

# **Territoire, PME globales et réseaux transnationaux**

## **Résumé :**

Si la plupart des petites entreprises fondent leur base de développement à une échelle locale par une forte intégration au territoire, d'autres, en revanche, adoptent simultanément des modes d'approvisionnement, de conception des produits, de production et de commercialisation qui dépassent les frontières nationales. Ce sont les petites entreprises globales. Le mode d'insertion de ce type d'entreprise dans son territoire est alors profondément différent.

En 1989, le contenu en importation des exportations de la France approche 23% et celui des investissements 28% (Barge. M et Moyne. V-1991). Ces statistiques constituent des indicateurs de **l'intégration croissante de notre économie** au reste du monde en général, et à l'Europe en particulier.

Cette intégration croissante est le fait essentiellement des Firmes MultiNationales (FMN) qui internalisent le commerce mondial. **La hiérarchie supplante le marché.** Mais durant ces dix dernières années, nombreux sont les auteurs qui ont relaté l'émergence de nouveaux modes organisationnels du système productif qui se situent entre le marché et la firme: un véritable continuum de situations apparaît, laissant aux accords de coopération une place de choix. C'est l'avènement de **l'entreprise-réseau** qui traduit selon Joffre.P (1986) une troisième voie de l'évolution du capitalisme mondial: *"La recherche de complémentarité de compétences fonctionnelles associées à des dotations factorielles plus avantageuses dans un pays que dans d'autres, conduit à de nouvelles formes de compétition et à de nouveaux réseaux mondiaux inter-entreprise"*. L'abaissement des coûts de transport et les nouvelles technologies d'information et de communication, non seulement, facilitent le commerce "au loin", mais permettent également aux entreprises de répartir leurs activités à l'échelle mondiale et de coopérer avec des entreprises étrangères. La compétitivité mondiale impose aux firmes de rechercher ce qui se fait de mieux à l'échelle mondiale. **La stratégie de globalisation est fondée sur un renforcement des interdépendances à l'échelle mondiale.** Elle s'appréhende à l'aide de deux dimensions: la dispersion et la coordination des activités (Porter-1993).

**D.Ettighoffer** (1992) dans son ouvrage *"l'entreprise virtuelle"* précise que la production se dématérialise à un point tel, que désormais, c'est l'information ou la matière grise qui constitue la valeur ajoutée des produits. Les nouvelles frontières du savoir seront davantage le fait des entreprises que des nations. *"On voit déjà apparaître des entreprises qui développent des stratégies de maillage de centres de matière grise répandus dans le monde. L'entreprise virtuelle devient apatride."*

L'entreprise virtuelle devient donc apatride car les nouvelles technologies d'information et de communication permettent à l'entreprise de se libérer, en grande partie, des contraintes de localisation. On rejoint une des définitions de la globalisation. Global signifie a-local, c'est à dire une **suppression des frontières** grâce aux télécommunications. **Global est un antonyme de local.** On fait alors référence à un espace fonctionnel ou organisationnel dont les différents

nœuds sont interconnectés en réseaux. Mais on peut faire référence à l'espace géographique. Alors **global est synonyme de mondial**, signifiant ainsi une plus grande facilité de **franchissement des frontières** grâce aux moyens de transport et aux progrès du libre échangeisme. *"On décrit souvent les multinationales comme des sociétés apatrides; elles peuvent fonctionner et produire où elles veulent. Et elles ne s'en privent pas."* (Porter-1993). L'espace géographique des entreprises est alors discontinu. La proximité physique s'efface au profit d'une proximité des modes de fonctionnement entre les organisations qui facilite les délocalisations et la dispersion des activités. Les firmes multinationales sont devenues mondiales et donc sans véritable nationalité (Reich-1993). Le mot nation contenu dans **international** et **multinational** disparaît. Cela laisse supposer que les stratégies de certaines firmes multinationales atténuent l'insertion des différentes unités du groupe dans l'économie régionale. Le phénomène de globalisation des économies et l'accroissement de l'intégration des activités des firmes à l'échelle mondiale semble remettre en cause les liens qui unissaient davantage, autrefois, les unités productives avec le tissu économique régional où elles étaient localisées. Les entreprises semblent se déterritorialiser. Toujours selon Porter (1993), *"la mondialisation libère l'entreprise de sa dépendance en matière de dotation en facteurs de production de son seul pays..."*.

Certains groupes n'hésitent pas à délocaliser certaines activités en des lieux plus propices, pouvant occasionner alors de véritables préjudices à l'économie locale. Apatrides et irresponsables, telle est l'impression que donnent certains groupes à l'opinion publique. De sorte que l'on est en droit de poser la question de la responsabilité territoriale de certains groupes (Daynac-1991). Certaines régions sont totalement dépendantes de l'activité d'un seul groupe. Comme le notent Dupuy et Gilly (1993), *"La capacité de reproduction du territoire est fonction du niveau d'indépendance que ce dernier a pu acquérir vis à vis de l'unité du groupe..."* Certains groupes, pour la plupart publics, conscients de cette responsabilité ont même créé des "sociétés de reconversion" pour faciliter leurs opérations de délocalisation (voir Moissac in Daynac-1991) et ne pas dévitaliser une région, suite à leur départ.

L'insertion d'une unité productive au sein de son territoire d'implantation (qui peut se mesurer par la part des fournitures et ventes locales, le nombre et l'intensité des relations que l'entreprise noue avec le tissu économique et social local...) constitue une épineuse question dans la mesure où de plus en plus d'activités vont être amenées à être délocalisées (voir rapport Arthuis-1993). La délocalisation d'une activité sera d'autant plus douloureuse pour l'économie régionale que celle-ci est fortement dépendante de l'unité du groupe. Mais l'on peut également imaginer que le groupe,

soucieux de son image, surtout s'il s'agit d'un groupe public, devra gérer au mieux cette dépendance. Une insertion forte risque à terme d'être ressentie comme un facteur de rigidité territoriale. Or, nous l'avons déjà précisé, la logique de la compétitivité mondiale impose aux firmes de rechercher ce qui se fait de mieux à l'échelle mondiale et donc d'être très mobiles.

