoncés les plus précis sont les meilleurs" (Chalmers, 1987 : 83). Dans ces conditions, le concept de PME tel qu'il est formulé par P.A.Julien paraît suffisamment précis pour se prêter à la réfutation.

(1986a), dans son article "de la vente internationale au partenariat mondial", considère que l'entreprise-réseau traduit une voie prépondérante de l'évolution de l'économie mondiale. Compte tenu de ses faibles ressources, il n'est donc pas surprenant que, face à la mondialisation, les stratégies des petites entreprises soient souvent des stratégies d'alliances (Agmon et Drobnick, 1994; Fernandez et Noël, 1994) et plus particulièrement d'insertion en réseau (Amami et alii, 1993; Fourcade, 1993; Grandinetti et Rullani, 1994, Morin et Julien, 1996). **C'est alors précisément la prise en compte de l'univers relationnel qui permet d'apprécier avec justesse l'internationalisation des petites entreprises** (Grandinetti et Rullani, 1994). Par conséquent, réseau et mondialisation apparaissent souvent liés dans le cadre de la PME. C'est la raison pour laquelle, dans notre démonstration, nous instruirons les conséquences sur le concept de PME des effets simultanés du réseau et de la globalisation.

## **1. Les effets de la globalisation et du réseau sur la PME**

### **1.1. Globalisation de la PME et centralisation**

Dans quelle mesure l'internationalisation de l'entreprise a-t-elle un effet structurant sur l'organisation de l'entreprise et plus particulièrement sur le niveau de centralisation? En 1986, à partir d'une étude réalisée auprès de 79 entreprises, Kalika (1986) montre que si l'activité internationale modifie peu la physionomie des entreprises de plus de deux cents salariés, en revanche elle n'est pas sans effets sur la structure des PME. Même si dans cette enquête l'internationalisation se limite seulement à l'activité exportatrice, il n'en demeure pas moins que l'auteur constate que les entreprises exportatrices ont tendance à plus décentraliser la prise de décision. Selon Kalika le caractère spécifique des problèmes d'exportation fait que le dirigeant est contraint à décentraliser davantage son mode de management. De même, toujours selon l'auteur, "l'entrepreneur qui exporte aura un tempérament d'innovateur, ouvert, plus souple, plus enclin à déléguer des responsabilités". Ces résultats semblent confirmer par de nombreuses autres études empiriques (Burton et Schlegelmilch, 1987). De façon plus générale, les entreprises exportatrices ont tendance à avoir des structures organisationnelles moins centralisées que les entreprises non-exportatrices de telle sorte que l'on peut considérer que "l'ouverture internationale conduit nécessairement l'entrepreneur à déléguer une partie de ses pouvoirs" (P.Joffre, 1987 : 57). En reprenant ces résultats et en élargissant la conception de l'internationalisation au-delà du seul aspect de l'exportation, on peut supposer que plus le nombre d'activités affectées par l'internationalisation est élevé (**ampleur internationale**), plus cette tendance se renforce.

En effet, la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. C'est parce qu'il est présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique. Le dirigeant ne peut être omnipotent que s'il est omniprésent. "Comme il est peu fréquent que la petite entreprise compte plusieurs établissements dispersés géographiquement, le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous" (Barreyre.P.Y, 1967 : 91). La faible dimension des PME facilite donc la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de commandement orienté souvent vers les tâches et les personnes. "Cette intégration meilleure conduit à une valorisation personnelle pour l'individu et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée:

elle sera souhaitée." (Gervais, 1978). Inversement, lorsque le décideur est éloigné, cette symbiose ne peut plus se produire automatiquement. "Il est possible de constater que plus les organisations sont confrontées à une dispersion géographique, plus les erreurs générées par des décisions incorrectes deviennent importantes (...) Il semble que lorsqu'un décideur agit à distance, la pertinence de ses décisions soit moins grande que lorsque ses décisions ont à être appliquées à proximité. D'où l'idée qu'il pourrait y avoir une influence des distances sur l'efficacité, la compétence des décideurs. La distance peut diminuer, voire annuler la compétence" (Bus, 1987 : 17). Par conséquent, selon Bus, plus les distances physiques sont grandes et plus les communications sont difficiles, plus la délégation est grande. Dans ces conditions, on comprend que lorsqu'une PME décide de créer une unité de commercialisation ou de production à l'étranger, le niveau de décentralisation ne peut que s'accroître. A moins de faire preuve d'une parfaite mobilité, le dirigeant est alors amené à déléguer une partie de ses prérogatives auprès d'un ou plusieurs responsables locaux. De ce point de vue, la multinationalisation de la PME, même légère, est de nature à favoriser la décentralisation.

Cette tendance à la décentralisation devient encore plus forte lorsque la PME s'inscrit délibérément dans une logique réticulaire. En effet, les réseaux se développent du fait d'interactions entre acteurs semi-autonomes et interdépendants (Hakansson et Johanson, 1988). L'interdépendance est une des caractéristiques qui définit le mieux le réseau (Hakansson et Johanson, 1988). En fonction du niveau de quasi-intégration<sup>1</sup>, le pouvoir discrétionnaire du dirigeant en matière de décision stratégique est plus ou moins important. Quand on des formes relativement intégrées de réseau on s'aperçoit alors qu'au niveau de l'organisation en réseau émerge "un pôle de coordination et d'initiative" (Powell, 1990). Ainsi, dans sa forme la plus aboutie, le concept de réseau semble correspondre au stade ultime de l'interdépendance, débouchant sur la **mise en place d'un espace décisionnel entièrement partagé**, situation qui peut apparaître en totale contradiction avec la conception traditionnelle de la PME qui semble définie par un espace décisionnel unique incarné en la personne du dirigeant-propriétaire. En effet, dans le cas du réseau, il semble difficile d'admettre que le rôle exercé par le dirigeant soit toujours aussi prépondérant dans la mesure où ce dernier n'est plus qu'un maillon d'un espace de fonctionnement plus partagé. Le réseau ne fonctionne que dans la mesure où il existe une convention entre les participants qui assure la cohérence de l'ensemble. La convention est élaborée en commun. Elle tend également à s'imposer aux différents membres. Dans ces conditions les entrepreneurs perdent une partie de leur pouvoir de décision au profit de l'ensemble. La forme-réseau tend ainsi à relativiser l'importance du rôle du dirigeant.

