

Quelles trajectoires d'internationalisation pour l'entreprise artisanale ?

Thevenard-Puthod, Catherine
IREGE – Université Savoie Mont Blanc
Catherine.puthod@univ-smb.fr

Résumé :

Le champ de l'entrepreneuriat international s'est fortement développé ces 20 dernières années et s'élargit aujourd'hui à toute forme de comportements entrepreneuriaux à l'international. Toutefois, malgré cet élargissement, les *start-up* et les entreprises de secteurs *high tech* demeurent les objets centraux des recherches. Peu de travaux s'intéressent aux entreprises de petite taille non récemment créées et appartenant à des activités traditionnelles, telles les entreprises artisanales (EA). L'objectif de cet article est donc d'améliorer la connaissance sur les processus utilisés par les entreprises artisanales pour se développer à l'international et sur les facteurs internes et externes qui influencent ces processus. Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de sept cas d'EA s'étant internationalisées. Le matériau empirique collecté permet d'identifier l'existence de différents types de trajectoires d'internationalisation au sein des EA. Il met également en avant le rôle plusieurs facteurs internes (la rareté du savoir-faire, le caractère innovant des produits ou services proposés et l'orientation entrepreneuriale du dirigeant) dans l'adoption des processus les plus rapides et précoces

Mots-clés : Entreprise artisanale – Internationalisation – Entrepreneuriat international –
Savoir-faire – Profil du dirigeant

Quelles trajectoires d'internationalisation pour l'entreprise artisanale ?

INTRODUCTION

Le champ de l'entrepreneuriat international s'est fortement développé ces 20 dernières années (Servantie et al, 2016). Au départ plutôt axé sur les entreprises en création, et plus particulièrement sur les *born global* ou les *International New Ventures* (Madsen et Servais, 1997 ; Jones *et al*, 2011), il s'élargit aujourd'hui à toute forme de comportements entrepreneuriaux à l'international. Ainsi Oviatt et McDougall (2005, p.538) définissent l'entrepreneuriat international comme « *la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, en dehors des frontières nationales (...)* ». Toutefois, malgré cet élargissement du champ, les *start-up* demeurent un objet central d'étude (Burgel et Murray, 2000 ; Anderson et al, 2004 ; Cavusgil et Knight, 2015) et très peu de travaux s'intéressent aux entreprises de petite taille non récemment créées. En outre, les entreprises nouvelles étudiées sont la plupart du temps issues des secteurs *high tech* (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1997 ; Jones, 1999). Il n'existe quasiment aucune recherche sur les entreprises plus traditionnelles, comme les entreprises artisanales (EA), qu'elles soient récentes ou non. Paradoxalement, alors que l'artisanat a un poids économique important dans la plupart des pays développés (Paige et Littrell, 2002 ; Jaeger, 2009) et bien que les études statistiques disponibles montrent une réelle activité à l'export¹ de ces entreprises², leurs stratégies d'expansion internationale demeurent peu explorées. Ceci tient certes au fait que les définitions de l'artisanat diffèrent selon les pays³, mais surtout à la persistance de

¹ Le taux d'exportation des PME est considéré comme un critère pertinent pour mesurer l'engagement actif des entreprises dans les processus d'internationalisation. De nombreuses études montrent, en effet, que l'exportation permet l'entrée à faible coût et à faible risque sur les marchés étrangers et demeure ainsi le vecteur privilégié de l'internationalisation des PME (Lu et Beamish, 2001).

² On estime en effet à 35 000 le nombre d'entreprises artisanales françaises qui exportent leurs produits ou services, soit 6% du tissu artisanal. Ce secteur représente ainsi près d'un exportateur sur trois en France (ISM, 2012). BPI France (2014) indique par ailleurs que ce sont les TPE qui tirent à la hausse le nombre d'entreprises exportatrices en France. Le chiffre d'affaire réalisé par ces entreprises de petite taille à l'export est certes faible, puisqu'il s'élevait à 14,4 milliards d'euros en 2012, soit seulement 3% du total réalisé par les entreprises françaises, mais ce chiffre est en régulière augmentation.

³ En France, une entreprise artisanale est une personne physique ou morale exerçant à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'État. À côté de l'activité de l'entreprise, un second critère définissait l'entreprise artisanale : celle-ci ne devait initialement pas dépasser le

représentations portant sur les EA (Paturel et Richomme-Huet, 2007 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2015). On considère ainsi souvent que leur faible niveau de ressources et compétences et leur tendance à la myopie vis-à-vis de leur environnement (Torrès, 2003 ; Pacitto et Julien, 2006 ; Picard, 2006) les poussent à limiter leur champ d'action au marché local (Boldrini et al, 2011). Certains considèrent également que, compte tenu des coûts et des compétences nécessaires pour exporter, une entreprise de trop petite taille éprouvera des difficultés pour initier et surtout maintenir une stratégie d'internationalisation (Majocchi, et al, 2005).

