

Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de *glocalisation*

Olivier TORRES
Chercheur à l'ERFI
Maître de Conférences
Université Montpellier III
Route de Mende, 34 199, Montpellier, Cédex 5 - France
e-mail : olivier.torres@univ-montp3.fr
<http://www.oliviertorres.net>

Projet de communication pour la Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002

Résumé :

L'internationalisation des PME est d'abord une affaire de développement local dans la mesure où de nombreuses études montrent que les PME qui mettent en place une stratégie d'exportation sollicitent en priorité leurs ressources stratégiques dans un *voisinage de proximité* tant en ce qui concerne le dispositif français du commerce extérieur (DRCE, réseau régional des CCE, services internationaux des réseaux consulaires régionaux et départementaux (CCI, chambre des métiers, chambre d'agriculture) qu'en ce qui concerne les prestataires de service privés (délégation régionale de la COFACE, club départemental des exportateurs, consultants, logistiques...). Il existe donc naturellement une *territorialisation* des stratégies d'exportation des PME et c'est cette caractéristique qui s'intensifie lorsque l'entreprise adopte une **stratégie de glocalisation**. La stratégie de *glocalisation* peut se définir comme une stratégie où la pénétration des produits et marchés globaux est combinée à une forte intégration entrepreneuriale dans le contexte local. Les stratégies de *glocalisation* résultent d'une combinaison entre des activités commerciales globales et des coopérations locales entre PME.

L'objet de cette communication est d'explicitier les raisons de cette territorialisation des stratégies de *glocalisation* des PME. L'explication réside d'une part dans le rôle central que la proximité exerce dans le management des PME et d'autre part dans le rôle croissant des collectivités territoriales dans l'insertion globale des économies locales.

Ces deux dimensions constituent les fondements stratégiques des stratégies de *glocalisation* des PME : mettre du territoire et de la proximité dans les stratégies face à la mondialisation, c'est chercher à concilier le Management International des PME & des Territoires (MIPMET).

Afin d'illustrer cette double dimension, nous présenterons un projet innovant de développement local à vocation internationale : la pépinière à l'international de la CCI de Montpellier.

Mots clés : stratégie de *glocalisation*, territoire, management de proximité, PME, mondialisation, MIPMET, Win Win Win.

Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de *glocalisation*

Introduction

L'objet de cette communication est de montrer que le processus de mondialisation n'est pas en contradiction avec un mode de fonctionnement fortement territorialisé et un mode de management de proximité en ce qui concerne les PME. Déjà en 1986, Porter montre que les deux voies prometteuses face à la mondialisation du jeu concurrentiel sont d'une part les stratégies de globalisation, fondées sur une forte dispersion/coordination des activités de l'entreprise (Porter, 1986) et d'autre part les districts industriels (Porter, 1993). Si le premier modèle semble être particulièrement adapté à la grande firme multinationale, il semble en revanche que le second soit plus compatible avec le mode de gestion spécifique de la petite entreprise. C'est la raison pour laquelle la gestion du local au service de l'international est une nécessité pour les PME. Le global peut susciter un renforcement du local.

L'appréciation des répercussions de ces processus mondialisants, tant pour les PME que pour les espaces régionaux conduit à poser les concepts de proximité et de territoire au cœur de l'analyse, en proposant deux axes de réflexion :

- d'une part, la petite dimension constitue une contrainte qui conduit la PME à privilégier la dimension-proximité dans ses modes de gestion
- d'autre part, le territoire de proximité dans lequel la petite entreprise est insérée peut constituer un point d'appui, voire un tremplin, pour faciliter l'accès de la firme de petite dimension à une ouverture internationale.

En forçant un peu le trait, on pourrait se demander si la proximité-contrainte peut évoluer vers une proximité-avantage. La problématique qui s'ensuit peut être formulée selon les termes suivants : dans quelle mesure l'ancrage territorial et la proximité constituent-ils une source d'avantage concurrentiel durable pour une PME qui s'engage dans un processus d'internationalisation ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, nous montrerons dans un premier temps, que la gestion de la PME semble obéir à un *principe de proximité*. Partant de ce principe, nous tenterons d'estimer, dans un second temps, dans quelle mesure le territoire peut constituer un atout dans le processus d'internationalisation. A cet effet, nous développerons la notion de stratégie de *glocalisation* définie comme une stratégie où la pénétration des produits et des marchés globaux est combinée à une forte intégration entrepreneuriale dans le contexte local. Les stratégies de *glocalisation* résultent d'une combinaison entre des activités commerciales globales et des coopérations locales entre PME. Dans notre optique, l'internationalisation de la PME n'est plus une stratégie strictement individuelle mais résulte d'une action collective territorialisée où les relations de proximité exercent un rôle déterminant dans la mesure où l'internationalisation, à l'instar de l'innovation, met en oeuvre des processus d'apprentissage et d'interaction entre les acteurs, en particulier au niveau local. Le message stratégique qui en découle est que face à la mondialisation, les PME gagnent à mettre du territoire et de la proximité dans leur stratégie.

1. La gestion des PME comme *mix* de proximité

De très nombreux auteurs ont montré que la gestion des PME est spécifique (Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981, Julien et Marchesnay, 1987, Marchesnay, 1991 ; Julien, 1998, Torrès, 1998...). Ces spécificités ont déjà fait l'objet de nombreux travaux faisant apparaître plusieurs courants (Torrès, 1998). On se contentera dans cet article de faire référence à la synthèse réalisée par Julien (1998) et le GREPME (Groupe de Recherches en PME). L'objectif de cette première partie est de montrer que chacune des caractéristiques associées aux spécificités de gestion des PME peut être analysée comme une forme particulière de proximité. La proximité semble exercer une telle influence sur la gestion des PME que l'on peut se demander s'il n'existe pas un *principe de proximité* qui régit fondamentalement la gestion des entreprises de petite taille ?

1. 1. Le rôle de la proximité dans la centralisation de la gestion des PME

Le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-proprétaire. S'il est généralement admis que le niveau de centralisation est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise (Kalika, 1984). 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. L'emprise du dirigeant sur son entreprise dépend de son omniprésence. "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, 1967). 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).

En définitive, la forte centralisation des modes de gestion de la PME ainsi que la faiblesse de sa ligne hiérarchique sont des caractères qui ne peuvent que se renforcer dans un contexte de proximité. La proximité amplifie la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Ce phénomène de renforcement de la centralisation de la PME peut être interprété comme une forme de *proximité hiérarchique*.

1. 2. Le rôle de la proximité dans la faible spécialisation des PME

Une organisation se définit en première analyse par son niveau de spécialisation du travail et les modes de coordination.