Toute l'originalité de l'analyse du LEREP (Daynac, Dupuy, Gilly, Savary...) est de mettre en relief les spécificités d'une unité qui est soumise, à la fois, à **une logique d'insertion** au sein de son territoire d'implantation, mais également à **une logique d'intégration** au sein de son groupe d'appartenance. Cette double insertion de l'unité à son groupe et à son territoire crée un niveau variable **d'enracinement territorial**, pouvant même aboutir à un détachement territorial total: "*Plus une unité est intégrée décisionnellement et industriellement au sein de son groupe et moins elle est ouverte sur son environnement (territorial et a-territorial)*" (Dupuy et Gilly-1993). Dès lors, **l'enracinement local sera d'autant plus faible que le groupe adoptera une stratégie de globalisation** ( voir l'exemple donné par C.Dupuy et J.Savary (1987) de l'unité de Sony installée à Bayonne dont l'insertion régionale est quasi nulle). La stratégie de globalisation semble donner au groupe une plus grande souplesse dans le choix de ses localisations d'une part, et dans la possibilité de délocaliser-relocaliser ses unités à tous moments, si des opportunités se présentent.

**Le processus de globalisation n'est donc pas neutre sur le mode d'insertion des entreprises dans leur environnement local.** Mieux, "*l'internationalisation a tendance à renforcer les spécialisations et à accentuer la différenciation territoriale*" (Beauviala-Ripert.C et Rousier.N-1993).

Si la mise en place de stratégie de la globalisation modifie le rapport entre une unité productive d'un groupe et son territoire, qu'en est-il pour les petites unités indépendantes comme les PME? Il est généralement reconnu que la petite entreprise puise dans son environnement local la plupart des ressources, matérielles et immatérielles, humaines et financières, dont elle a besoin pour son fonctionnement et son développement, entretenant l'aphorisme **"Local is beautiful"** (Fourcade-1991). Il n'empêche que beaucoup de PME participent à l'ouverture de nos économies. Les petites entreprises exportatrices sont légions et ont fait et font toujours l'objet de beaucoup de recherches sur ce thème. ( trois récents colloques organisés sur ce thème permettent d'apprécier cette évolution: le colloque international d'Aix en Provence-juin 1993 sur le thème "PME-PMI, développement international"; le colloque de Carthage-octobre 1993 sur " Compétitivité des PME et marchés sans frontière", et enfin, la 39ème conférence annuelle mondiale

I.C.S.B à Strasbourg-juin 1994 dont les préoccupations centrales sont "Les PME-PMI et leur contribution au développement régional et international").

On ne peut ignorer l'importance et le dynamisme dont certaines PME font preuve en matière internationale. Ce qui est plus surprenant, c'est de constater le peu d'études en ce qui concerne, non pas l'internationalisation, mais le processus de globalisation des PME. Ceci peut s'expliquer par le fait que le concept de globalisation n'est pas encore correctement défini. Mais il se peut que pour la plupart des chercheurs, le phénomène de globalisation soit propre aux grandes entreprises, voire aux firmes multinationales. Selon Joffre.P (1994), l'évolution historique de l'internationalisation de l'entreprise peut se dissocier en deux phases complémentaires mais successives: Tout d'abord, la phase d'ouverture où dans une perspective de croissance, l'entreprise part à la conquête de marchés extérieurs puis, une fois le processus d'ouverture achevé ou, pour le moins, bien avancé et les profits de l'expansion géographique épuisés, l'entreprise va entrer dans la deuxième phase: l'étape de globalisation qui **consiste "à décroiser les espaces productifs des différentes activités de l'entreprise par une meilleure coordination et intégration mondiale"**.

S'il est exact, dès lors que le champ d'analyse porte exclusivement sur les firmes multinationales, que le trait dominant des affaires internationales contemporaines se traduise par "le passage pour un nombre croissant d'entreprises d'une logique de croissance géographique et d'innovation au sens large à une logique d'efficacité", on ne peut assujettir la stratégie de globalisation à la condition que "les profits de l'expansion géographique soient en grande partie épuisés" (Joffre-1994). Rien n'empêche une entreprise de rechercher une meilleure organisation de ses activités à l'échelle mondiale (logique de globalisation et d'efficacité) sans pour autant que son marché soit international (logique d'internationalisation et d'ouverture). Ces deux logiques, de croissance et d'efficacité sont, sans nul doute, deux dimensions fondamentales de l'analyse de l'internationalisation de l'entreprise mais davantage distinctes que successives.

Or, la plupart des recherches sur les stratégies de globalisation ont été menées sur des échantillons de firmes multinationales (Michalet et Delapierre-1976, Porter et Alii-1986, Bartlett et Ghoshal-1989, Savary-1991,...). Et même si un récent ouvrage américain est consacré exclusivement aux "petites entreprises dans la compétition globale"(Agmon et Drobnick-1994), les exemples donnés sont Nike, Christian Dior, Movado!!! Bref, "elles ont tout d'une grande".

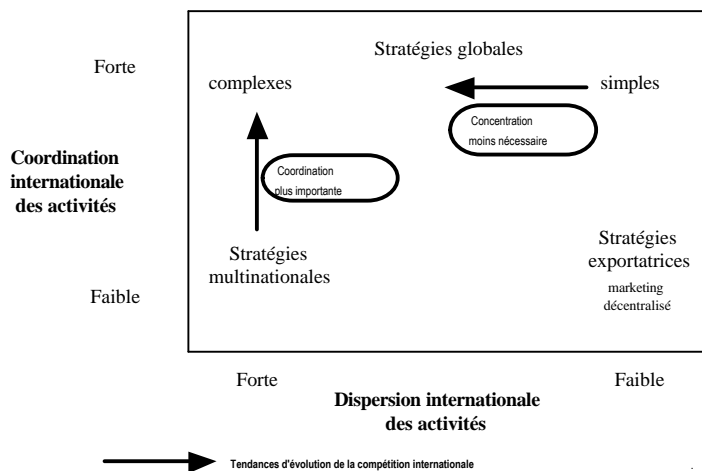
Il convient donc, dans un premier temps, de **définir la stratégie de globalisation de la petite entreprise,**

et de proposer une délimitation entre cette dernière et la stratégie d'internationalisation.

Or, comme nous l'avons déjà souligné, les implications des processus d'internationalisation et de globalisation ne sont certainement pas neutres sur le mode d'insertion de l'entreprise dans son territoire. Par conséquent, il semble intéressant de s'interroger sur le rôle et l'apport de l'environnement local pour la petite entreprise globale.