Au total, le niveau de centralisation est affecté par le degré d'internationalisation de l'entreprise. L'ensemble des situations **peut être positionnée sur un continuum allant d'une organisation fortement centralisée où le dirigeant-propriétaire prend lui-même toutes les décisions liés à l'international à une organisation où la structure spatialement dispersée impose une prise de décision beaucoup plus décentralisée et partagée du fait d'une insertion croissante dans une logique de réseau.**

## 1.2. Globalisation de la PME et spécialisation

Dans un enquête minutieuse portant sur seize PME, Sarnin (1990) décortique les changements

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici la notion développée par Houssiaux (1957) à propos des effets de recompositions des firmes et notamment du recours à la sous-traitance.

occasionnés par certaines stratégies parmi lesquelles l'internationalisation. Selon ce dernier, lorsqu'une entreprise décide d'accroître son pourcentage de chiffre d'affaires à l'export, on observe le plus souvent la création d'une fonction qualité du fait des problèmes de normalisation, des transformations pour les fonctions logistique et lorsqu'ils n'existaient pas, la création de services export et/ou des accords avec des partenaires étrangers et/ou l'envoi de personnels sur place. De sorte que " les changements stratégiques dans ces PMI semblent se réaliser à travers une division du travail qui paraît les rapprocher des grandes entreprises lorsqu'elles n'externalisent pas ces fonctions." (Sarnin, 1990 : 7). De même, selon l'enquête menée par Kalika (1986) "les entreprises exportatrices ont tendance à la fois à plus se structurer horizontalement et verticalement, c'est à dire à spécialiser les tâches, à créer des services autonomes et plus de niveaux hiérarchiques". Le caractère spécifique des problèmes d'exportation requiert nécessairement le recrutement de personnel compétent et une plus grande spécialisation des tâches. **L'organisation devient un élément clé de la performance internationale** (Monnoyer-Longé, 1990).

Le service d'export correspond au cas le plus simple en matière de structuration internationale. L'existence de filiales de production ou de commercialisation, les accords de sous-traitance ou de coopération internationaux sont aussi des éléments de nature à renforcer l'engagement international de l'entreprise et à modifier considérablement son organisation. Généralement, l'entreprise met en place une structure légère, c'est à dire un simple service d'exportation géré principalement par le dirigeant. Mais parfois, la PME peut s'engager dans la voie d'une structure plus lourde combinant des accords de coopération et des investissements directs à l'étranger (réseaux commercial, filiale de commercialisation ou de production...). Dans la typologie de Joyal *et al* (1993), la diversité de la clientèle et des réseaux de distribution est également un facteur qui différencie les exportateurs professionnels des exportateurs opportunistes. Ces derniers n'utilisent pas de réseau de distribution tandis que les premiers sollicitent non seulement des grossistes mais ont aussi recours à des agents ou des représentants. Dans ce cas, une véritable ligne hiérarchique semble émerger: "la supervision de l'ensemble du réseau est généralement déléguée à un distributeur ou à un agent qui travaille à plein temps pour le compte de l'entreprise. Ce dernier est à son tour supervisé par le responsable interne des exportations.". L' internationalisation des activités semble favoriser l'émergence du réseau.

Or, la spécialisation des tâches est encore plus forte lorsque l'entreprise s'insère dans un réseau. P.-Y. Barreyre (1967) propose pour faciliter la croissance des petites entreprises "*d'engendrer de nouvelles entreprises qui seront en quelque sorte des organisations permanente de coopération*". Il évoque plus avant la possibilité d'avoir des formes intermédiaires entre la concurrence et la hiérarchie qui laissent intact la personnalité des entreprises tout en produisant notamment des avantages liés à la spécialisation équivalent à ceux de la fusion. Le réseau peut être un mode d'organisation permettant de combiner des compétences diverses. On peut même considérer qu'une des raisons d'être du réseau est la complémentarité des compétences et donc la spécialisation des activités entre les différents membres.

Dans ces conditions, l'internationalisation croissante des activités de l'entreprise semble impliquer une augmentation du niveau de spécialisation des tâches à la fois à l'intérieur de la PME (par création de services nouveaux et en embauchant du personnel plus qualifié) qu'à l'extérieur (par externalisation d'un certain nombre d'activité qui seraient inaccessibles en dehors d'un développement en réseau).

A nouveau, ce niveau de spécialisation peut paraître en contradiction avec le

concept de PME. En effet, il est largement admis qu'une des spécificités de la PME, comparativement à la grande entreprise, est la faiblesse de la décomposition fonctionnelle de son organisation. Le regroupement d'activité par fonctions ou services spécialisés est quasiment inexistant. "On peut considérer la PME comme un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant en contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement (P.A.Julien, 1992). Le dirigeant de la PME est polyvalent, ne serait-ce qu'en raison de tous les problèmes divers qu'il a du affronter lors de la phase de création et/ou de démarrage de son entreprise. Mais cette polyvalence ne peut s'exercer que si le dirigeant est en **contact permanent** avec les différents problèmes qui se posent à son organisation. S'il est indéniable que la faible décomposition fonctionnelle résulte de la petite taille des entreprises, ne peut-on pas également considérer que les structures compactes des PME favorisent, à leur tour, ce type d'organisation? Partant de ce principe, il est alors facile de comprendre pourquoi l'international exerce une tendance à la spécialisation. L'éloignement et la complexité des opérations qui en découle favorisent la décomposition des tâches.

Ainsi, selon Stopford et Wells (in Mintzberg, 1982), ce n'est pas tant la taille que la diversification géographique des marchés qui pousse les organisations à adopter des structures divisionnalisées. L'expansion spatiale de la firme pousse celle-ci à la différenciation de ses structures (Koenig et Joffre, 1985). L'éclatement spatial de l'entreprise en plusieurs unités distinctes exerce donc une influence sur le choix des paramètres de conception de l'organisation. A ce propos, Kalika (1984) a montré que le fonctionnement des filiales et des établissements était en général plus décentralisé, plus standardisé, plus différencié, plus planifié et plus contrôlé que les entreprises indépendantes. Ces résultats peuvent être imputables essentiellement aux nécessités de la gestion d'un groupe diversifié géographiquement même s'il a été retenu qu'il s'agissait des effets du contrôle externe. On peut alors supposer que la configuration spatiale des activités de l'entreprise exerce autant, sinon plus, d'influence sur son organisation que la taille. Si la PME est un modèle d'organisation peu structurée, c'est parce qu'elle correspond à une configuration spatiale compacte. Les proximités géographique et physique jouent un rôle primordial dans le fonctionnement de la PME, tant en ce qui concerne ses modes de gestion interne que ses relations extérieures.