1. 2. 1. Proximité et division du travail

Selon Capet, Causse et Meunier (1986), "dans les petites entreprises, la division du travail est peu poussée. Il n'y a que quelques services ou fonctions. Un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de service, voire exécute des tâches". 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

contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement" (P.A.Julien, 1992). De manière générale, la petite entreprise apparaît structurellement peu spécialisée : "Au plan décisionnel, on observe également une forte imbrication entre les décisions de finalisation (stratégiques), d'animation (administratives) et d'exploitation (opérationnelles). Là aussi, on peut parler de faible spécialisation, le chef d'entreprise étant à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant" (Marchesnay, 1991). La gestion d'une PME repose surtout sur la polyvalence de ses salariés.

Mais cette polyvalence ne peut s'exercer que si le dirigeant et les membres de l'entreprise sont en contact permanent avec les différents problèmes survenant dans leur organisation. Là aussi, la proximité entre les acteurs facilite la polyvalence en faisant de chacun d'eux, un observateur permanent des problèmes multiples qui se posent aux autres membres de l'entreprise. Les commerciaux côtoient plus facilement les ouvriers d'ateliers et les opérationnels. Ces contacts multiples et répétés induisent une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de l'entreprise. La proximité favorise la polyvalence et donc l'absence de décomposition fonctionnelle au sein de l'entreprise.

En définitive, si la PME est un modèle d'organisation peu structurée, c'est parce qu'elle correspond à une configuration spatiale compacte. La faible spécialisation des tâches est fortement conditionnée à un contexte de proximité. La proximité amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée. Pour résumer notre propos, nous retiendrons la notion de *proximité intrafonctionnelle* pour décrire ce phénomène de renforcement de la faible spécialisation de la PME.

1. 2. 2. Proximité et coordination du travail

De même, l'intensité de la contrainte de proximité diffère selon les mécanismes de coordination mis en œuvre par l'organisation. La proximité modifie la nature des relations d'organisation et l'efficacité des modes de coordination. En reprenant la typologie des mécanismes de coordination de Mintzberg (1982) avec l'optique qui est la nôtre, c'est-à-dire intégrer la notion de proximité dans la compréhension des organisations, on peut considérer que l'ajustement mutuel et la supervision directe sont les modes les plus sensibles à la proximité, à l'inverse des autres qui facilitent la gestion et la coordination à distance (standardisation des procédés, des résultats et des qualifications).

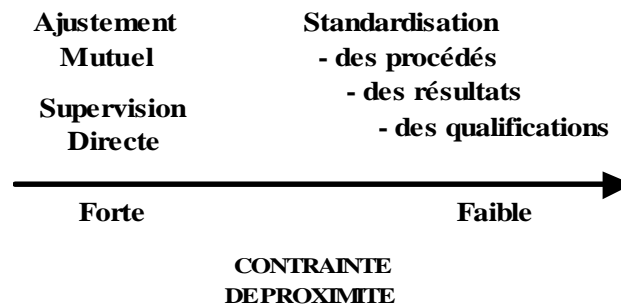


Figure 1. Mécanismes de coordination de Mintzberg et contrainte de proximité

(source : Torrès, 2000)

Or, on peut observer que les PME se caractérisent généralement par des mécanismes de coordination fortement contraints par la proximité. La faible taille des entreprises interdit le recours à des mécanismes standardisés. Mais, compte tenu que les PME se caractérisent en général par une structure compacte, on peut également considérer que cette caractéristique favorise la mise en place de mécanismes de coordination de proximité. Si la communication

interne est peu formalisée et la plupart du temps verbale, c'est parce que les conditions de proximité requises pour ce type de coordination sont effectives. Une fois de plus, la proximité apparaît comme le mécanisme explicatif des modes de coordination spécifiques aux PME et délimite leur cadre de validité. Nous retiendrons la notion de *coordination de proximité* pour qualifier ce phénomène.

1. 3. Le rôle de la proximité dans les systèmes d'information interne et externe simples et informels des PME

La principale caractéristique qui définit le système d'information interne des PME est sa simplicité et sa faible structuration. L'attraction des dirigeants de PME pour les médias les plus informels, pour les informations verbales a été maintes fois mise en avant dans la littérature portant sur ce domaine précis (Fallery, 1983). Selon P.A.Julien (1998), "les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un "journal" de la compagnie pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise". Cette préférence pour les contacts directs et l'oralité est la principale marque du comportement classique de la PME.

Les systèmes d'information externes de la PME sont en général également très simples. Ceci est "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 ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion" (Julien et Marchesnay, 1987). 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 pour connaître leurs besoins et leurs goûts ou expliquer les différents aspects de ses produits (Julien, 1998). 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 étudiant 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 "nœuds" 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. D'une manière générale, on saisit ici comment les configurations spatiales rejaillissent directement sur la capacité informationnelle de la firme (Léo, 1993).

En définitive, les systèmes d'information en contexte PME semblent sous dimensionnés. Cette caractéristique est souvent interprétée comme la conséquence du faible intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information (Chapellier, 1995). Mais ce sous dimensionnement peut également être appréhendé comme la résultante d'une configuration spatiale concentrée, favorable à la mise en place de systèmes d'information informels, souples et directs. La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. La correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information s'explique alors. On retiendra la notion de *systèmes d'information de proximité*.

1. 4. Le rôle de la proximité dans la stratégie intuitive ou peu formalisée des PME

"Le cycle de décision stratégique, où l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, est axé sur la réaction plutôt que l'anticipation. De plus, ces entreprises emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme étant plus intuitif, "au juger", moins dépendant d'information et de modèles formels de prise de décision". (Blili et Raymond, 1998). Généralement, dans les PME, "le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple" (Julien, in : Julien et Marchesnay, 1987). A en juger par les propos de P.A. Julien (1998), les caractères informels et intuitifs qui spécifient la stratégie de la PME trouvent explicitement leurs fondements dans la proximité : "Alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés-clé pour leur expliquer au besoin tout changement de direction".

De même, les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse, qualités généralement associées à la PME, peuvent aussi être interprétées comme relevant d'une grande proximité temporelle. Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent "des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme" (Blili et Raymond, 1998). Si l'on reprend la notion de "petite entreprise industrielle très performante" définie par Courault et Rerat (Courault, 1993), il apparaît que "ces entreprises ont ceci de spécifique qu'elles ont su précisément tirer leur efficacité de l'aptitude à savoir profiter de toutes les opportunités et ressources locales pour tirer parti des transformations du marché. C'est en cela que la flexibilité productive qui est la marque des entreprises de tout système local est intrinsèquement une affaire de flexibilité locale". La flexibilité organisationnelle est donc selon Courault (1993) "d'essence locale" puisque les différentes formes de flexibilité tiennent beaucoup plus du bricolage que d'un savoir-faire codifié et légitimé.