#### A/ Qu'est ce qu'une petite entreprise globale?

Pour bien comprendre le caractère global d'une entreprise, il faut revenir sur les travaux de M.E.Porter(1986) concernant les stratégies de globalisation. Pour celui-ci, la stratégie d'une firme peut être qualifiée de globale, dès lors qu'elle coordonne et intègre fortement ses activités dispersées à l'échelle mondiale. (voir schéma n°1)



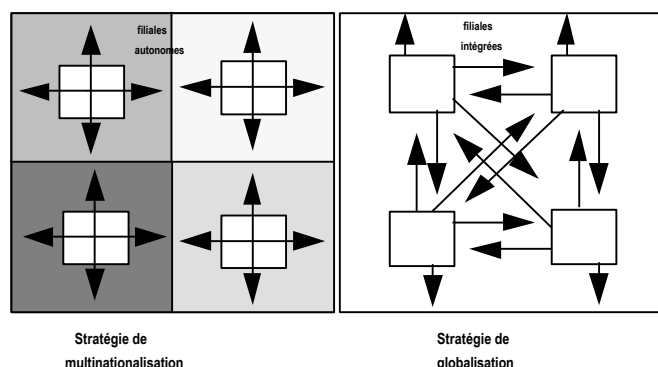
D'après M.E.Porter, 1986,  
"Competition in global industries"

#### Schéma n°1

Sur ce schéma, on peut distinguer entre la stratégie de globalisation complexe (cas où les activités de la firme sont fortement dispersées comme c'est généralement le cas pour les firmes multinationales) et la stratégie de globalisation simple (cas où la structure de l'entreprise reste relativement compacte). Ainsi, la stratégie de globalisation se mesure à l'aide de deux dimensions: la dispersion et la coordination des activités (Porter-1993). Grâce aux progrès des transports et des technologies d'information et de communication, le contexte actuel favorise une plus grande dispersion des activités tout en maintenant un fort niveau de coordination. Pour notre part, il nous semble que la stratégie

de globalisation simple correspond mieux à la réalité de la petite entreprise que la configuration complexe.

Tout l'intérêt des études des stratégies de globalisation des firmes multinationales est de préciser les implications structurelles qui en découlent. (**voir schéma n°2-Savary-1991**)



**Schéma n°2, d'après Savary.J**

Sur ce schéma, les différentes unités de l'entreprise globale sont interconnectées les unes aux autres. Chaque filiale devient un maillon d'une chaîne élargie à l'échelle de la planète. Les filiales ne sont plus autonomes comme cela est le cas dans la stratégie multinationale, mais intégrées et fortement dépendantes de la société-mère. Cette division des tâches sur une base mondiale renforce la centralisation de la FMN au profit de la maison-mère qui a pour tâche de coordonner l'ensemble. De plus, on constate une dissociation entre le travail de conception et celui d'exécution. *"Les filiales nationales ne maîtrisent plus ni la recherche-développement, ni le marketing, ni même la production, puisqu'elles ne réalisent plus toute la gamme des produits, ni encore tous les stades de fabrication. Elles sont très dépendantes du siège central du groupe."* (Savary-1991). Cette structure éclatée permet de bénéficier des économies d'échelle qui découlent de la plus grande spécialisation du travail des filiales, mais également de localiser chaque filiale dans un pays où les conditions de production sont favorables. **La recherche des effets de la spécialisation associés à des dotations factorielles plus avantageuses d'un pays à l'autre justifie l'adoption d'une telle organisation.** Michalet et Delapierre (1976) précisent que la stratégie globale reposant sur **une spécialisation internationale du travail des "filiales-atelier"** débouche, conformément à l'analyse de Chandler à laquelle ils se réfèrent, sur une structure particulière renforçant la coordination des différentes filiales qui sont intégrées au sein d'un vaste

réseau transnational où s'organisent les flux de produits semi-finis.

En clair, "la stratégie mondiale unifiée constitue le **stade ultime** de l'internationalisation où **l'espace de travail** se confond avec le quasi-marché internationalisé et transnational". (Koenig et Joffre-1986).

Cette définition apporte, selon nous, à la fois une précision et une confusion.

La précision concerne le champ de la globalisation: c'est **l'espace de travail**. "Une entreprise se transnationalise tout autant pour des raisons d'élargissement des marchés que pour des raisons d'optimisation des conditions de production et de gestion." (Fuguet et Peguin-1990). L'entreprise n'est plus la totalisation d'un ensemble d'activités indépendantes les unes des autres (stratégie multinationale), mais la globalisation d'activités connectées les unes aux autres au sein d'une **processus d'intégration hiérarchique** mais également grâce à une mise en réseau des différentes filiales; En d'autres termes, la stratégie de globalisation est fondée sur le renforcement des interdépendances mondiales. La dispersion et la coordination des activités (Porter-1986) qui en résulte traduit un **élargissement de l'espace de fonctionnement** de la firme à l'échelle mondiale. Par espace de fonctionnement, nous entendons la localisation de l'ensemble des intrants de l'entreprise et de ses fournisseurs. cet espace recouvre donc des aspects aussi divers que les ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles qui interviennent dans le processus de production de l'entreprise.

En ce sens, on ne doit pas confondre stratégie de globalisation avec la stratégie d'internationalisation qui consiste en un **élargissement de l'espace de marché** de la firme<sup>1</sup>. Considérer la stratégie de globalisation comme un **stade ultime** de l'internationalisation ne clarifie donc pas le concept. Nous pensons, bien au contraire, que la stratégie de globalisation est soumise à une logique différente de celle d'internationalisation, même si elles ne sont pas sans influence réciproque, même si elles peuvent être pratiquées conjointement, comme cela est souvent le cas dans les très grandes entreprises. (**voir schéma n°3**).

---

<sup>1</sup> La distinction entre espace de marché et espace de fonctionnement est préconisée par Fuguet et alii (1986) pour appréhender l'univers relationnel d'une entreprise. Analysant les modes de gestion de la contrainte extérieure des PME, les auteurs notent que si beaucoup de PME tendent à avoir un marché de plus en plus large, le facteur de proximité joue un rôle essentiel en ce qui concerne leur mode de développement, même lorsqu'elles sont exportatrices. Le facteur taille de l'entreprise est plus discriminant sur l'espace de fonctionnement que sur l'espace de marché. Si les auteurs examinent les conditions d'efficacité d'une politique locale d'aide fondée sur le facteur de proximité, ils reconnaissent que la solution la plus efficace et inéluctable à moyen-long terme est la transnationalisation de la PME, c'est à dire l'élargissement de l'espace de fonctionnement. C'est cette voie que nous explorons dans cet article.