**Au total, l'ensemble des situations peut être vu sur une axe continu opposant l'entreprise faiblement internationale dont la spécialisation des tâches est inexistante ou embryonnaire à l'entreprise globale où la spécialisation par le jeu combiné de la création de services et/ou de fonctions et de l'externalisation est beaucoup plus poussée.**

### **1.3. Globalisation de la PME et systèmes d'information interne et externe**

Plusieurs auteurs considèrent que l'absence d'information sur les marchés étrangers est un élément de nature à freiner la décision d'exporter (Philippe, 1990). Les veilles commerciale, concurrentielle et technologique constituent alors généralement un élément majeur du succès des entreprises internationales (Ali et Swiercz, 1991). Les besoins en information se font plus durement ressentir lorsque l'entreprise exporte surtout dans de nombreux pays (Burton et Schlegelmilch, 1987). "**L'internationalisation agit donc comme un révélateur des besoins informationnels**". (Monnoyer, 1995 : 82). La contrainte de mondialisation peut donc s'appréhender au niveau du système d'information de la petite entreprise. Dans un tel contexte, plusieurs recherches ont insisté sur la nécessité de disposer d'un système d'information fiable tant



sur le plan interne qu'externe. Plusieurs solutions sont envisageables pour permettre à la PME d'accéder à ces informations. Elle peut envisager de constituer sa base d'informations à partir de ses propres moyens. Le dirigeant peut éprouver le besoin de modifier son comportement, notamment en multipliant les voyages d'affaires à l'étranger pour faciliter les contacts internationaux. La mobilité du dirigeant et/ou des salariés est de nature à élargir la notion de lieu de travail (work place) pour en faire un espace de travail (work space). Par conséquent, **l'internationalisation de l'espace de travail du dirigeant** est un élément de l'internationalisation de l'entreprise tout entière. De plus, **l'organisation détermine la collecte d'information**. Les entreprises qui disposent d'un service export ont à l'égard de l'information un comportement significativement différent de celles qui n'en ont pas. "La démarche informationnelle des entreprises exportatrices dotées d'une organisation spécifique de gestion des exportations se démarque si nettement du comportement des PME moins structurées qu'il nous faut bien conclure à une liaison entre organisation, dynamisme des exportations et effort de recherche d'informations." (Philippe, 1990 : 46). De même, selon une étude menée par Kouadjo (1985 : 209), "les entreprises qui ont adopté une politique délibérée sollicitent plus d'information que celles qui participent à l'exportation de manière spontanée ". L'information apparaît comme une des caractéristiques cruciales de la PME internationale au point que certains n'hésitent pas à **concevoir la PMI internationale** comme un "**système d'information**" (P.Y.Léo, 1995 : 35).

L'entreprise peut également choisir de privilégier une collecte d'information à partir d'une organisation en réseau. "Le réseau de partenaires peut être aussi une source importante d'acquisition de connaissances informelles et pertinentes (c'est surtout vrai pour les stratégies d'internationalisation)" (Sarnin, 1990). Le réseau assure, en effet, la recherche et la circulation d'informations entre les partenaires (Planque, 1991) Il y a élaboration d'un espace commun au travers d'une définition préalable des axes d'une politique de négociation, de communication et d'action (Coudert, Leyronas, 1995). Il apparaît ainsi comme une voie relationnelle apte à faire circuler des flux d'information (Proulx, 1991) dans la mesure où il autorise une veille stratégique en réseau (Lesca et Chapus, 1994) autour des activités technologiques et commerciales. La mise en commun de moyens permet aux entreprises du réseau de couvrir un espace de recherche plus important. Il permet d'augmenter la quantité et/ou la nature des informations disponibles tout en assurant une diminution du coût. Par l'intermédiaire du réseau, les entreprises sont alors susceptibles de se constituer un système d'information externe plus complet. D'une manière générale, la **multi-localisation** est un atout car elle permet de recueillir des informations de première main et mettre en concurrence des espaces de marché et des interlocuteurs différents. Faire circuler de l'informations entre différentes entreprises suppose au préalable un effort de normalisation et la production de règles communes afin d'éviter les comportements opportunistes. Cet effort est encore accru quant on se trouve confronter à des informations en provenance de plusieurs aires culturelles. Il y a alors un double besoin de normalisation et de coordination de l'information pour rendre le réseau efficace et efficient.

**Une fois encore, la diversité des systèmes informationnels peut être regroupée sur un axe opposant les entreprises faiblement internationale dont la collecte d'informations se fait simplement par l'intermédiaire du dirigeant-propriétaire sur une base locale et les entreprises globales disposant d'un système informationnel complexe et internationalisé reposant sur un grand nombre d'acteurs.**

Une fois de plus, notons la contre-tendance que semble esquisser la globalisation à l'égard du concept de PME. Les systèmes d'information interne et externe de la PME sont en

général très simples "dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement (...) C'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché" (Julien et Marchesnay, 1988, p57). Dans les petites entreprises, le dirigeant fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel que les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer les différents aspects de ses produits. Les systèmes d'information sont simples parce que fondés sur une forte proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'univers de la PME. Ainsi, en décortiquant le fonctionnement d'une toute petite entreprise innovatrice en voie de création, Planque (1987) montre que "le vecteur d'obtention de l'information est un **ensemble de relations interpersonnelles informelles**, non institutionnalisées et non structurées. La localisation des "noeuds" du réseau, étant donné le type de communication utilisé, est principalement limitée à la région dans laquelle l'innovateur potentiel est susceptible de se déplacer aisément;" Ce type de comportement est directement lié aux spécificités des petites organisations: la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.

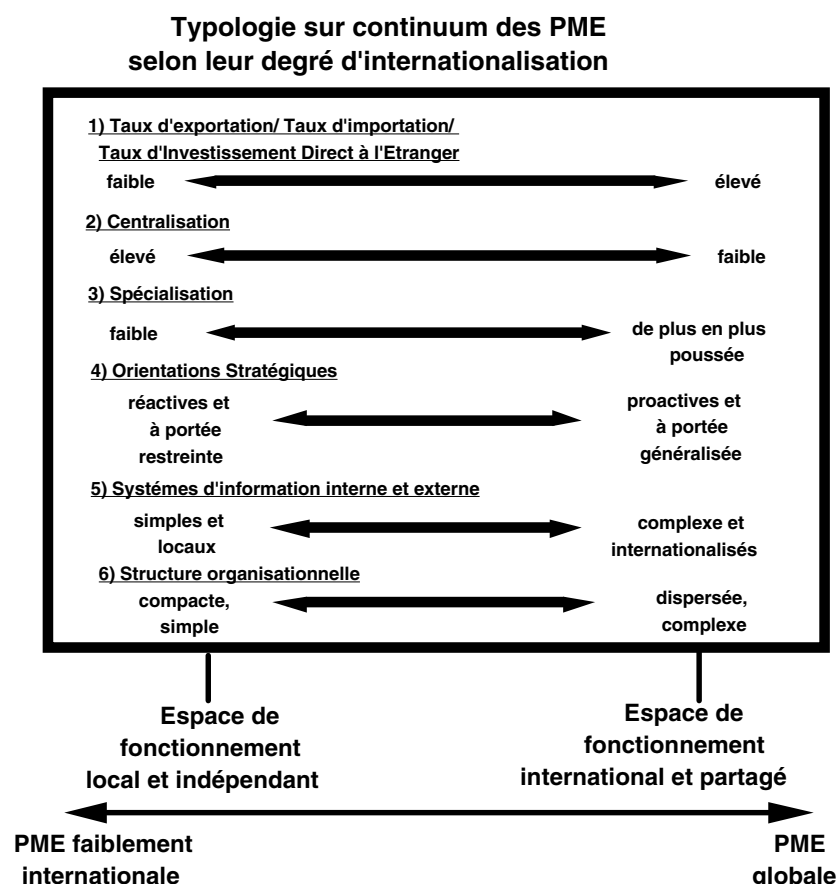
Nous avons vu précédemment qu'en général, le marché de la petite entreprise est plutôt local. Lorsque l'étendue géographique du marché s'élargit, il devient alors plus difficile pour le dirigeant de maintenir des contacts étroits et directs avec ses clients. Bien entendu, cela se complique lorsque l'entreprise importe et délocalise également une partie de sa production à l'étranger. L'éloignement des principaux partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés et/ou collaborateurs dans le cadre d'un accord de coopération internationale) conduit le dirigeant, sauf à faire preuve d'une grande mobilité, à mettre en place un système de collecte d'informations beaucoup plus sophistiqué. Selon S.Urban (1993, p144) " **le besoin de coordination est renforcé lorsque les structures organisationnelles se démultiplient**, qu'elles passent d'une structure unique, sans distinction de fonction à une forme en M distinguant des secteurs géographiques ou des zones de produits fonctionnant de façon autonome... Ce problème de la coordination ne touche pas seulement tel ou tel groupe multinational, mais se généralise pour se poser à tous les acteurs industriels". Ainsi, les entreprises qui disposent d'unités à l'étranger sont souvent amenées à demander aux membres de leur personnel d'établir des documents écrits: rapports d'activité (reporting), tableaux de bord, budgets.... La transmission de l'information devient alors plus formalisée. Pour Kalika (1984) l'éloignement géographique constitue précisément un facteur qui pousse à la formalisation, la distance nécessitant un recours plus important à l'écrit. L'internationalisation des activités suscite un besoin naturel de contrôle surtout dans un contexte d'essor des investissements internationaux.