En définitive, la préférence pour le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, de souplesse, de réactivité dont font preuve les PME sont autant de caractères qui reposent sur des effets de proximité. Pour qualifier ce phénomène, nous emploierons la notion de *proximité temporelle*.

1. 5. Conclusion : La gestion de la PME comme un *mix de proximité*

Chacune des caractéristiques de la spécificité de gestion des PME évoqué plus haut peut ainsi être exprimée comme une forme particulière de proximité. On est ainsi amené à appréhender la PME comme un *mix de proximité* (Torrès, 1997, 2000) (cf. tableau 1).

Les proximités hiérarchique, intrafonctionnelle, temporelle, spatiale...forment un cadre d'ensemble cohérent qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées" (Torrès, 2000). C'est en ce sens que la gestion de proximité, telle que nous l'abordons, ne se limite pas à une simple mesure métrique. Elle est un principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise. Toute chose égale par ailleurs, le dirigeant de PME privilégie ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace. Cette préférence pour la proximité et la gestion qui en

découle est un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution.

Ce travail de reformulation permet de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative (mise en évidence d'un principe supérieur) regroupant tous les caractères de la PME autour d'un mécanisme fédérateur (la proximité) et faisant de ce mécanisme, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME. En d'autres termes, nous nous inscrivons dans la perspective d'une gestion spécifique des PME obéissant à un *principe de proximité*.

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité intrafonctionnelle Coordination de proximité</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

Tableau 1 : La PME comme mix de proximité (Source : Torrès, 2000)

La mise en évidence de ce *principe de proximité* comme mode opératoire et explicatif de la gestion des PME, constitue le fondement d'un véritable programme de recherche dans tous les domaines de gestion : Quel est le rôle de la proximité dans le marketing, dans la finance, dans la GRH, dans le management stratégique des PME ? De manière générale, nous devons nous interroger sur la manière d'intégrer la proximité dans les débats des sciences de gestion relatifs aux PME. Quel est le poids, le rôle, l'importance et les limites des effets de proximité dans les PME high-tech, dans les start-up¹, dans les PME de terroir, dans les PME familiales, dans les PME artisanales... Les effets de proximité jouent-ils de la même façon et avec la même intensité selon le secteur ? Quel est le rôle des proximités dans les milieux innovateurs, dans les districts industriels, dans les *clusters*, dans les systèmes productifs localisés...? Existe-t-il des effets de proximité dans les décisions d'embauche, dans le choix des pays d'exportation, dans le choix des modes de financement, dans les choix des axes stratégiques en PME ? De manière plus radicale, que reste-t-il de la gestion de proximité dans le cas d'une PME en voie de globalisation ? Nous arrêtons là l'énumération des questionnements tant il est facile d'imaginer qu'un tel programme de recherche puisse apporter de nombreux et nouveaux éclairages sur les pratiques de gestion des PME et ainsi donner plus de crédit à la thèse de la spécificité de gestion des PME. Si la spécificité de gestion des PME existe, elle doit pouvoir porter un nom. Pour nous, elle s'appelle "proximité".

L'objet de cette contribution s'inscrit pleinement dans ce programme de recherche en s'interrogeant sur le rôle et l'importance de la proximité dans la mise en place de stratégies d'internationalisation des PME. La plupart des processus d'internationalisation des PME

¹ On a souvent tendance à croire, à tort, que les start-up échappent aux contraintes de proximité, surtout lorsqu'elles sont dans le secteur de l'Internet. Or, la contrainte de proximité est loin de disparaître dans ce type d'entreprise. Bien au contraire, les nécessaires interactions si fréquentes dans le cas d'entreprises en voie de création/démarrage font des start-up des lieux privilégiés où les acteurs doivent sans cesse communiquer entre eux. En outre, la start-up se caractérise par l'existence simultanée de crises de nature différente (accélération et complexification du processus de Greiner), ce qui renforce le besoin de proximité pour faire face à l'inconnu et au risque et décuple le sentiment de solidarité au sein de l'équipe entrepreneuriale.

s'encastrent dans le local (Keeble *et al.*, 1998) donnant au territoire (de proximité) un rôle déterminant qu'il convient d'analyser et d'intégrer à la théorie de l'internationalisation des PME.

C'est dans cette voie de recherche que nous allons maintenant nous référer aux travaux du courant de la glocalisation (contraction des termes de global et local) et montrer dans quelle mesure ils apportent une voie de recherche nouvelle, visant à une meilleure compréhension du management stratégique international des PME.

2. Les stratégies de glocalisation en PME, c'est la globalisation plus la proximité

La contrainte de globalisation pénètre tous les niveaux des systèmes productifs. Une situation perçue comme satisfaisante à l'échelle d'une région ou d'un pays peut ne plus répondre aux exigences de la compétition mondiale. De nombreux exemples prouvent que des régions gagnent et d'autres perdent. Les régions qui gagnent sont celles qui ont su, grâce aux acquis de l'histoire ou du fait d'une politique délibérée et offensive d'aménagement du territoire, bâtir des zones industrielles géographiquement concentrées et incontestablement compétitives à l'échelle planétaire. L'élaboration d'outils conceptuels tels le district industriel, les milieux innovateurs, les Systèmes Productifs Localisés, les *clusters*, a permis une approche analytique plus performante d'une réalité très diverse. On retrouve ces phénomènes de polarisation spatiale dans le monde entier. Parmi les exemples bien connus, on peut citer l'industrie informatique aux Etats-Unis (Silicon Valley, Route 128), l'industrie cinématographique (Hollywood aux Etats-Unis, Berlin en Allemagne), l'industrie pharmaceutique à Bâle en Suisse, la haute couture à Paris ou à Milan...ces phénomènes de concentration peuvent parfois se restreindre à la dimension d'un quartier comme le Sentier à Paris ou d'une rue comme la Madison Avenue de New-York où sont regroupées les grandes agences américaines de publicité...

Tous ces concepts laissent entendre que les avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale, et que la PME, qu'elle soit innovante, industrielle, familiale ou artisanale, peut élaborer sa compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale.

Si la compétition est devenue globale, la compétitivité reste encore très souvent ancrée à l'échelle locale. Plusieurs "PMistes" (Johannisson, 1994 ; Keeble *et al.*, 1998 ; Torrès, 1999) vont alors élaborer ce que nous qualifierons de théorie de la glocalisation, néologisme qui résulte de la contraction des termes global et local. Cette théorie se fonde sur *le principe selon lequel la proximité exerce un rôle actif dans l'insertion globale des PME*. Les performances des PME dépendraient de la disponibilité et de la qualité des ressources locales car c'est à cette échelle qu'elles recherchent prioritairement leurs ressources extérieures.