Compte tenu du peu de connaissances disponibles sur les pratiques d'internationalisation des entreprises artisanales (EA) et des enjeux liés à la réussite de leur développement à l'étranger, cet article amène des réponses à deux questions de recherche : de quelle nature est le processus d'internationalisation des EA ? Quels sont les facteurs explicatifs du déroulement de ce processus? Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative basée sur l'étude de sept cas d'EA s'étant internationalisées. Le matériau empirique collecté permet d'identifier l'existence de différents types de trajectoires d'internationalisation au sein des EA, plus ou moins rapides et précoces. Il met également en avant le rôle de plusieurs facteurs internes (la rareté du savoir-faire, le caractère innovant des produits ou services proposés et l'orientation entrepreneuriale du dirigeant) dans l'adoption des processus les plus rapides et précoces. Cet ensemble de résultats vient alors enrichir les connaissances sur les stratégies d'internationalisation des entreprises artisanales, firmes *a priori* différentes des *start-up high tech* largement étudiées par les précédents chercheurs et, alimente ainsi le champ de recherche de l'entrepreneuriat international.

La première partie détaille le cadre conceptuel de la recherche : la présentation des processus types d'internationalisation généralement décrits dans la littérature, puis la recension des principaux facteurs à même d'expliquer l'adoption de l'un ou l'autre de ces processus. Elle se termine par l'explicitation de la méthodologie qualitative qui a guidé le recueil de données sur le terrain et présente les entreprises artisanales étudiées. Dans la seconde partie, nous présentons le matériau empirique collecté et les enseignements de cette recherche.

seuil de 10 salariés. Depuis la loi du 5 juillet 1996 instaurant un « droit de suite », cette limite de taille n'est plus un critère discriminant, puisque les entreprises qui le souhaitent peuvent rester immatriculées au répertoire des métiers au-delà de ce seuil.

1- CONSTITUTION DU CADRE D'ANALYSE PERMETTANT D'APPREHENDER LES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES EA

A partir des connaissances disponibles dans la littérature sur l'entrepreneuriat international, il s'agit tout d'abord de construire un cadre d'analyse permettant d'appréhender les différents processus qu'une entreprise de petite taille peut suivre pour internationaliser son activité (§1.1). On identifie ensuite les principaux facteurs pouvant influencer l'adoption de ces processus (§1.2). On présente enfin la méthodologie qui a guidé le recueil et l'analyse des données.

1.1/ LES DIFFERENTS PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Bien que le champ de l'entrepreneuriat international se soit surtout développé depuis la fin des années 90, de nombreux chercheurs se sont intéressés au processus d'internationalisation des PME dès les années 70. Les recherches se résument aujourd'hui à trois principaux points de vue sur ce processus.

Historiquement, les recherches entamées dans les pays nordiques ont donné lieu à la conception de modèles par étapes (Leonidou et Katsikeas, 1996), dont le plus connu est le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Selon ce dernier, l'internationalisation consiste en un processus évolutif et continu, au cours duquel l'implication des entreprises à l'international augmente graduellement, en fonction de leurs connaissances des marchés et de leurs compétences internationales (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi les entreprises débutent leur internationalisation dans des pays à faibles distances psychiques (autrement dit, des pays où les différences de langages, de pratiques et de cultures sont limitées), avant d'attaquer des pays plus éloignés géographiquement et culturellement. Elles suivent également une « chaîne d'établissement » traduisant des modes d'engagement de plus en plus poussés dans les pays étrangers. Ainsi l'internationalisation démarre en général avec une activité d'exportation, via un agent local indépendant ; puis grâce à l'accumulation des connaissances sur ce marché, l'entreprise met en place des filiales, d'abord commerciales, puis productives. Ce modèle met donc au cœur du développement international des entreprises les connaissances (Meier et Meschi, 2010), qu'elles soient générales (concernant la démarche d'internationalisation, les outils à utiliser...) ou spécifiques à un marché étranger (connaissance des clients, des canaux de distribution, des réglementations locales).