## 2. PME globale en réseau et concept-PME

En reprenant chacun de ces critères et en les positionnant sur un axe continu allant du moins vers le plus, on peut, à l'instar de ce que fait P.A.Julien (1994) à propos des PME en général, établir **une typologie multi-critères sur continuum des PME internationales** (Figure 1). Seuls les critères changent, l'idée demeure la même: à savoir que l'hétérogénéité du monde des PME internationales peut être regroupée au sein d'un cadre qui peut utilement fournir les conditions de base pour une approche synthétique de l'internationalisation de l'entreprise.

FIGURE 1

## Typologie sur continuum des PME internationales



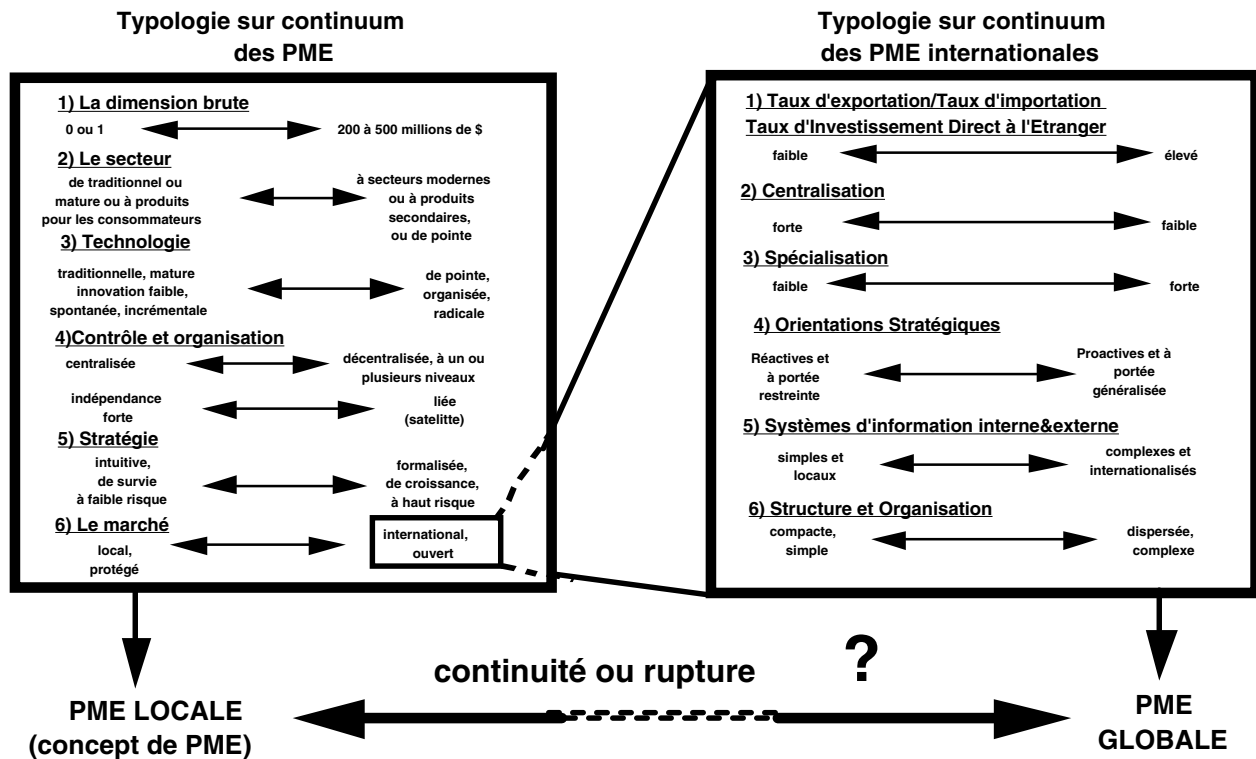
En définitive, il semble que l'on peut résumer cette typologie multi-critères par **le concept synthétique d'espace de fonctionnement** (Fuguet et Péguin, 1992). Par espace de fonctionnement, nous entendons l'ensemble des localisations où l'entreprise puise ses ressources matérielles, financières, humaines, informationnelles, relationnelles...qui interviennent dans le processus de production de l'entreprise ainsi que leur mode de coordination. En général, la PME puise l'essentiel de ses ressources dans son environnement local, dans son "milieu". Mais on peut supposer que certaines PME élargissent, parfois à une échelle mondiale, leurs sources d'approvisionnement, d'équipement, de production...et ce simultanément. Dans ce cas, l'espace de fonctionnement est international. C'est la raison pour laquelle on peut distinguer d'une part la PME faiblement exportatrice dont l'essentiel des ressources est d'origine locale ou régionale, fabriquant ses produits dans un seul et même site de production et dont l'engagement international se limite à la seule dimension de l'exportation et d'autre part la PME exportant et important fortement, sous-traitant une partie de sa production à l'étranger, multipliant les accords de coopération internationaux, disposant de systèmes d'information interne et externe largement internationalisés et dont le comportement stratégique à l'égard de l'internationalisation s'inscrit dans une démarche stratégique de long terme, irréversible et pro-active. La PME globale se caractérise certes par un espace de marché international, mais ce qui la différencie le plus de

l'entreprise simplement exportatrice, c'est l'internationalisation de son espace de fonctionnement.

En juxtaposant la typologie multi-critères de P.A.Julien (1994) à la nôtre, nous pouvons faire apparaître un continuum allant de la PME locale jusqu'à la PME globale. En effet, notre typologie s'imbrique parfaitement dans celle de P.A.Julien, comme si nous avions tout simplement procédé à un "zoom" sur le seul aspect de l'internationalisation (Figure 2).