Plusieurs études originales (Fuguet *et al.*, 1986 ; Léo *et al.*, 1990 ; Deshaies *et al.*, 1992) vont alors montrer que la composition et la qualité du milieu économique local sont des facteurs de réussite pour l'internationalisation des PME. Les PME accordent en général une préférence à leur région d'implantation pour toutes les opérations qui constituent le noyau dur de l'activité internationale, à savoir le transport-transit, le financement de l'exportation, l'assurance du transport et la mobilisation des aides publiques (Léo *et al.*, 1990 ; Léo, 1993).

C'est pour ces raisons que nous avons choisi d'utiliser le concept de "*milieu internationalisant*" (Torrès, 1999) pour définir l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local.

Nous précisons en premier lieu les caractéristiques permettant de qualifier un territoire de milieu internationalisant, avant de traiter des facteurs favorables à l'émergence et à la structuration d'un tel milieu.

2. 1. Définition d'un Milieu Internationalisant

L'espace ne présente pas les mêmes propriétés en tous lieux. Il existe des lieux dans l'espace où se nouent, plus qu'ailleurs, des relations de coopération durable favorisant l'innovation (on parlera de milieu innovateur), l'apprentissage et les échanges industriels (on parlera de district industriel) ou la créativité et l'initiative (on parlera de milieu entrepreneurial). Certains de ces lieux sont également plus riches que d'autres en interactions entre le local et le global. Ils permettent à la fois de maintenir une forte cohérence du local ainsi qu'une forte accessibilité au reste de monde. Ce sont ces milieux que nous qualifions d'internationalisant.

Un « *Milieu Internationalisant* » est un système de coopération durable (« *Milieu* »), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale. Le milieu internationalisant postule l'existence de forces endogènes qui stimulent l'activation internationale des entreprises locales dont les fondements reposent sur les notions *d'externalités* et *d'interactions de proximité à effet internationalisant*. Le milieu internationalisant signifie également l'existence de phénomène d'autorenforcement de telle sorte que plus un milieu est internationalisé, plus il devient internationalisant dès lors que la dynamique du milieu internationalisant est impulsée par les *structures de proximité à vocation internationale* qui assurent l'interface entre le local et le global.

On peut retenir plusieurs indicateurs pour estimer le caractère internationalisant d'un milieu :

En premier lieu, le milieu doit être doté d'infrastructures de communication rapides. La proximité d'un aéroport, d'un réseau autoroutier ou d'une zone portuaire désenclave une région et facilite son attractivité. Il s'agit de faciliter la mobilité des hommes et des marchandises. De même, l'accès à un réseau à haut débit (ADSL) constitue également un facteur favorable. Ces ressources sont génériques car avec le temps on aura tendance à les retrouver partout du fait de la politique homogénéisante de l'Etat qui tend à une certaine égalité de traitement des régions en France.

En second lieu, le milieu doit posséder des ressources spécifiques. Ce sont ces ressources qui font la différence d'une région à l'autre. Par exemple, l'implantation de firmes multinationales au nom prestigieux accroît la crédibilité et améliore l'image de marque internationale d'un territoire. La réussite de la technopole Sophia-Antipolis est due en grande partie à l'implantation d'IBM et de Texas Instrument, lesquelles ont suscité l'afflux d'un grand nombre d'entreprises dans les secteurs de l'informatique et de l'électronique. Ces activités sont désormais parmi les plus exportatrices de la région, loin devant la vieille industrie chimique de Grasse et le prêt à porter qui ont pourtant dominé pendant longtemps l'activité industrielle de la côte d'Azur. Lorsqu'un milieu internationalisant acquiert une réputation d'excellence mondiale (du type Silicon Valley), il attire de nouvelles entreprises multinationales et induit ainsi un développement international cumulatif. La polarisation d'entreprises à stratégie internationale ou de firmes multinationales induit une culture d'internationalisation. Cette présence se traduira par des clubs d'exportateurs actifs et par mimétisme, les entreprises qui n'ont pas encore osé franchir le premier pas à l'international seront d'autant plus incitées qu'elles côtoient quotidiennement des entreprises similaires qui pratiquent

l'internationalisation depuis plusieurs années. La présence d'entreprises internationales expérimentées peut faciliter les démarches d'internationalisation des entreprises débutantes.

De plus, la présence d'entreprises internationales et multinationales instaure une "mise sous assurance qualité" de tous les acteurs du territoire. Les exigences en termes de normes ISO deviendront la norme. Le milieu internationalisant peut aussi se définir comme un espace productif où les normes internationales prévalent. La densité d'entreprises certifiées aux normes ISO est un indice de mesure quantitatif mais aussi qualitatif (ISO 9001 préférable à ISO 9002, et à 9003...) du caractère internationalisant d'un milieu. Plus les mutations en cours impliquent le développement de relations internationales, plus le milieu est internationalisé et devient internationalisant.

Le caractère internationalisant d'un milieu dépend aussi de l'attitude des grandes entreprises qui peuvent faciliter l'insertion globale des PME. Par exemple, une entreprise comme EDF réalise fréquemment des opérations de portage² pour le compte de ses clients PME. De même, la présence d'une forte communauté étrangère (travailleurs immigrés, étudiants étrangers, cadres expatriés de multinationales...) est aussi un facteur qui est de nature à renforcer les liens économiques internationaux entre la région dans laquelle ils résident et les divers pays d'origine dont ils sont issus.

Les milieux internationalisants se caractérisent aussi par le nombre et la qualité des prestataires de services en management international. La densité de sociétés d'import-export ou de consultants en développement international est un atout qui diffère selon le territoire d'implantation de l'entreprise. De même, l'offre de formation régionale en management international, tout particulièrement adaptée aux PME, peut aussi exercer un facteur d'impulsion de l'ambition internationale des entreprises locales. Les étudiants sortant d'une Ecole de Commerce ou d'une Université et ayant acquis une formation en management international créent par leur présence et leurs initiatives un environnement favorable à l'insertion internationale d'une région et de ses entreprises.