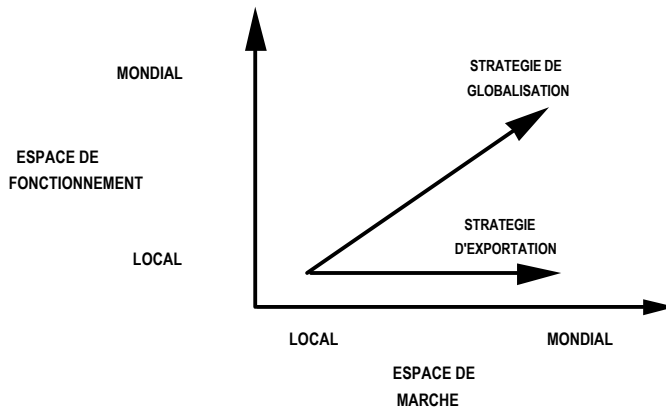
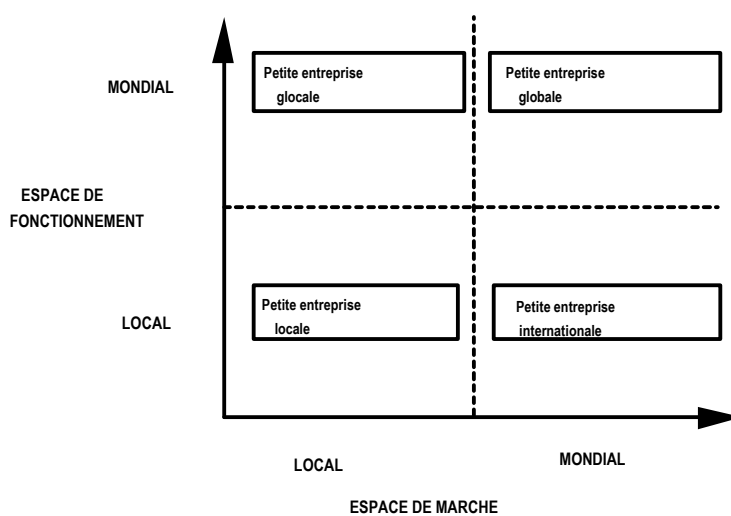


Schéma n°3: Les stratégies d'exportation et de globalisation

Ainsi, sur ce schéma, on peut distinguer entre la stratégie de globalisation, que nous définissons comme un élargissement de l'espace de fonctionnement de l'entreprise, de la stratégie d'internationalisation qui correspond à un élargissement de l'espace de marché.

Selon nous, la stratégie de globalisation peut apparaître comme un stade ultime de l'internationalisation de la firme lorsque ce phénomène est appréhendé uniquement au niveau de la très grande entreprise, voire de la firme multinationale. En effet, s'il est généralement reconnu que la taille n'a pas beaucoup d'influence sur la propension à exporter, mesurée comme le rapport entre le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger sur le chiffre d'affaires total de l'entreprise, on sait que **la taille de l'entreprise a une influence forte sur la probabilité d'exporter** (Joffre-1989). Plus l'entreprise est grande, plus il est probable qu'elle effectue des opérations d'exportation. Ainsi, étudier les stratégies de globalisation au niveau des grandes entreprises, c'est étudier une pratique stratégique sur un échantillon qui est déjà fortement internationalisé. D'où l'impression que la stratégie de globalisation découle de l'internationalisation des firmes. Or, sur notre schéma, **une entreprise peut être globale sans être forcément internationale**. Ce cas particulier semble très éloigné de la réalité des grandes entreprises qui ont pour la plupart des opérations d'exportation. En revanche, on peut imaginer des petites entreprises dans ce type de situation. Ainsi, un architecte qui part aux Etats-Unis après ses études en France, pour étudier un concept d'urbanisme américain, qui s'abonne à différentes revues étrangères concernant le secteur de l'architecture, qui participe régulièrement à des colloques et expositions internationaux, constitue un exemple d'entrepreneur globaliste qui appréhende son métier à l'échelle mondiale, quitte à ce que sa clientèle soit strictement locale. C.Fourcade (1993) a déjà insisté sur cet aspect: *"L'innovation s'inscrit dans un cadre mondial...contraignant l'ensemble des entreprises, y compris les plus petites, à opérer une veille technologique et/ou*

commerciale dans un environnement très élargi... Cette "contrainte de mondialisation" est parfaitement cohérente avec un positionnement de la petite entreprise sur un marché limité localement. La petite entreprise peut être globale sans nécessairement être internationale. Mais les deux positions peuvent être conjointes.". De même, on peut imaginer que des petites entreprises puissent délocaliser une partie de leur production à l'étranger et élargir leurs sources d'approvisionnements à l'échelle mondiale sans pour autant être des entreprises exportatrices. Ainsi, sur le **schéma n°4**, on peut identifier ces différents cas.



**Schéma n°4**

**- cas n°1: La petite entreprise locale:**

L'exemple type est l'entreprise de commerce pour qui la localisation est primordiale. **L'emplacement** constitue la base de réussite d'une telle entreprise.

On peut également noter que, dans le cadre de stratégies multinationales, l'unité du groupe est relativement autonome et fortement insérée sur son territoire local. De plus, dans le cas des stratégies multinationales, les différents marchés sont cloisonnés car hétérogènes. De sorte que les espaces de marché et de fonctionnement des unités autonomes restent fortement localisés dans le territoire sur lequel elles sont implantées. (voir Dupuy et Savary in Fourcade-1987)

**- cas n°2: La petite entreprise internationale:**

Nous sommes conscients que l'internationalisation est un phénomène qui affecte toutes les fonctions de l'entreprise. Malheureusement, dès qu'il s'agit d'échantillon de PME, l'internationalisation se réduit quasi exclusivement à "la mystique de l'exportation" (Koenig.G-1990). Aussi, dans la

littérature concernant la petite entreprise, il est courant d'assimiler internationalisation et exportation.

Le cas de la petite entreprise internationale correspond à la plupart des petites entreprises exportatrices qui "ont tendance à rechercher leurs ressources financières, humaines ou d'information de préférence au niveau local ou régional, alors qu'elles peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international. Ces entreprises ont un espace de marché plus large que leur espace de fonctionnement" (Fuguet.J.L et alii-1986; Michun-1993).