FIGURE 2

de la PME locale à la PME globale



La PME locale correspond à la partie gauche de la synthèse de Julien. Les traits distinctifs ressemblent à la définition que P.A.Julien donne du concept de PME. En effet, Julien considère que plus la taille est petite, plus les tendances s'orientent vers la gauche. Inversement, plus la taille augmente, plus les configurations se déplacent vers les caractéristiques de droite. Toutefois, certaines PME peuvent parfois se rapprocher des configurations de droite, du moins en ce qui concerne certaines caractéristiques. C'est le cas des PME exportatrices qui, malgré un marché international, restent conformes au concept de PME. On admettra alors l'idée selon laquelle la PME est plus ou moins spécifique.

Mais, comment alors interpréter les cas où des entreprises de petite taille revêtent toutes les caractéristiques de droite? Autrement dit, certaines PME, bien que de faible dimension, se caractérisent par une forte décentralisation, par une spécialisation poussée, par une stratégie

délibérée et formalisée et par des systèmes d'informations interne et externe complexes. **Ne peut-on conclure à une dénaturation (anti-PME) ?** Cette question conduit à s'interroger sur les délimitations du concept de PME. Ce problème n'est pas nouveau en soi puisque dès 1967, Barreyre évoque les limites du concept-PME en excluant d'une part les entreprises qui, malgré leur petite taille, sont sous l'emprise d'un groupe et d'autre part les entreprises qui, malgré leur autonomie réelle de financement et de gestion, ne satisfont pas au moins cinq des neuf critères que Barreyre associe au concept de PME. Autrement dit, en suivant cette règle, on peut en déduire que la constitution d'un échantillon d'entreprises indépendantes et de petite taille est une condition nécessaire mais pas suffisante pour s'inscrire dans le cadre du paradigme de la spécificité de la PME. Une entreprise indépendante de petite taille n'est pas forcément une PME. Il faut en plus veiller à ce que la majorité des autres caractéristiques du concept-PME soit vérifiée. **On ne peut donc pas se contenter de construire un échantillon sur la seule base de critères quantitatifs, censés mesurer le concept de taille, pour pouvoir faire référence au corpus théorique concernant le concept de PME.** Par l'énoncé de cette règle, Barreyre suggère, sans toutefois l'évoquer explicitement, l'idée d'une dénaturation possible de la PME. Mais cette position est une position médiane. Il suffit selon ce dernier que la moitié des caractéristiques ne soit plus observée pour que l'on ne puisse plus faire référence au concept de PME. Notre position est plus prudente. Nous considérons que seules les situations qui suscitent des modes de gestion qui vont tous à l'encontre de ceux du concept de PME correspondent à des situations dénaturantes. En d'autres termes, ce sont les situations extrêmes qui selon nous paraissent les plus aptes à réfuter et donc à délimiter le concept de PME. L'identification de cas extrêmes peut se révéler particulièrement utiles pour identifier les limites de la généralisation d'une théorie (Bonoma, 1985 in Evrard et alii, 1993). Il convient alors de s'interroger sur l'identité de la PME, non par rapport à une classification selon la taille mais par rapport à ses caractéristiques propres (Guilhon.A et alii, 1993). Ce qui revient à considérer que **l'anti-thèse de la PME n'est plus la Grande Entreprise mais l'entreprise de petite taille qui revêt toutes les caractéristiques inverses de celles du concept de PME, ce que nous appelons l'anti-PME.**

Or, il semble que la PME globale en réseau corresponde précisément à une telle situation. En effet, plusieurs auteurs suggèrent que l'internationalisation peut constituer un "choc" qui implique de profonds changements dans le mode de fonctionnement de la PME (Walthers et Samiee, 1990 ; Moïni, 1992) pouvant parfois occasionner une crise et un changement de seuil dimensionnel (Godener, 1995). Pour Marchesnay (1992) "on est en droit de penser que l'acceptation de la globalisation entraînera de fortes ruptures, discontinuités dans le système de gestion de l'entreprise...les changements organisationnels risquent d'être radicaux". Ces propos rejoignent ceux de Bus pour lequel la dispersion internationale des activités suscite des changements profonds au niveau du comportement et des organisations (F.Bus, 1987). **La question est alors de savoir quelle est l'interprétation que l'on peut donner de ces changements ? S'agit-il d'un changement de degré ou de nature ?** La question est de savoir comment et à partir de quel moment peut-on considérer que les différences entre deux objets sont des différences de nature et non seulement des différences de degré. S'il est difficile de répondre à une telle question, il est toutefois important de noter que la terminologie employée par l'ensemble des auteurs à l'égard des changements liés à la globalisation (crises, chocs, changements profonds, radicaux , ...), suggère que l'hypothèse d'un changement de nature soit plausible. Autrement dit, les différences entre les PME locales et les PME globales sont si importantes qu'à bien des égards, il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre.

Ainsi, Guilhon, A. et al. (1993) considèrent qu'il existe une **contradiction entre**

**L'activité d'exportation et "l'identité de la PME"**. Partant de ce principe, si l'on définit la globalisation comme le stade ultime de l'internationalisation de l'entreprise, alors il est probable que le contraste soit encore plus fort. Dans ces conditions, on peut défendre la thèse que la globalisation **"dénature"** la PME. C'est ainsi que Amami et alii (1993) considèrent que l'émergence d'un entrepreneuriat mondial doit s'accompagner d'un **nouveau paradigme**. En somme, les PME mondialisées semblent adopter des modes de comportement qui parfois se rapprochent de ceux des grandes entreprises comme en témoignent les propos suivants: "La part de la production exportée par les PME exportatrices est généralement faible. Plusieurs le font irrégulièrement, de façon plutôt passive, ou en fonction des commandes extérieures. Mais, celles qui le font systématiquement et de façon importante ne diffèrent pas tellement des grandes entreprises. **Leurs comportements ou leurs stratégies sont relativement semblables.**" (P.A.Julien, 1993). De même, selon P.Joffre (1989) "les baby-multinationales, c'est à dire les PME qui possèdent plusieurs filiales de fabrication à l'étranger ont un comportement qui ne diffère pas fondamentalement de celui de la grande entreprise." (Joffre, p1567, 1989). Dans ces conditions, il semble qu'**"au point de vue du commerce extérieur, il est illusoire de distinguer les PME des autres entreprises. En réalité, les PME n'existent pas. Il y a les entreprises compétitives qui peuvent être petites, moyennes ou grandes et les autres."** (F.David dans Joffre, 1986b, p73). Si en matière d'internationalisation, plusieurs auteurs considèrent que le rôle de la taille ne doit pas être surestimé (Joffre, 1986b, Calof, 1993), nous considérons que c'est plus généralement le rôle de la spécificité de la PME qui ne doit pas être surestimé. **Dans un contexte de mondialisation, la PME globale se comporte effectivement comme une grande entreprise miniature**