De nombreux organismes publics ou privés ont également pour objet de soutenir le commerce extérieur et de faciliter l'accès au marché mondial. Nous les appelons *les structures de proximité à vocation internationale*. Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont souvent dotées d'un service extérieur qui organise régulièrement des missions de prospection à l'étranger. La Délégation Régionale du Commerce Extérieur (DRCE) apporte de nombreux soutiens, souvent sous forme de subventions (FRAEX, Programme FACE), et facilite notamment la connexion entre les entreprises locales et les Postes d'Expansion Economique (PEE) localisés dans presque tous les pays du monde. La DRCE a aussi pour mission de favoriser les contacts entre les petites entreprises locales et le réseau des conseillers du commerce extérieur. Ces conseillers sont généralement des professionnels qui disposent d'une solide expérience en management international et qui sont disposés à en faire bénéficier des entreprises novices en la matière. Cette mise en réseau s'appuie aussi sur des associations privées. Par exemple, le Club des Exportateurs est une association nationale qui dispose d'une délégation dans toutes les régions françaises. Ce club organise régulièrement des rencontres entre les professionnels du commerce international et sensibilisent les entreprises adhérentes, généralement des PME, aux difficultés et aux spécificités de l'international. L'objet de ce club

² Le portage est une opération par laquelle une entreprise, généralement une PME, est "portée" à l'étranger grâce à l'appui d'une grande entreprise qui la fait profiter de son réseau international. La prestation de portage peut aller de la simple fourniture d'informations concernant un pays, à la mise à disposition d'une représentation commerciale, voire d'un accompagnement à l'étranger.

est aussi de faciliter le transfert d'expérience en matière de commerce international entre les diverses entreprises adhérentes. Il fonctionne à la manière d'un réseau local à visée internationale.

En résumé, la plupart des PME ne s'engagent pas seules à l'international mais avec le concours d'un plus ou moins grand nombre d'acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. C'est cette dimension territoriale de l'internationalisation des PME que nous englobons dans le concept de milieu internationalisant dont on peut cerner les contours à l'aide de quatre critères, les quatre "D" : **Densité, Diversité, Dynamique et Directionnalité**³ (dans le double sens de Gouvernance et de Stratégie). Les deux premiers critères sont quantitatifs et aisément repérables. Les deux derniers sont qualitatifs et nécessitent en revanche des enquêtes en profondeur pour pouvoir en apprécier l'intensité.

La densité, la diversité et le dynamisme des acteurs-relais du commerce extérieur constituent des ressources propres à chaque région. Malheureusement, l'impression qui prévaut est trop souvent celle d'un éparpillement des forces et des moyens. Les dispositifs d'entraide et de soutien sont nombreux et chaque organisme, par souci de préservation de son identité, développe sa propre stratégie. La coordination des efforts de cet ensemble hétérogène est une nécessité dans de nombreuses régions. En d'autres termes, le défaut majeur de nombreux milieux est l'insuffisance, voire l'inexistence, d'une gouvernance locale. C'est précisément à ce niveau que les collectivités territoriales peuvent agir utilement.

2. 2. Le rôle des collectivités territoriales

L'émergence de synergies est rarement spontanée, encore moins automatique. Le maillage entre les entreprises et les institutions s'inscrit nécessairement dans le temps. Les habitudes de travail en commun ne peuvent se développer qu'à moyen ou long terme. Pour accélérer le processus de mise en réseau, les collectivités territoriales peuvent jouer un rôle de premier plan en prenant en charge ce que Fourcade (1993-a) appelle *l'activation résiliente*. Le cas de la technopole de Montpellier est à cet égard tout à fait éclairant.

Dans cette région, le tissu économique est composé essentiellement d'entreprises de petite taille, sans spécialisation industrielle et surtout sans histoire industrielle commune contrairement aux cas des districts industriels. L'atout de cette région résidait néanmoins sur la présence d'un grand pôle universitaire et de nombreux instituts de recherche. Mais la plupart des laboratoires de recherche travaillaient sur des programmes de recherche fondamentale, difficilement transférables vers les petites firmes. Les petites entreprises ne pouvaient donc s'intégrer à un réseau territorialisé. La collectivité territoriale, à savoir le district de Montpellier, prend alors deux séries de mesure : d'une part, le renforcement du "branchement" des acteurs locaux sur des réseaux génériques publics et parapublics comme l'ANVAR (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche) ou le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie), facilitant ainsi la circulation des informations ; d'autre part, la création d' "acteurs-relais" comme le Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation, la pépinière d'entreprise Cap Alpha, visant à susciter l'émergence et le renforcement de petites entreprises innovatrices. Cette pépinière d'entreprise a accompagné en l'espace d'une dizaine d'années, plus de deux cents entreprises créant et induisant environ 3000 emplois dans la région de Montpellier. Fort de ce développement, l'Agglomération projette aujourd'hui d'agrandir la surface d'hébergement en créant une nouvelle structure Cap Oméga.

³ Cette quatrième dimension "directionnalité" nous a été suggérée par Colette Fourcade.

Tout récemment, la structure MMT (Montpellier Méditerranée Technopole), en partenariat avec le Conseil Général de l'Hérault et plus particulièrement la nouvelle structure créée en 2000, l'IRDT (Innovation Recherche Développement Technologique) et l'ADIT (Agence pour le Développement de l'Information Technologique) réalise un portail fédérant la plupart des laboratoires et centre de recherches des trois universités de Montpellier. Ce portail électronique (*Montpellier123.com*), qui sera inauguré en janvier 2002, vise un objectif essentiel : rendre accessible les ressources et les compétences localisées dans les laboratoires de recherche de proximité. Ce portail électronique devrait déboucher sur une plus forte interaction entre les compétences universitaires et les besoins industriels. Ce portail a pour but de faciliter la rencontre entre une offre de compétences universitaires et une demande de compétences émanant des entreprises de petite et toute petite taille. La méthode repose sur une règle de simplification des connaissances et des compétences de l'université afin de les rendre accessibles et compréhensibles au plus grand nombre.

On voit bien à travers ces exemples combien le rôle des collectivités territoriales est primordial, surtout lorsque ce développement s'appuie sur des PME. Mais si les réseaux technopolitains ont pour objet la diffusion de l'innovation vers les entreprises du territoire et notamment vers les plus petites, ils ne doivent pas se limiter aux seuls acteurs locaux. Des acteurs comme les universités ou les laboratoires de recherche peuvent être insérés dans des réseaux d'innovation internationaux. Le réseau technopolitain va bénéficier directement ou indirectement de ces relations. Le réseau innovateur local permet alors aux petites entreprises de sortir de leur isolement quant à l'innovation, en même temps qu'il leur donne accès par les connexions entre réseaux internationaux à un environnement technologique dépassant très largement le territoire local. Fourcade (1993-b) qualifie ce phénomène de *synergies transrégionales transnationales*.