Ce cas correspond également à celui du district industriel. En effet, selon Courault et Romani (1990), "L'originalité du modèle du district industriel tient au rôle central qu'occupe la notion d'espace local"... "l'autre aspect paradoxal du modèle est que son développement est lié au fait que les producteurs se situent d'emblée sur les marchés d'exportation." Le mode de développement des districts repose sur une forte proximité des relations inter-organisationnelles (on parle d'économies d'agglomération). L'espace de fonctionnement est donc fortement localisé, même si le marché est mondial.

### **- cas n°3: La petite entreprise globale:**

D'après le rapport ALGOE, "PMI 90: vers la compétitivité globale" (cité dans Fourcade-1993), un quart des PME exportatrices sont qualifiées de "mondialisées" car elles sont installées depuis longtemps dans l'exportation qui représente plus de 55% de leur chiffre d'affaires. Leur espace commercial s'inscrit dans l'ensemble du monde. Selon nous, la globalisation ne se résume pas seulement à un fort engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers, c'est à dire à l'exportation. La globalisation suggère une définition plus large, synthétique, tenant compte des différents aspects de l'internationalisation. La petite entreprise globale est l'entreprise qui simultanément exporte, importe, réalise une partie de sa production à l'étranger, développe des activités de recherche et développement à l'échelle internationale. Autrement dit, la petite entreprise globale s'internationalise tout autant pour des raisons de croissance et de conquête de marchés que pour des raisons d'efficacité et de rationalisation de la production. Son espace de marché et de fonctionnement sont internationalisés. Bien entendu, le degré d'engagement international n'est pas neutre sur le mode de fonctionnement de l'entreprise. Certains travaux du Centre d'Economie Régionale d'Aix en Provence montrent que "les PME fortement exportatrices ont tendance à délaisser les sources d'information et les organismes régionaux au profit d'organismes nationaux ou de sources d'information émanant de l'étranger... nous pouvons conclure à une **autonomisation de l'organisation de la PME vis-à-vis de l'environnement local** à

*partir d'un certain degré de complexité de l'exportation.*" (Philippe-1991). Ce résultat est à rapprocher de celui de Deshaies, Julien et Joyal (1993) pour lesquels les entreprises utiliseraient moins le milieu local et régional à mesure qu'elles exportent de plus en plus. Très souvent, le changement de degré de l'engagement sur les marchés extérieurs s'accompagne d'un changement de nature du mode de fonctionnement de la firme. Il se crée alors un **phénomène de déterritorialisation qui caractérise la petite entreprise fortement exportatrice.**

Mais une entreprise peut élargir son espace de fonctionnement même si son marché est local: c'est l'entreprise glocale.

- **cas n°4: La petite entreprise glocale:**

C'est certainement le cas le plus original ou pour le moins le plus paradoxal. Dans quelle mesure, une petite entreprise est-elle amenée ou a-t-elle intérêt à fonctionner à une échelle beaucoup plus large que son territoire local? Nous qualifions ce type d'entreprise de "glocale". Le concept de glocalisation a été mis en avant par Akio Morita, président fondateur de Sony, la glocalisation signifie qu'il faut "*penser global mais agir local*". On peut imaginer des tas d'exemples de petites entreprises de haute technologie qui tissent des réseaux de coopération à l'échelle mondiale afin d'être sans cesse en éveil sur des marchés très complexes et évolutifs. Le secteur des biotechnologies alimentaires constitue un exemple où les marchés sont fortement fragmentés du fait des spécificités culinaires, mais où la maîtrise des technologies impose aux firmes, généralement de petite taille, de s'insérer dans des réseaux mondiaux où collaborent les meilleurs spécialistes à l'échelle internationale. (Breure-Montagne-1994). De même, les entreprises non exportatrices ayant délocalisé une partie de leur production et élargi leurs sources d'approvisionnements à l'étranger constituent des exemples d'entreprises glocales. Le marché est local ou national, mais les pressions concurrentielles poussent ces entreprises à rechercher une efficacité à l'échelle mondiale.

Au total, nous pouvons distinguer entre la stratégie d'internationalisation qui concerne davantage l'échelle spatiale du marché de l'entreprise, qui se traduira, dans le cas de la petite entreprise, essentiellement par des opérations d'exportation, de la stratégie de globalisation qui constitue un élargissement de l'espace de fonctionnement de la firme. L'intérêt de dissocier ces deux stratégies est de montrer qu'elles peuvent être indépendantes, même si elles sont souvent combinées. Mais il semble surtout intéressant de s'interroger sur les raisons qui poussent les entreprises à adopter un type de stratégie. On notera que la frontière entre l'espace de marché et l'espace de fonctionnement est délicate, car il suffit qu'un client et/ou un fournisseur deviennent des partenaires, pour que l'on passe *ipso facto* d'une relation

purement marchande à une relation de coopération. La réalité des affaires semble beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît sur le schéma; Celui-ci a surtout l'intérêt de clarifier la différence de nature entre divers types de stratégies. Pour résumer, et selon nous, contrairement à la définition de Koenig et Joffre (1985), la différence entre les stratégies d'internationalisation et de globalisation est une **différence de nature** et non de degré. La stratégie de globalisation n'est pas un **stade ultime** du processus d'internationalisation de la firme, mais constitue davantage le signe ou l'émergence d'**un nouveau type d'organisation de l'activité** à l'échelle internationale de la part des entreprises, toutes tailles confondues. Il importe alors d'apprécier les conséquences de ces nouveaux horizons géographiques qui s'imposent aux firmes dans la formulation stratégique. Enfin, il est certainement excessif de qualifier une entreprise de globale car ce sont davantage des fonctions ou certains types d'activité qui se globalisent. Au sein d'une même firme, il peut coexister des phénomènes de globalisation et de localisation. (Bartlett et Ghoshal-1991).