Le constat de la dénaturation peut également être avancé en ce qui concerne le réseau. En effet, le réseau peut être considéré comme "un lieu d'éclatement des frontières de la firme, d'interpénétration, ramification des fonctions (production, conception, distribution...) de l'ancienne firme avec d'autres acteurs (centres de recherche, administration, centres techniques, utilisateurs" (Gonzalez, 1990, p8). Dans sa forme la plus aboutie, le concept de réseau semble donc correspondre au stade ultime de l'interdépendance. La forme-réseau débouche sur la **mise en place d'un espace de fonctionnement entièrement partagé**, lequel apparaît en contradiction avec le concept de PME qui semble défini par un espace de fonctionnement indépendant au sein duquel le dirigeant-propriétaire occupe une position centrale. En effet, dans le cas du réseau, le dirigeant n'est plus que l'un des maillons d'un espace de fonctionnement partagé. La forme-réseau tend ainsi à relativiser l'importance du rôle du dirigeant. De même, il est possible de considérer l'alliance en PME comme un changement organisationnel dans la mesure où elle affecte la structure globale et les comportements de l'entreprise (Denis et Champagne, 1990 ; Meyers, Brooks et Goes, 1990 dans A. Guilhon, 1995). Dans son analyse des alliances en PME, A. Guilhon (1995) note que certaines alliances<sup>1</sup> ont transformé les styles de gestion et les zones de contrôle des dirigeants. Nadler et Tushman (1990) remarquent que l'appartenance à une alliance peut modifier le style de gestion de l'entrepreneur. Dans ces conditions l'identité propre de la PME peut être remise en cause (A. Guilhon, 1995). En somme, la forme-réseau suscite des procédures de contrôle, des systèmes d'information interne et externe, des mécanismes de spécialisation et de coordination des tâches de plus en plus élaborés. Ces tendances vont à l'encontre des caractéristiques du concept-PME énoncées par P.A.Julien (1994). Par conséquent, le passage d'un espace de fonctionnement indépendant (concept-PME) vers un espace de fonctionnement partagé (forme-réseau) implique aussi des (r)évolutions si importantes qu'à bien

---

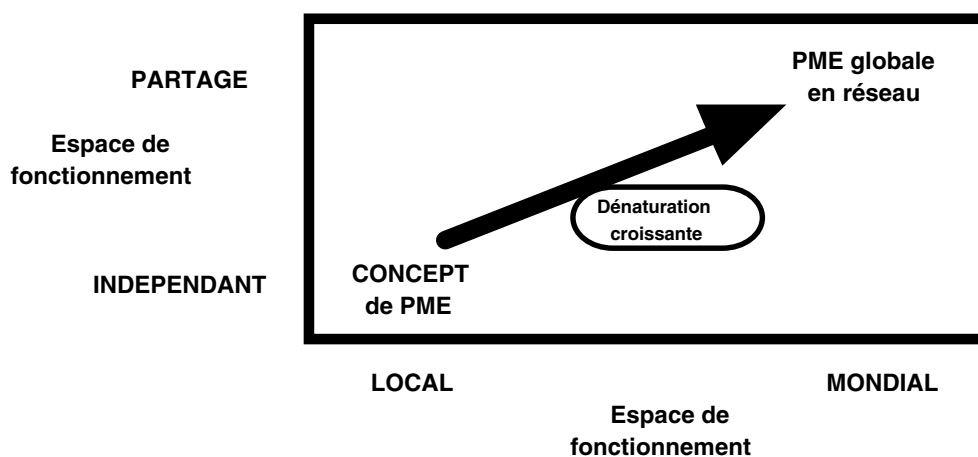
<sup>1</sup> Elle les qualifie à juste titre "d'alliance transformatrice".

des égards il semble impossible de considérer ces deux formes comme appartenant au même genre. Dans ces conditions, nous rejoignons les propos de Sarnin (1990) selon lequel **"le concept de "réseau" dissout la spécificité des PMI**, à la fois en faisant éclater les frontières de son autonomie et en la rapprochant des problématiques des entreprises de tailles plus importantes". Sans nier la pertinence de l'hypothèse de la spécificité de la PME, il semble une fois de plus qu'il faille relativiser son rôle. En PME, comme dans bien d'autres champ de recherche en sciences de gestion, il ne saurait y avoir de déterminisme fût-il spécifique.

Par conséquent, compte tenu de l'ensemble des éléments évoqués dans le cas des stratégies de globalisation et de réseau, force est de constater que ces entreprises semblent sortir du cadre défini par le concept de PME. Le réseau, au même titre que la globalisation, suscite des besoins organisationnels et engendre des effets structurants qui a bien des égards rappellent l'effet-taille. Poussée à leur extrême, ces logiques peuvent engendrer des transformations radicales de la PME. Nous sommes alors en présence de situations dénaturantes (Figure 3).

FIGURE 3

### Globalisation, réseau et dénaturation de la PME



### Conclusion

Les effets de la globalisation combinés à ceux du réseau conduisent la PME à mettre en oeuvre des modes d'organisation et à adopter des comportements qui s'éloignent considérablement de la conception traditionnelle de la PME. Il est alors possible de conclure à l'idée d'une dénaturation croissante au fur et à mesure que l'entreprise de petite taille se rapproche de la forme globale en réseau. L'idée de la dénaturation de la PME peut être élargie à d'autres aspects. Par exemple, l'émergence de structure d'hypogroupe et l'apparition de dimensions organisationnelles dans ces stratégies semblent également remettre en cause le fonctionnement traditionnel de la PME (Debray et Leyronas, 1996). De même, les développements de "l'Echange de Données Informatisées (EDI) et du "Juste-à-Temps" (JAT) risquent, selon Curvalle (1994), de condamner les PME.

Les besoins d'organisation induits par ces évolutions tendent, là aussi, à suggérer l'idée d'une dénaturation possible. Plus généralement, parmi les nouvelles pratiques des entreprises, certaines ne sont-elles pas de nature à remettre en cause profondément la conception traditionnelle de la PME ? Dans quelle mesure cette conception, élaborée à la fin des années 70, est-elle apte à intégrer ces pratiques nouvelles? La mise en évidence de contextes incompatibles au concept-PME (situations dénaturantes) permettrait d'évaluer de façon critique son degré de généralité. Autrement dit, **sous quelles conditions et jusqu'où peut-on valider l'hypothèse de la spécificité de la PME ?** L'identification des situations dénaturantes présente le double avantage de contribuer à mieux cerner les frontières critiques qui, en dehors de la frontière de taille, délimitent le concept de PME (cadre de validité) et de mettre en perspective de nouvelles voies de recherche jusqu'alors inexplorées. Cette optique suggère alors que la spécificité de la PME n'est pas une loi universelle mais une simple hypothèse contingente (Torrès, 1996).