Il apparaît ainsi que l'avantage concurrentiel d'un territoire repose sur l'aptitude des différents acteurs publics et privés de la région à s'insérer dans des relations d'interdépendance, lesquelles s'établissent tant à l'échelle locale qu'à l'échelle mondiale. Mais ces relations ne se décrètent pas. Elles se construisent dans la durée et de nombreux freins existent. Les dirigeants de PME hésitent très souvent à s'insérer dans des structures en réseau de crainte de perdre leur autonomie et leur indépendance. D'où l'importance de l'activation résiliaire mise en œuvre par les collectivités territoriales. Ces dernières doivent également veiller à ne pas laisser le territoire s'enfermer dans un isolement excessif. Les réseaux technopolitains et territorialisés doivent opérer une connection avec le reste du monde. La pérennité d'un territoire repose grandement sur les relations extra-territoriales nationales et surtout internationales, que les acteurs locaux ont nouées avec d'autres partenaires. Les collectivités territoriales doivent accroître le degré d'accessibilité aux ressources et aux compétences qui sont réparties à travers le monde. Par exemple, en matière de financement, le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) est un instrument de la politique européenne qui vise notamment à promouvoir des projets transfrontaliers et transnationaux qui mettent en œuvre des PME des pays de la communauté. Ces financements européens sont destinés à assister les PME dans leur démarche commerciale à l'étranger, dans l'obtention d'un partenariat ou dans la réalisation d'un projet de recherche-développement technologique. Toutefois, les PME ont souvent beaucoup de mal à solliciter ces aides du fait des difficultés qu'elles éprouvent pour remplir les dossiers de demande de subvention qui leur paraissent trop "technocratiques". Certaines collectivités territoriales, soucieuses de drainer les aides financières provenant des fonds structurels européens et conscientes de ce problème, ont engagé des chargés de mission dont la fonction est précisément de faciliter la démarche

d'obtention de ces fonds. L'accessibilité ne peut fonctionner que s'il existe un noeud du réseau dans le local qui permette de se connecter au réseau global. En d'autres termes, les collectivités doivent organiser leurs actions en tenant compte du principe de proximité qui régit le fonctionnement des PME. Entre deux opérateurs équivalents, le dirigeant de PME préférera toujours celui qui est le plus proche. Mais le corolaire de ce principe de proximité est qu'au delà d'une distance, le dispositif n'est plus visible pour une entreprise dont les ressources sont limitées et les compétences en termes de veille sous-dimensionnées.

En d'autres termes, il ne sert à rien d'informer les dirigeants de PME de l'existence des aides européennes si l'on assortit pas cette information du nom du service ou de la personne la plus proche qui peut expliquer et accompagner efficacement le dirigeant. En d'autres termes, ce qui fait l'accessibilité, c'est d'abord la proximité. L'accessibilité, c'est le global dans le local.

Dans ces conditions, le rôle des collectivités territoriales est d'identifier les meilleurs réseaux créateurs de richesse et de brancher un noeud de ce réseau à leur territoire. L'accessibilité à un réseau est nulle s'il n'y a pas un relais de proximité efficace et compétent dans le local. Il ne sert à rien de multiplier les aides ou projets nationaux ou européennes si l'on ne prend pas la peine de localiser au plus près des acteurs, c'est-à-dire dans les régions, voire les départements ou les villes, des dispositifs d'aide et de soutien de proximité.

La mondialisation tranforme radicalement les problématiques du territoire et de ce fait induit de nouvelles missions de la part des collectivités territoriales. Le territoire national est de moins en moins homogène, il se fragmente, se différencie invitant à de nouvelles réflexions sur la notion de cohésion (voir par exemple les entretiens internationaux de l'aménagement et du développement du territoire de la DATAR, janvier 2002). On passe également d'une logique d'aménagement fondée sur la régulation et la répartition à une logique de compétitivité et de concurrence qui implique un véritable management des territoires au sens gestionnaire du terme. La prolifération de termes comme stratégie territoriale, marketing territorial, prospective territoriale... illustrent clairement cette tendance managériale. Enfin, la mondialisation atténue l'importance de l'échelle nationale et renforce les perspectives internationales. En quelques années, nous sommes passés d'un aménagement du territoire national à un management international des territoires.

2. 3. La Pépinière à l'International de la CCI de Montpellier comme illustration d'une stratégie de glocalisation

A titre d'illustration, nous proposons l'exemple d'un projet en cours de constitution mis en oeuvre par le Service Extérieur de la CCI de Montpellier. Depuis 1998 et à l'initiative du directeur de ce service, la CCI a suscité la création de huit groupements à l'export. Un groupement à l'export est un regroupement de petites entreprises (généralement entre 3 et 5) qui se constituent le plus souvent en association loi 1901 pour pouvoir embaucher un cadre export à temps partagé. Cette structure est souple, totalement adaptée aux spécificités des PME, car une entreprise de petite taille primo-exportatrice n'a que rarement les moyens de financer le plein salaire d'un cadre à l'export. Une des solutions est de recourir à une forme de mutualisation de l'embauche afin de partager à la fois les coûts et les risques. Bien entendu, ce dispositif demande au préalable une étude approfondie de faisabilité (recherche des partenaires constituant le groupement à l'export, équilibre des tailles d'entreprises, évaluation des synergies, évitement de situations trop concurrentielles afin de minimiser les conflits d'intérêts ultérieurs, réflexion stratégique commune, contrat d'engagement et d'utilisation de la ressource humaine à temps partagé...). L'efficacité des groupements à l'export impose une forte proximité entre les acteurs : proximité géographique pour éviter une trop forte dispersion du cadre à temps partagé mais aussi proximité stratégique dans la fixation des objectifs et

dans l'élaboration du système de rémunérations du cadre à temps partagé (système de primes en fonction des contrats et/ou du chiffres d'affaires à l'export)...

Le groupement à l'export est un dispositif de gestion qui s'inscrit parfaitement au coeur de notre problématique. Ce dispositif est d'abord d'essence locale car la proximité géographique est une contrainte incontournable afin de faciliter l'interaction entre les divers membres du groupement. Ensuite, ce dispositif a une vocation internationale car il s'agit de faciliter l'accès à du personnel qualifié en commerce international à des PME locales. Ce type d'initiative s'inscrit bien dans le cadre de notre concept de milieu internationalisant. Le rôle prépondérant d'une collectivité territoriale dans sa capacité de fédérer des entreprises autour d'un projet organisationnel et stratégique commun y apparaît, ainsi que le mode-réseau, car le groupement est une forme particulière d'alliance entre PME. Ce dispositif renforce donc la densité, la diversité et le dynamisme du milieu internationalisant.

Afin de capitaliser cette expérience et de poursuivre de manière plus systématique dans la voie du groupement à l'export, le service du commerce extérieur ambitionne désormais de créer une Pépinière à l'International. Véritable dispositif de développement local au service de l'international, ce projet s'inscrit pleinement dans le cadre d'un *local apprenant* car il est innovant, pionnier, créateur de structures nouvelles, fondées sur de la connaissance et de l'expérimentation.