Puis, à partir des années 90, des chercheurs issus de l'entrepreneuriat international ont mis à jour des entreprises dont le processus d'internationalisation est beaucoup plus rapide que ce modèle initial (Oviatt et McDougall, 1994 ; 2005). Ces entreprises qualifiées de «*Born Global*» semblent avoir un certain nombre de caractéristiques uniques : elles sont relativement jeunes (moins de trois ans d'existence en général), elles cherchent à répondre aux marchés internationaux dès leur création, et leurs revenus sont principalement générés par les marchés étrangers (au moins 25% du C.A. ; Madsen, et Servais, 1997), plutôt que par leur marché domestique. Les marchés géographiques sont choisis en fonction de leur potentialité et non en fonction de leur proximité avec le marché domestique. Elles appartiennent la plupart du temps à des secteurs d'activité à forte intensité de connaissances et de technologies et vendent des produits innovants (Oviatt et McDougall, 1994 ; Bell, 1995 ; Bloodgood, et al 1996). Du fait de leur haut niveau de connaissances, ces entreprises ont la capacité à s'adapter plus rapidement à un nouvel environnement. Elles bénéficient également de réseaux internationaux qui leur permettent d'avoir un meilleur accès à l'information et d'identifier plus rapidement les opportunités de développement. Pour ces chercheurs, les entreprises plus traditionnelles sont censées s'internationaliser plus lentement, en suivant des processus davantage proches des modèles gradualistes (Oviatt et McDougall, 2005; Rialp, et al 2005).

Ces deux premières visions du processus d'internationalisation diffèrent donc à la fois sur la vitesse du processus (progressif *versus* rapide) et sur la période à laquelle celui-ci démarre (précoce *versus* plus tardif), comme l'illustre le tableau 1. Toutefois, une troisième vision de ce processus est également apparue avec la « version 2 » du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1990 ; Johanson et Vahlne, 2009). Dans cette version revisitée, les auteurs reconnaissent que l'insertion d'une entreprise dans des réseaux inter-organisationnels peut accélérer le processus d'internationalisation des PME, grâce aux connaissances et aux ressources financières, technologiques et commerciales apportées par des partenaires (fournisseurs, clients, distributeurs ; Chetty et Campbell-Hunt, 2003), facilitant ainsi l'accès aux marchés étrangers. De plus, la notion de distance psychique tend à s'atténuer, puisque le partenaire dispose déjà des connaissances sur le marché local. De même, d'autres chercheurs (Bell et al, 2003 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016) ont également mis à jour l'existence d'entreprises qualifiées de *Born Again Global*. Celles-ci affichent une focalisation initiale sur le marché domestique, mais suite à différents événements internes (acquisition de nouvelles ressources critiques, changement de dirigeant, innovation), elles procèdent à une internationalisation très rapide de leur activité.

Tableau 1 - Les modèles de processus d'internationalisation dans la littérature

		Démarrage du processus	
		Non instantané (priorité initiale au marché domestique)	Précoce (priorité donnée dès la création à l'internationalisation)
Nature du processus (Vitesse de progression du CA export, Proximité des pays visés, degré d'engagement dans les pays)	Progressif / Séquentiel	Uppsala 1	
	Rapide	Uppsala 2 Born again global	Born Global

Aucun de ces travaux ne s'est intéressé au cas spécifique des EA. Toutefois, sur la base des travaux existants sur les caractéristiques de ces entreprises et les stratégies qu'elles empruntent, on pourrait *a priori* estimer que le processus qu'elles utilisent pour s'internationaliser risque d'être davantage proche du modèle Uppsala initial (quadrant 1 du tableau). En effet, les EA sont traditionnellement considérées comme ayant des aspirations à la croissance limitées (Stanworth et Curran, 1976 ; Orser et al, 2000), pour ne pas dénaturer le savoir-faire (Polge, 2008 ; Boldrini et al, 2011), ni perdre le caractère informel et familial de l'organisation (Wiklund et al, 2003). La proximité géographique avec le marché et les différentes parties prenantes demeure également fondamentale (Loup, 2008 ; Torrès et Jaouen, 2008). Les EA semblent privilégier un rapport ancré dans la relation, peu instrumenté, où le contact physique avec la clientèle permet notamment de se différencier des entreprises de taille plus importantes. Enfin, les dirigeants de ces entreprises sont plutôt traditionnellement caractérisés par une volonté farouche de conserver leur indépendance et de travailler seul (Zarca, 1986 ; Institut supérieur des métiers, 2010). Les entreprises qu'ils dirigent seraient donc moins insérées dans des réseaux que leurs homologues (Jaouen, 2006). Cependant, compte tenu de l'hétérogénéité du monde artisanal (en termes de métiers, d'entreprises, de dirigeants... ; Institut Supérieur des Métiers, 2010), des mutations (pressions concurrentielles de plus en plus vives, mouvements de concentration, progrès technologique,

arrivée de dirigeants aux nouveaux profils⁴) que connaissent ces secteurs d'activité et d'études récentes qui montrent que certaines EA peuvent sélectionner des stratégies de croissance audacieuses (Thévenard-Puthod et Picard, 2015), on peut légitimement s'interroger sur la possibilité pour une entreprise artisanale d'adopter des processus d'internationalisation soit plus précoces, soit plus rapides, voire les deux. Cette interrogation se traduit dans l'énoncé de notre première question de recherche : **quelle est la nature du processus d'internationalisation adopté par les EA ? Suivent-elles toujours un processus d'internationalisation progressif ou peut-on trouver en leur sein des born globals ?**