## **B/ PME globale et territoire.**

**Selon nous, la petite entreprise globale est celle qui a, non seulement un marché mondial, mais dont l'ensemble des relations qu'elle tisse avec d'autres organisations s'effectue à une échelle mondiale. L'entreprise globale cherche à bénéficier de situations d'interdépendance mondiale.**

La petite entreprise SEFCAL de vingt salariés (Société d'Etude et de Fabrication de Colorants Alimentaires) constitue un exemple de petite entreprise globale. Cette entreprise, située dans des locaux anodins aux confins de l'Ardèche, n'en est pas moins leader mondial dans la fabrication et commercialisation du colorant naturel rouge. Extrayant l'anthocyane (pigment naturel rouge) du raisin, du cassis, du sureau...la SEFCAL réalise 85% de son chiffre d'affaires à l'exportation, dans plus de vingt pays dans le Monde. Le produit, en apparence fort simple, fait appel à des techniques d'extraction complexes, utilisant jusqu'à des procédés d'atomisation dans la phase de raffinage de l'anthocyane pour en faire un produit très homogène. L'homogénéité est considérée comme un élément de qualité du produit par les grands consommateurs de colorant naturel rouge, c'est à dire les grandes multinationales de l'agro-alimentaire comme Coca-cola, Schweppes; Aussi, la SEFCAL a mis en place un programme de formation pour se faire certifier à la norme mondiale ISO 9002. De plus, pour des raisons de saisonnalité liée à la nature de leurs matières premières et de teneur en anthocyane, les dirigeants, parcourant chacun plusieurs milliers de kilomètres par an, diversifient leurs sources d'approvisionnement autour du bassin méditerranéen, en Amérique du sud et en Australie. Enfin, transférant leur savoir-faire dans plusieurs pays européens et d'Afrique du nord, la SEFCAL s'est constituée un véritable réseau mondial de production fortement coordonné, dont l'ensemble de la production de chaque unité est réacheminé dans les locaux de la firme française pour être raffiné et réexpédié aux quatre coins de la Planète. Même si cette entreprise est localisée à Saint Julien de Peyrolas, son espace de fonctionnement ainsi que son marché sont mondiaux. **Cette entreprise semble davantage localisée qu'implantée sur son territoire.**

La SEFCAL est une entreprise qui combine simultanément tous les aspects de l'internationalisation: importation, délocalisation, exportation, norme ISO. L'insertion de l'entreprise s'effectue à l'échelle mondiale. Cet exemple est l'archétype d'une entreprise hyperspécialisée sur un "**nano-marché**", c'est à dire minuscule mais mondial,

puisque le nombre de producteurs de colorant naturel rouge se réduit à cinq dans le monde entier, tous de petite taille. 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". On est bien loin du paradigme des économies d'échelle qui constitue la principale motivation des stratégies de globalisation des grands groupes mondiaux (Doz-1978, Levitt-1983, Porter-1986, Bartlett et Ghoshal-1989).

Dans ce cas, quelle importance accorder au territoire local de l'entreprise. Selon les deux dirigeants de cette entreprise, la localisation n'a plus aucune importance. Ce qui importe à leurs yeux, c'est l'accès aux voies de communication routière, maritime et aérienne. Le village de Saint Julien de Peyrolas est à proximité de l'axe Paris-Lyon-Marseille. La petite entreprise globale recherche donc **la mobilité**. La proximité est une notion qui est de plus en plus relative, notamment grâce à l'abaissement des coûts de transport et surtout aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). "*La distance n'est plus ce qu'elle était*" (Molin et Vulin). Peu importe la localisation pourvu que l'on ait accès à ce dont on a besoin. D'où l'importance de la notion de réseau, surtout en ce qui concerne la petite entreprise. En effet, **la notion de réseau** apparaît pertinente pour comprendre le développement des stratégies de globalisation, et surtout ces implications en terme d'implantation locale. Comme le notent Molin et Vulin, "*Le nœud, qui se définit par une fonction dans un réseau, est a priori a-territorial (même s'il est localisé dans l'espace)*". "*L'éclatement spatial des processus économiques occasionne un remodelage de l'espace et de ses territoires: désormais, la proximité dite fonctionnelle prime de plus en plus sur la proximité géographique dans la stratégie des entreprises. Les progrès techniques des moyens de communication leur permettent de fractionner les tâches en unités spécialisées et complémentaires, physiquement dispersées dans l'espace, tout en demeurant fortement structurées.*"

L'abaissement des coûts de transport et le développement des NTIC permettent donc aux entreprises de s'affranchir plus facilement de leur territoire d'implantation. "*Ce sont dorénavant les points d'accès aux réseaux de communication performants qui font la proximité*" (Molin et Vulin). **La proximité ne doit donc pas être confondue avec la notion d'accessibilité.**

La stratégie de globalisation repose fortement sur la mise en réseau de diverses organisations, chacune étant fortement spécialisées dans un élément du processus productif. Peu importe les distances à parcourir, pourvu que chaque organisation soit facilement accessible. On passe donc d'une

logique de proximité géographique dans le cas de la petite entreprise locale (nous avons déjà insisté sur l'importance de l'emplacement) à une logique d'accessibilité dans le cas de la petite entreprise globale où la plupart des relations coordonnées se font sur la base d'une forte proximité organisationnelle (voir schéma n°5).

L'exemple de la SEFCAL, relaté plus haut, confirme bien que dans le cas d'une entreprise globale, la proximité physique n'a plus d'importance, ou pour le moins les facteurs de localisation ne sont plus les mêmes.

Dans le cas de la petite entreprise locale, les relations de proximité sont primordiales. C'est le cas des activités de service par exemple qui nécessite une interaction physique entre l'entreprise et son client. C'est également le cas du district où les interactions entre entreprises sont facilitées par le facteur de proximité géographique. On dira qu'il y a des économies d'agglomération.