Afin de faciliter le financement de cette pépinière dont la localisation est prévue à proximité de l'aéroport de Montpellier, la CCI a sollicité le Conseil Général de l'Hérault dans le cadre de son pacte territorial et la DRIRE afin de solliciter un financement européen. De même, la DRCE et le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur sont sollicités pour faciliter l'instruction du dossier et accroître sa lisibilité dans le dispositif d'aide et de soutien régional au commerce extérieur. Enfin, point plus original, le service extérieur a sollicité le DESS *Management International des PME et des Territoires* des Universités de Montpellier I et Montpellier III afin de faciliter la formation de futurs cadres à l'export permettant d'alimenter rapidement les projets de la pépinière. Ce projet s'encadre donc dans le local dans la mesure où le DESS a intégré dans son projet pédagogique le principe des stages alternés afin de former de futurs cadres à l'export à temps partagés (*cf.* Le MOCI n° 1510).

On voit ici que le projet prend une nouvelle dimension dans la mesure où le nombre d'organismes locaux tend à s'accroître. Il s'agit d'un véritable projet collectif de développement local à vocation internationale. Ce projet vise d'une part à établir les conditions d'un développement local durable et d'autre part à construire un pont entre le local et le global afin de faciliter l'accessibilité des PME de la région au reste du monde. Le service extérieur de la CCI réalise ce que Fourcade (1993-b) a appelé *l'activation résiliaire* et introduit ainsi la quatrième dimension du milieu internationalisant : la directionnalité. Il devient le coordonnateur d'un projet collectif fondé sur l'expérience passée des huit groupements à l'export. Ce projet sera l'occasion d'affirmer la dimension technologique de l'internationalisation des entreprises. L'international est un ensemble de techniques propres au commerce international (les incoterms, les techniques de gestion des taux de change...) mais c'est aussi un état d'esprit, une logique nouvelle qui conditionne les performances de l'entreprise face à l'internationalisation. Le caractère technologique de ce projet suggère d'intégrer les exigences de qualité les plus rigoureuses. A cette fin, l'obtention de la norme AFNOR X50-770 qui permet en France depuis 1997 de certifier les pépinières d'entreprises est un objectif primordial. Cette norme permettra de garantir le meilleur niveau de professionnalisme en matière d'accompagnement à l'international et de susciter un challenge stimulant pour les membres de la pépinière.

De plus, ce projet renforce "l'épaisseur institutionnelle" (*institutional thickness*) selon l'expression de Amin et Thrift (1994). "Cette épaisseur est bien plus qu'une simple présence d'institutions sur le plan régional. Elle se définit par un fort niveau d'interaction et une

conscience mutuelle des buts communs. En somme, les régions doivent adopter les principes de la création de connaissances et de l'apprentissage continu. Elles doivent devenir des régions créatrices de connaissances et apprenantes"(Keane et Allison,1999). Le projet de Pépinière à l'International s'inscrit bien dans cette perspective.

L'épaisseur institutionnelle se traduit par un réseau intégré d'organisations de soutien et d'institutions incluant les entreprises, les institutions financières, les chambres de commerce locales, les organismes de formation (universités, enseignement secondaire), les associations patronales, les autorités politiques locales, les agences de développement, les centres d'innovation (incubateur, pépinières), les délégations et directions régionales des ministères... L'épaisseur ne signifie pas seulement la présence de ces institutions mais les synergies d'interaction, les représentations collectives et les buts communs. "L'épaisseur institutionnelle nourrit les relations de confiance, stimule l'entrepreneuriat et consolide l'encastrement local de l'industrie (Amin and Thrift, 1994). Ce projet est fédérateur dans la mesure où il impulse le développement de groupements à l'export et vise à les mettre en réseau dans le cadre de la Pépinière. Il y a donc une mutualisation à deux niveaux : d'une part, mutualisation entre les PME adhérentes au groupement à l'export et d'autre part, mutualisation entre les divers groupements au sein de la pépinière à l'International.

Conclusion

L'internationalisation est ici appréhendée comme une forme particulière d'innovation qui justifie une approche en termes de milieu à condition qu'on y remplace les structures de proximité de soutien de l'innovation (de type ANVAR, DRIRE, incubateurs, technopoles, capitaux-risqueurs...) par les structures de proximité à vocation internationale (DRCE, Service Extérieur des CCI, Club des exportateurs, COFACE, Agences régionales de marketing territorial de type DATAR...). L'analyse des stratégies d'internationalisation des PME en termes de "milieu internationalisant" se révèle fructueuse car elle permet de comprendre comment les PME peuvent concilier la contrainte de mondialisation et la logique de proximité propre à leur mode de gestion. En outre, elle permet de montrer que l'internationalisation d'une PME n'est pas un acte autonome et ponctuel mais un véritable processus qui fait appel en permanence à des ressources de l'environnement extérieur. Ce concept suggère que la plupart des PME ne s'engagent pas seules à l'international mais avec le concours de tous les acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. Comme le note Courault (1993) "l'export ne signifie pas une sortie du local". Bien au contraire, une PME qui exporte est amenée naturellement à privilégier les compétences de proximité et par conséquent, l'internationalisation relève, elle aussi, et aussi surprenant que cela puisse paraître, des problématiques de développement local. L'internationalisation n'est pas incompatible avec un enracinement local. La mise en évidence de cette dimension territoriale des stratégies d'internationalisation des PME doit inciter les collectivités territoriales à tenir compte de cette dimension. Les stratégies de développement local ne peuvent se réduire à la dimension locale mais doivent s'insérer dans la dynamique de la globalisation de l'économie. La gestion du local au service de l'international est une mission qui devrait donc s'intensifier à l'avenir et devenir un objectif fondamental des stratégies de développement local. Le management international des PME doit être articulé au management international des territoires. C'est ce que nous appelons la stratégie de *glocalisation*. Le territoire n'est plus neutre et appréhendé comme un simple réceptacle mais devient une variable stratégique qui facilite l'insertion de l'entreprise à son environnement à la fois immédiat et plus lointain et qui favorise des comportements communautaires (Vaesken, 1996 ; Ibert, 1998).

Aux stratégies de globalisation des firmes multinationales qui considèrent le territoire comme un simple lieu géographique présentant des caractéristiques physiques ou économiques directement exploitables, on peut opposer des stratégies de *glocalisation* qui combinent à la fois une forte intégration globale et une forte adaptation locale et qui semblent plus adaptées aux spécificités de gestion des PME. Le territoire devient alors une dimension que l'entreprise doit intégrer dans sa formulation stratégique. La glocalisation met en évidence l'existence d'un rapport dialectique entre le Management International des Entreprises, surtout de petite taille, et le Management International des Territoires (ce que nous appelons le concept MIPMET⁴). Elle suggère également une plus grande articulation entre les choix de développement économique des collectivités territoriales et les décisions stratégiques des entreprises, une plus grande articulation entre la sphère du domaine public et celle du privé, en somme une philosophie des affaires fondée sur le principe du *Win-Win-Win*⁵.