En adoptant une approche contingente de la spécificité de la PME, nous pouvons à présent résoudre le paradoxe évoqué plus haut. Nous avons montré que les PME globales paraissent paradoxales car elles prennent à contre-pied la relation de congruence entre la taille et la configuration spatiale des activités de l'entreprise. Mais si l'on instruit plus en détail les modes de fonctionnement des PME globales, alors le paradoxe peut être levé. En effet, la dispersion spatiale des activités qui caractérise ces PME induit des modes d'organisation qui se situent aux antipodes du concept de PME (Figures 2 et 3) et semblent comparables à bien des égards à ceux de la grande entreprise. **Le facteur spatial apparaît alors comme un facteur de contingence majeur du cadre de validité du concept-PME.** Le concept de PME semble précisément correspondre à un modèle de proximité (omniprésence et donc prépondérance du rôle du dirigeant, coordination fondée sur l'ajustement mutuel et la supervision directe, liens directs et étroits avec les clients et les fournisseurs, horizon temporel court ...) tandis que la forme globale se définit à l'inverse par l'internationalisation de l'espace de fonctionnement de l'entreprise (Figure 1) et donc par la mise en place de modes d'organisation et de gestion à distance. Or, on ne gère pas à distance comme on gère à proximité. Par conséquent, il est logique de considérer que la globalisation dénature le concept de PME et par voie de conséquence que les PME globales ne sont plus des PME au sens classique. Dans ces conditions, la PME globale n'est plus un paradoxe mais devient simplement un élément de réfutation du "modèle-PME".

De même, en ce qui concerne les effets du réseau, il semble également que l'interdépendance réduise les spécificités de la PME. S'il est commun d'exclure des échantillons de PME les filiales dépendantes d'un groupe, il est souhaitable d'élargir la frontière-critique aux cas des PME en réseau, c'est à dire aux situations d'interdépendance. Cette précaution tendrait à faire du concept de PME un **modèle d'indépendance de gestion** au lieu d'un modèle de non-dépendance comme cela est le cas jusqu'alors.

A ce stade, comment ne pas remarquer à quel point ces deux reformulations du concept de PME (modèles de proximité et d'indépendance) rejoignent la définition que le rapport Bolton donne de la PME : "une PME est celle qui est indépendante tant pour son statut que pour sa gestion et qui n'est pas dominante dans son champ d'action" (Hertz, 1982). Cette correspondance n'est pas une coïncidence. Elle montre tout simplement que le concept de PME est bien plus qu'un simple modèle de petite taille. Le critère de taille ne suffit pas à lui seul à cerner de manière satisfaisante le concept de PME. Au risque de paraître "fondamentalistes", nous considérons qu'il est nécessaire de revenir à cette définition originelle car elle explicite en



grande partie le cadre de validité du concept de PME. Dans ces conditions, l'analyse de l'impact sur les PME des nouvelles pratiques stratégiques (réseaux, hypogroupement...) et des nouvelles tendances de l'environnement (mondialisation...) devient plus intelligible. La mise en évidence de tendances contre-natures à la conception classique de la PME imposerait alors de reconnaître que les travaux en PME, comme bien d'autres, sont biodégradables.

## **Bibliographie**

- AGMON, T et R.L. DROBNICK (1994), "Small firms in global competition", Oxford University Press, 142 p.
- ALI, A et M. SWIERCZ (1991), "Firm size and export behavior lessons from the midwest", *Journal of Small Business Management*, Vol 29, n° 2, p. 71-78.
- AMAMI, M. LIZOTTE, G. et M.P. MARELLI (1993), "L'entrepreneuriat mondial: vers un nouveau paradigme.", communication au CIFPME, 28-30 octobre 1993, Carthage, Tunisie.
- BAIRD, I.S. LYLES, M.A. et J. B. ORRIS (1994), "The choice of international strategies by small business", *Journal of small business management*, Vol.32, N°1, p. 48-59.
- BARREYRE, P.Y. (1967), "*L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*", Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble, 480 p.
- BURTON, F.N. et B.B. SCHLEGELMILCH (1987), "Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement", *Management International Review*, Vol 27, n°1, p. 38-49.
- BUS, F. (1987), "Communiquer et manager à distance", Chotard et associés éditeurs, 175 p.
- CALOF, J.L. (1993), "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, October 1993, p. 60-69.
- COUDERT, I. et C. LEYRONAS (1995), "Analyse dynamique d'un réseau de petites entreprises : identité et plasticité vs. stabilité et irréversibilité", II<sup>e</sup> colloque international sur la PME, Paris, Octobre, 16 p.
- CURVALLE, B. (1994), "L'EDI et le JAT condamnent-elles les PME?", communication aux II<sup>èmes</sup> Journées IUT de la Recherche en Sciences Sociales et Humaines.
- DEBRAY, C. et C. LEYRONAS (1996), "Hypogroupement et réseau : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", XIII<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE, 16-17 avril, 16 p.
- EVARD, Y. PRAS, B. et E. ROUX (1993), "MARKET: études et recherches en marketing", Ed Nathan, 629 p.
- FERNANDEZ, G. et A. NOEL (1994), "PME, mondialisation et stratégies", *Revue Internationale PME*, vol. 6 n°s 3-4, p. 145-163, 1994.
- FOURCADE, C. (1991), "Petite entreprise et développement local", Editions ESKA, 312 p.
- FOURCADE, C (1993), "Petites entreprises innovantes et réseaux transnationaux", p. 25-43, dans les Cahiers de l'ERFI n°1, 68 p.
- FUGUET, J.L. et D. PEGUIN (1992), "La gestion du local au service de l'international: une nécessité pour les PME." in "Commerce international et économies régionales." sous la direction de Cati, M. et P. Djondang, Editions Economica.

- FUJITA, M. (1995), "Small and medium-sized transnational corporations: salient features", *Small Business Economics*, Vol 7, n°3, p. 183-204.
- GERVAIS, M. (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion* n°15, pp37-48.
- GODENER, A. (1995), "Les changements de dimensions de l'entreprise en croissance.", communication au congrès de l'AIMS, Paris, p. 612-631.
- GONZALEZ, S. (1990), "Réseaux industriels et PME", dans actes du colloque TETRA-Lyon, "La PME objet de recherche pertinent", 17 p.
- GRANDINETTI, R. et E. RULLANI (1994), "Sunk internationalisation: small firms and global knowledge.", *Revue d'économie industrielle* n° 67.
- GUILHON, A. GUILHON, B. et PEGUIN, D. (1993), "L'identité de la PME à travers l'activité d'exportation", Communication au CIFPME, Carthage, 28-30 Oct 1993, p. 301-312.
- GUILHON, A. GUILHON, B. et D. PEGUIN (1995), "PME, exportation et contrôlabilité", Communication au CIFPME, Paris, 25-27 Octobre, p. 385-401.
- GUILHON, A. (1995), "Dynamique d'alliance et apprentissage organisationnel : une grille d'analyse pour les PME", IV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris 2-4 mai, p.553-574.
- HAKANSSON, H. et J. JOHANSON (1988), "Formal and informal cooperations strategies in international industrial networks", dans Contractor, F.J. et P. Lorange, *Cooperative strategies in international business*, Lexington books.
- HERTZ, L. (1982), *In search of a small business definition*, University Press of America, 454p.
- Houssiaux, J. (1957), "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", *Revue Economique*, n° 2, p. 221-247.
- JOFFRE, P. (1984), "Le mythe de la taille dans le comportement international des entreprises petites et moyennes", *Analyse de la SEDEIS*, Vol 15, mars, p. 86-93.
- JOFFRE, P. et G.KOENIG (1985), "Stratégie d'entreprise. Antimanuel.", Editions Gestion-Economica.
- JOFFRE, P. (1986a), "De la vente internationale au partenariat mondial", *Chronique d'actualité de la SEDEIS*.
- JOFFRE, P. (1986b), "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé.", *Revue Française de Gestion*, p. 68-76.
- JOFFRE, P. (1987), "L'entreprise et l'exportation", Editions Vuibert Entreprise, 171 p.
- JOFFRE, P. (1989), "Internationalisation de l'entreprise", pp1566-1586 dans "Encyclopédie de Gestion", Editions Economica, 3169 p.
- JOFFRE, P. (1994), "Comprendre la mondialisation de l'entreprise", Paris, Editions Economica, 111 p.
- JOHANNISSON, B. (1994), "Building a "glocal" strategy.-internationalizing small firms through local networking-", communication à la 39<sup>ième</sup> Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pp 127-135.
- JOYAL, A. JULIEN, P.A. DESHAIES, L. et C. RAMANGALAHY (1993), "Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices: rapport de synthèse de la recherche", 30 août 1993, Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME.

- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (sous la direction de) (1988), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, 288 p.
- JULIEN, P.A. (1993), "La globalisation des activités économiques et du développement des petites et moyennes entreprises.", version préliminaire pour le rapport de l'OCDE, 28 p.
- JULIEN, P.A. (sous la direction de) (1994), *Les PME: bilan et perspectives*, Ed Economica, 352 p.
- JULIEN, P.A. LÉO, P.Y. et J. PHILIPPE (sous la direction de) (1995), "PME et grands marchés: PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au marché unique", Ed L'Harmattan, Logiques Economiques, 220 p.
- JULIEN, P.A. et M. MORIN (1996), "Mondialisation de l'économie et PME québécoises", Presses de l'Université du Québec, 204 p.
- KPMG-Fiduciaire (1991), "Enquête sur le partenariat", Extrait publié dans *Le Nouvel Economiste*, n° 796, 17 mai.
- KALIKA, M. (1984), "Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique.", Thèse d'Etat en Gestion, Université de Bordeaux I, 1146 p.
- KALIKA, M. (1986), "La structuration par l'internationalisation", *Revue Française de Gestion*, n° 55.
- KOUADJO, K (1985), "Stratégies d'exportation des PME régionales vers les pays africains", Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Université de Montpellier I, 269 p.
- LÉO, P.Y. MONNOYER-LONGÉ, M.C. et J. PHILIPPE (1990), "Stratégies internationales des PME", Economica, Paris, 263 p.
- LÉO, P.Y. (1995) "Stratégies de développement international", pp27-46, dans "P.M.E. et grands marchés", sous la dir. de Julien, P.A. Léo, P.Y et J. Philippe, Ed l'Harmattan, 220 p.
- LESCA, H. et E. CHAPUS (1994), "Une veille stratégique organisée en réseau pour les PME-PMI", Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises, Ajaccio, Mai, p.175-183.
- LEVITT, T. (1983), "Un seul univers, le marché ?", *Harvard-L'Expansion*, Automne, p. 6-17.
- MARCHESNAY, M. (1982), "Pour un modèle d'hypofirme", in *Entreprise et organisation*, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Editions Economica, p. 71-91.
- MARCHESNAY, M. (1993), "les bases de compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés.", p. 9-24, dans les Cahiers de l'ERFI n° 1, 68 p.
- MICHUN, S. (1994), "Phénomènes de proximité et petite entreprise", Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB, 27-29 juin 1994, Strasbourg, p. 227-235.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 434 p.
- MOINI, A.H. (1992), "Europe 1992: a challenge to small exporters", *Journal of Small Business Management*, Vol 30, n° 1, p. 11-20.
- MONNOYER-LONGÉ, M.C. (1990), "L'organisation, clé de la performance.", in "Stratégies internationales des PME." sous la direction de Léo, P.Y. et alii, Editions Economica, 263 p.
- MONNOYER-LONGÉ, M.C. (1995), "La maîtrise de l'information pour l'exportation", p. 81-96, dans "P.M.E. et grands marchés", sous la dir. de Julien, P.A Léo, P.Y et J. Philippe, Ed l'Harmattan, 220 p.

- PARADAS, A. et O. TORRES (1994) "Les politiques de formation de PME n° 1 mondiales.", communication à la 39ième Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, p. 257-268.
- PERRAT, J. (1990), "Développement des PME: les limites de l'approche statistique", communication au colloque TETRA sur le thème "La PME, objet de recherche pertinent?", 30-31 mai 1990, Lyon.
- PHILIPPE, J. (1990), "Information et milieu économique, des ressources à mobiliser." in "Stratégies internationales des PME" sous la direction de Léo, P.Y. et alii, Editions Economica, 263 p.
- PLANQUE, B. (1987), "La PME innovatrice: quel est le rôle du milieu local?", RIPME?
- PLANQUE, B. (1991), "Note sur les réseaux d'innovation : réseaux contractuels et réseaux conventionnels", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3/4, p.276-303.
- POWELL, W. (1990), "Neither market nor hierarchy: networks forms of organization", Research in Organizational Behavior, vol 12.
- PROULX, M. U. (1991), "Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique", Revue Canadienne de Science Régionale.
- REICH, R. (1993), "L'économie mondialisée", Editions Dunod.
- ROTH, K. (1992), "International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries.", Journal of International Business Studies, Third Quarter, p. 533-549.
- ROUQUETTE, S. (1993), "Utilisation des services locaux par les PME exportatrices: une comparaison France-Québec", actes du colloque "PME-PMI: développement international", juin, CER, Aix en Provence.
- SARNIN, P. (1990), "Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes", communication au colloque TETRA "La PME: objet de recherche pertinent", 30-31 mai 1990, Lyon.
- SAVARY, J. (1981), "Taille et multinationalisation des entreprises françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°15, p. 78-91.
- SAVARY, J. (1988), "Les stratégies d'internationalisation des firmes", pp446-460, dans "Traité d'économie industrielle", sous la dir. de Arena, R. et alii, Editions Economica, 965 p.
- TORRÈS, O. (1994), " Territoire, PME globales et réseaux transnationaux", actes du Colloque International du Management et des Réseaux d'Entreprise (CIMRE), Ajaccio, 23-24 mai.
- TORRÈS, O. (1996), "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", dans Cahier de l'ERFI n°11, Montpellier, juillet.
- URBAN, S. (1993), "Management international.", Editions Litec, 205 p.
- WALTERS, P. et S. SAMIEE (1990), "A model for assessing performance in small U.S. exporting firms", Entrepreneurship: theory and practice, Vol 15, n°2, p. 33-50.