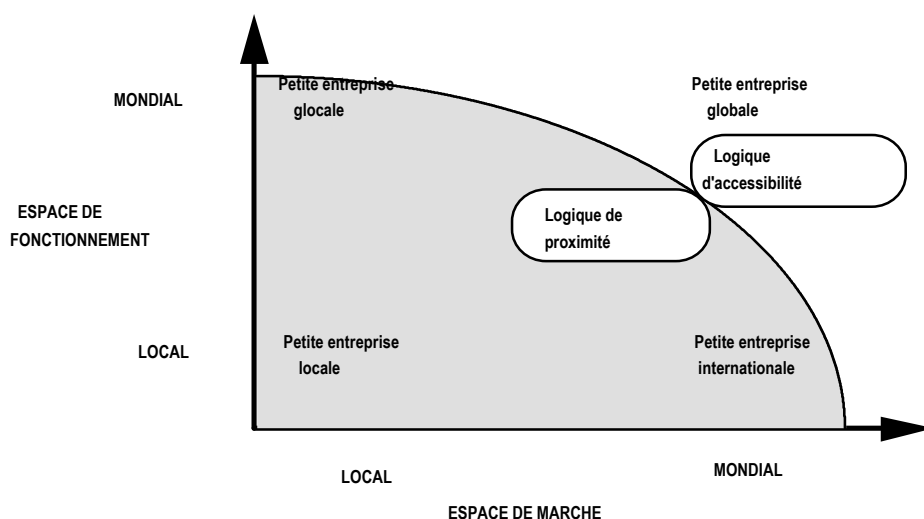
Dans le cas de la petite entreprise globale, l'entreprise ne semble plus attachée à son territoire. Ce qui importe, c'est d'être à proximité de voies de communication. Il s'agit d'ailleurs d'un des résultats d'une enquête réalisé par ALGOE sur les petites entreprises de haute technologie et exportatrices: *"Il s'agit de faciliter la circulation des marchandises, des informations et des hommes"* (Thouverez-1990). Détachée de toutes contraintes de proximité, il n'est pas étonnant de constater que beaucoup de petites entreprises globales se situent dans des villages. Ainsi, le club des n°1 mondiaux<sup>1</sup> ne recense pas moins de 40 PME qui sont en situation de leadership à l'échelle mondiale. Il est remarquable de constater que la plupart de ces entreprises se situent dans des villes de moins de 20 000 habitants (Marmande, Mirecourt, La Voulte sur Rhône, Colayrac St Cyrq ..). Ce constat rejoint celui de Hermann (1992) qui, à partir d'une enquête sur les PME n°1 mondiales allemandes, constate la même chose: *" la PME allemande typique est installée dans une petite ville ou dans un village plutôt que dans une grande ville... Souvent, le fondateur et PDG est un natif du cru."*

La localisation perdant de son importance, l'entreprise peut s'installer n'importe où, en privilégiant la qualité du lieu de vie. Les facteurs de localisation cèdent le pas à des raisons de localisation (L.Deshaies-1994). A condition d'avoir accès aux principales voies de communication, la localisation de la petite entreprise globale n'a pas d'importance. Il y a là, à notre avis, un véritable **phénomène de déterritorialisation** privilégiant l'accessibilité

---

<sup>1</sup> Le "club des n°1 mondiaux" est une association créée en 1986, sous l'impulsion du ministre du commerce extérieur, M.Noir. L'adhésion à cette association, dont le but est de promouvoir le commerce extérieur français, est restreinte aux entreprises françaises leaders sur le marché mondial. Deux cents entreprises se regroupent au sein de cette association d'élite. Un quart des membres est composé d'entreprises dont l'effectif est inférieur à 200 salariés. Ces entreprises ont fait l'objet d'une étude (voir A.Paradas et O.Torres, 1994, "Les politiques de formation de PME n°1 mondiales").

à la proximité. La globalisation est au cœur de la double tendance, d'une part, à l'affaiblissement de la proximité géographique du fait de la dispersion et de l'élargissement à l'échelle mondiale des activités et, d'autre part, au renforcement des proximités organisationnelles<sup>1</sup> qui permettent de maintenir fortement coordonnées les activités dispersées. Nous retrouvons toute l'ambivalence du terme de globalisation qui signifie à la fois synonyme de "mondial" du fait de la dispersion des activités et antonyme de local du fait de la coordination mondiale des activités dispersées qui confère à l'entreprise un caractère apatriote. (**voir schéma n°5**).



**Schéma n°5**

<sup>1</sup> Pour une précision des concepts de "proximité géographique" et de "proximité organisationnelle", nous recommandons la lecture du volume 3 de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine de juillet 1993.



## CONCLUSION

Dès lors, et en guise de conclusion, les stratégies de globalisation qui se multiplient, s'effectuent dans un nouveau contexte technologique qui permet de plus en plus facilement aux entreprises de s'affranchir des contraintes de localisation. Grâce aux voies de communication et aux télé-communications, l'entreprise peut fonctionner dans un monde de plus en plus large mais également être concurrencée par des concurrents de plus en plus lointains. Dans ces conditions, la référence aux réseaux, constitutive de la notion d'accessibilité, implique la non continuité de l'espace géographique au profit d'une mise en continuité fonctionnelle des différentes unités dispersées mais connectées au réseau: ce sont des réseaux transnationaux. Ainsi, nous rejoignons C.Fourcade (1993) pour qui *"face à l'internationalisation, les stratégies des petites entreprises sont des stratégies d'alliances, et en particulier d'insertion dans des réseaux."* Si ces réseaux peuvent être fortement territorialisés (réseaux locaux d'innovation, districts industriels...), il est à noter qu'ils ne sont pas totalement repliés sur eux-mêmes. Des forces centrifuges poussent les réseaux locaux à s'ouvrir à des relations extérieures qui peuvent parfois dépasser les frontières nationales. Certains réseaux locaux peuvent se greffer entre eux, créant ainsi *"des synergies trans-résiliaires"* (Fourcade-1993) et transnationales si la localisation de ces différents réseaux se situe dans des pays différents. Les petites entreprises ont alors **accès** à un environnement technologique mondial qui dépasse très largement le territoire local.

On peut déboucher alors sur un profil d'entrepreneur globaliste (Marchesnay-1992) dont une des composantes est certainement une grande aptitude à collaborer, à s'insérer dans des réseaux (Y.Aharoni-1994). Certains n'hésitent pas à considérer l'entrepreneur global comme un entrepreneuriat collectif, tellement les tâches assignées sont nombreuses (Amami et alii-1993). Enfin, pour d'autres, *"être "européen" -au sens stratégique du terme- ne signifie pas nécessairement être exportateur sur les pays de la CEE mais plutôt un changement majeur d'attitude de la part du dirigeant de PME."* (Saporta-1992)

Les conséquences en termes de territorialisation de la petite entreprise globale semblent être que l'accessibilité se substitue à la proximité, atténuant l'importance de l'environnement local au profit d'un environnement plus large. La petite entreprise globale semble s'extirper du déterminisme local dont font preuve la plupart de ses consœurs. La recherche d'une plus grande **mobilité** constitue alors l'enjeu de ces petites entreprises.