⁴ Pour une lecture plus approfondie du concept MIPMET (Management International des PME & des Territoires), nous renvoyons le lecteur au site Internet suivant : www.mipmet.net

⁵ Nous avons découvert la première fois le concept du *Win Win Win* lors d'une conférence à San Francisco donnée par Pascal R. Baudry (1999) à propos de la Silicon Valley. Pour notre part, nous définissons le concept *Win Win Win* comme une situation d'affaire où les différents protagonistes sont bénéficiaires (le jeu *Win-Win* de la théorie des jeux) mais où l'on rajoute un troisième acteur pour intégrer la dimension territoriale. Certains projets, plus que d'autres, sont générateurs de **synergies positives** pour les joueurs mais aussi générateurs **d'externalités positives** bénéfiques également au territoire (création d'emplois, valorisation d'une image de marque, renforcement du potentiel technologique et industriel...). Le *Win Win Win* est une incitation à intégrer le territoire dans les stratégies d'affaires des acteurs. Il induit une philosophie des affaires fondée sur la création de valeur, la coopération et surtout le développement durable où le principal motif d'action est de gagner avec les autres (je gagne, tu gagnes et le territoire gagne). Cette philosophie s'oppose au jeu concurrentiel classique générateur de jeux gagnant-perdant qui très souvent s'accompagnent également de dégradations environnementales (pollution, chômage, concentrations croissantes...).

BIBLIOGRAPHIE

- ACHE P. (2000), "Vision and creativity – challenge for city regions", *Futures*, n° 32, p. 435-449.
- AMIN A. et N. THRIFT (1993), "Globalization, institutional thickness and local prospects", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 413-418.
- BARREYRE P.Y. (1967), *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble, 480 p.
- BLILI S. et L. RAYMOND (1998), "Les systèmes d'information", p. 221-243. In *PME : bilan et perspectives*, op. cit.
- BUS F. (1987), *Communiquer et manager à distance*, Chotard, Paris, 175 p.
- CANDAU P. (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, p. 16-33.
- CAPET M., G. CAUSSE, J. MEUNIER (1986), *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, Tome 1, 587 p.
- CHAPELLIER P. (1995), "Données comptables et système d'information du dirigeant de PME", *IIème Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Paris, p. 405-422.
- COURAULT B.A. (1993), "Les PMI choletaises et l'export. Une étude de cas", colloque "PME-PMI, développement international", Aix-en-Provence, p. 227-246.
- CREVOISIER O. (1998), "Structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 625-640.
- DANDRIDGE T.C (1979), "Children are not "little grown-ups" : small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, n°2.
- DESHAIES L, P.A JULIEN, A. JOYAL (1992), "Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices", *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, Vol. XV, n°2.
- FALLERY B. (1983), "Un système d'information du dirigeant pour les PME", *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, p. 70-76.
- FLORIDA R. (1995), "Toward the Learning Region", *Futures*, vol. 27, n° 5.
- FOURCADE C. (1993-a), "Gouvernement territorial et district industriel : l'exemple de Montpellier", *Revue Internationale PME*, Vol. VI, n°1.
- FOURCADE C. (1993-b), "Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation", *Congrès International Francophone de la PME (CIFPME)*, Carthage, Tunisie.
- FUGUET J.L, D. PEGUIN, M.F. RENARD, N. RICHEZ-BATTESTI (1986), "L'impact de la contrainte extérieure sur des zones d'activités urbaines ou locales", rapport final de la DATAR, CEFI.
- GERVAIS M. (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.
- HAAS S et J.L. LEVET (2000), "Liens entre stratégie des entreprises et stratégie des collectivités territoriales", contribution à la séance "Territoires", du rapport sur les perspectives de la France, Document de travail.
- IBERT J. (1998), "Interdépendance stratégique des entreprises et espace territorial", *Revue Française de Géographie*, n°5, Printemps, p. 173-190.
- JOHANNISSON B. (1994), "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB : "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international", 27-29 juin, Strasbourg, p. 127-135.
- JULIEN P.A. et M. MARCHESNAY (1987), *La petite entreprise*, Editions Vuibert.
- JULIEN P.A. et M. MARCHESNAY (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", p. 97-129. In : *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, (sous la direction d'A. NOEL), Economica, Paris, 431p.

- JULIEN P.A. (sous la direction de), (1998), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, 2^{ème} édition, 351p.
- KALIKA M. (1984), " *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : essai d'analyse systémique.*", Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, 1146 p.
- KALIKA M. (1988), *Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris, 428 p.
- KEANE J. et J. ALLISON (1999), "The intersection of the learning region and local and regional economic development: Analysing the role of higher education", *Regional Studies*, Vol. 33, n° 9, p. 896-902.
- KEEBLE D., C. LAWSON, H. LAWTON SMITH, B. MOORE et F. WILKINSON (1998), «Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms », *Small Business Economics*, Vol, 11, p. 327-342.
- LEO P.Y., M.C. MONNOYER-LONGE, J. PHILIPPE (1990), *Stratégies internationales des PME*, Economica, Paris, 242 p.
- LEO P.Y (1993), "Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique", Colloque "PME-PMI – Développement international", Aix-en-Provence, 9-11 juin, p. 549- 568.
- MAILLAT D. et L. KEBIR (1999), "Learning region" et systèmes territoriaux de production", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- MARCHESNAY M. (1991), "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17.
- MICHUN S. (1994), "Phénomènes de proximité et petite entreprise", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB, "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international", 27-29 juin, Strasbourg, p. 227-235.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 434 p.
- PHILIPPE J. (1990), "Information et milieu économique, des ressources à mobiliser". In : *Stratégies internationales des PME* (sous la direction . de P.Y. LEO, M.C. MONNOYER-LONGE, J. PHILIPPE), Economica, Paris, 242 p.
- PLANQUE B. (1987), "La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ?", *Revue Internationale PME*, Vol. 1, n°2, p. 177-191.
- TORRES O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion des PME : application au cas de la globalisation*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352 p.
- TORRES O. (1998), (sous la coordination de) *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, 187p.
- TORRES O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p.
- TORRES O. (2000), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", 5^{ème} Congrès International Francophone PME, Lille, 25-27 octobre.
- VAESKEN P. (1996), "L'environnement territorialisé : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise", 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille.
- VELTZ P. (1994), *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l'Aube, 96 p.
- WELSH J.A et J.F. WHITE (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, Vol. 59, n°4.