Certes, il convient de noter que ce type de petite entreprise ne constitue qu'un aspect marginal de la grande population des PME en France. Néanmoins, le "village planétaire" constitue désormais une réalité qui peut amener de plus en plus de petites entreprises à élaborer leur stratégie dans un cadre mondial. N'est il pas révélateur de constater que de plus en plus de petites entreprises n'hésitent pas à exporter dès l'année de leur création? Le laps de temps qui sépare la date de création de l'entreprise et sa première expérience à l'export semble diminuer. Certaines petites entreprises, du fait de leur forte spécialisation sont amenées à vendre dès le départ dans le monde entier et à s'approvisionner au delà du territoire national. 55% des PME du club des n°1 mondiaux sont dans cette configuration (Paradas.A et Torres.O-1994). **La PME globale semble davantage localisée qu'implantée.** Elle est beaucoup moins dépendante de son environnement local puisque c'est ailleurs qu'elle puise ses principales sources de développement.

## BIBLIOGRAPHIE

**AHARONI.Y**, 1994, " How small firms can achieve competitive advantage in an interdependent world", in " Small firms in global competition" sous la direction de Agmon.T et Drobnick.R.L, Oxford University Press.

**AMAMI.M; LIZOTTE.G; MARELLI.M.P**, 1993, "L'entrepreneuriat mondial: vers un nouveau paradigme.", communication au Congrès International Francophone de la PME: "Compétitivité des PME et marchés sans frontière.", 28-30 octobre 1993, Carthage, Tunisie.

**ARTHUIS.J**, 1993, "Les délocalisations contre l'emploi. La sombre analyse du rapport Arthuis", Futuribles n°181-novembre 1993.

**BARGE.M et MOYNE.V**, 1991, "Quelles utilisations pour nos importations?", INSEE Première, n°120, janvier 1991.

**BARTLETT.C et GHOSHAL.S**, 1989, " Managing across borders. The transnational solution." Harvard Business School Press.

**BEAUVIALA-RIPERT.C et ROUSIER.N**, 1993, "La diversité des rapports économie locale/économie mondiale.", Colloque " Compétitivité des PME et marchés sans frontière", Carthages.

**BREURE-MONTAGNE.M.L**, 1993 "Les entreprises de biotechnologie dans le système alimentaire: Innovation, création, stratégies.", Thèse de doctorat ENSAM-MONTPELLIER.

**COURAULT.B.A et ROMANI.C**, 1990, "Flexibilité locale et districts industriels: l'exemple italien", in Problèmes Economiques n°2184.

**DAYNAC.M**, 1991, "Reconversions, modes d'emplois?", Les cahiers du LEREP N°4.

**DESHAIES.L; JULIEN.P.A; JOYAL.A**, 1992, "Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices", Revue Canadienne des Sciences Régionales, Volume XV, numéro 2, 1992.

**DESHAIES.L**, 1994, "Répartition et localisation" in "Les PME: Bilan et perspectives." Editions Economica.

**DUPUY.C et GILLY.J-P**, 1993, "Les stratégies territoriales des grands groupes industriels", Les cahiers du LEREP n°1

**DUPUY.C et SAVARY.J**, 1987, "Groupes étrangers et développement des régions françaises: une approche théorique;" in "Industries et régions" sous la direction de Fourcade.C, Editions Economica.

**DOZ.Y.L**, 1978, "Managing manufacturing rationalization within multinational companies", Columbia Journal of World Business, Fall 1978.

**ETTIGHOFFER.D**, 1992, "L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail", Editions Odile Jacob.

**FOURCADE.C**, 1991, "Petite entreprise et développement local", Editions ESKA.

**FOURCADE.C**, 1993, " Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation.", communication au Congrès International Francophone de la PME, 28-30 Octobre 1993, Carthage Tunisie.

**FUGUET.J.L; PEGUIN.D; RENARD.M.F; RICHEZ-BATTESTI.N**, 1986, "L'impact de la contrainte extérieure sur des zones d'activités urbaines ou locales", rapport final pour la DATAR, Aix en Provence, CEFI, Décembre 1986.

**FUGUET.J.L et PEGUIN.D**, 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 DJONDANG.P, Editions Economica.

**HERMANN.S**, 1992, "Les PME allemandes championnes du monde", Harvard l'Expansion-été 1992.

**JOFFRE.P**, 1986, "De la vente internationale au partenariat mondial", Chronique d'actualité de la SEDEIS, mars 1986.

**JOFFRE.P**, 1989, "Internationalisation de l'entreprise" in Encyclopédie de Gestion, Editions Economica.

**JOFFRE.P**, 1994, "Comprendre la mondialisation de l'entreprise", Editions Economica.

**KOENIG.G et JOFFRE.P**, 1985, "Stratégie d'entreprise. Antimanuel.", Editions Gestion-Economica.

**KOENIG.G**, 1990, "Le développement international" in "Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques.", Editions Nathan.

**LEVITT.T**, 1983, "The globalization of markets", Harvard Business Review, May-June 1983.

**MARCHESNAY.M**, 1993, "les bases de compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés." dans "Stratégies des petites entreprises dans un monde en mutation.", Cahier ERFI n°1.

**MICHALET.CA et DELAPIERRE.M**, 1976, "Les implantations étrangères en France: stratégies et structures.", Perspectives de l'économie, Editions Calmann-Lévy.

**MICHUN.S**, 1993, "Petites entreprises exportatrices - système informationnel et environnement local.", communication au colloque "PME-PMI, développement international" d'Aix en Provence, 9-11 juin 1993.

**MOLIN.J.L et VULIN.B**, " La distance n'est plus ce qu'elle était...", travaux de recherche du L.E.T

**PHILIPPE.J**, 1990, "Information et milieu économique, des ressources à mobiliser." in "Stratégies internationales des PME" sous la direction de Léo.P.Y, Monnoyer-Longé.M.C, Philippe.J, Editions Economica.

**PORTER.ME** (sous la direction de), 1986, "Competition in global industries", Editions Harvard Business School.

**PORTER.M.E**, 1993, " L'avantage concurrentiel des nations", InterEditions.

**REICH.R**, 1993, "L'économie mondialisée", Editions Dunod.

**SAPORTA.B**, 1992, "Les PME-PMI et le marché unique européen", Travaux de recherches n°.I.9202, C.R.E.G.E.

**SAVARY.J**, premier trimestre 1991, "Des stratégies multinationales aux stratégies globales." dans "L'Europe industrielle: horizon 93", Tome 1, les groupes et l'intégration européenne, sous la direction de GILLY.JP, La Documentation Française.

**THOUVEREZ.M**, 1990, "Haute technologie et exportation, synergies et contraintes d'une double stratégie." in "Stratégies internationales des

PME" sous la direction de Léo.P.Y, Monnoyer-Longé.M.C, Philippe.J, Editions Economica.