1.2/ LES DETERMINANTS DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

La littérature sur l'internationalisation des PME est vaste (Jean-Amans et Abdellatif, 2013) et il est difficile de proposer une revue exhaustive de tous les facteurs externes et internes explicatifs du processus. Nous avons ainsi retenu les cinq facteurs (trois externes, deux internes ; cf. tableau 2) qui étaient à la fois les plus couramment cités par les auteurs et qui nous paraissaient pertinents en contexte d'EA françaises⁵.

Au niveau des facteurs externes, on trouve la taille du marché domestique, le degré d'internationalisation des clients de l'EA et l'insertion de l'EA dans des réseaux.

- La taille du marché domestique est souvent considérée comme un facteur de précocité et de rapidité du processus d'internationalisation des PME (Oakey, 1995 ; Keeble, et al, 1998). On peut ainsi estimer que plus l'EA est sur un marché de niche, s'adressant seulement à quelques clients, plus elle va devoir s'internationaliser rapidement (Cabrol et Nlemvo, 2011).
- Certains chercheurs ont également souligné l'influence des clients sur le processus d'internationalisation des PME. Dans les activités B2B, la dépendance symbiotique (au sens de Pfeffer et Salancik, 1978) de certaines petites entreprises vis-à-vis de leur client donneur d'ordre, les incite souvent à en suivre les exigences (Majkgard et

⁴ En France pour les entreprises nouvellement créées ou reprises, 4 dirigeants sur 10 seraient aujourd'hui des anciens cadres ou professions intermédiaires et 50% des dirigeants actuels auraient réalisé leur parcours professionnel en dehors de l'artisanat (Institut Supérieur des Métiers, 2010).

⁵ Par exemple, au niveau externe, certains auteurs (Laghzaoui, 2009) mentionnent l'influence du milieu internationalisant, c'est-à-dire l'ensemble des institutions et entreprises spécialisées pouvant faciliter le processus d'internationalisation. Notre étude ne portant que sur des entreprises artisanales françaises, elles bénéficient toutes de réseaux d'appui identiques (ex : Chambres de Métiers et de l'Artisanat, Business France...)

Sharma, 1998 ; Lin et Chaney, 2007). Plusieurs recherches ont ainsi montré que les PME pouvaient être contraintes de suivre leurs clients à l'étranger, même lorsque ce développement à l'international n'était pas forcément planifié initialement (Holmlund et Kock, 1998 ; Ageron, 2001 ; Barbat et al 2014). Le type du client auquel une EA s'adresse peut donc sans doute influencer la vitesse ou la précocité avec laquelle elle va s'internationaliser. Si celle-ci travaille pour des clients français internationaux, elle pourra sans doute plus facilement se développer elle-même à l'international.

- Dans le même esprit, l'insertion de l'entreprise dans des réseaux d'affaires avec des clients ou des fournisseurs est souvent vue comme facilitant le démarrage du processus d'internationalisation (Ellis, 2000), grâce à l'apport d'informations ou d'opportunités sur les marchés étrangers (Coviello et Munro, 1997 ; Johanson et Vahlne, 2009). Ces réseaux sont également des facteurs d'accélération et de réussite de du processus (Meier et Meschi, 2010). On pourrait donc estimer que l'expansion internationale de l'EA peut être facilitée par son insertion préalable dans des réseaux.

Les facteurs internes pouvant influence le déroulement du processus d'internationalisation concernent le savoir-faire de l'entreprise artisanale et le profil de son dirigeant.

- Les entreprises artisanales se caractérisent par leur focalisation sur le métier (Picard, 2006 ; Polge, 2008), qui contient une part souvent importante de travail manuel et/ou de savoir-faire technique. On peut donc penser que le type de savoir-faire possédé va influencer le processus d'internationalisation ; en particulier, son degré de rareté et le caractère innovant des produits développés. En effet, il a été reconnu dans la littérature que le degré d'innovation des produits proposés (Oviatt et McDougall, 1995), et plus largement la capacité d'innovation des PME, était un facteur facilitant l'internationalisation rapide de ces entreprises (Cassiman et Golovko, 2011 ; Beleska-Spasova, et al, 2012).
- Le rôle central du dirigeant dans la stratégie d'internationalisation des PME n'est enfin plus à démontrer (Coviello et Munro, 1995 ; Hutchinson et al, 2006 ; Ruzzier et al, 2007 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). On reconnaît ainsi que ses compétences et son orientation internationales (sa compétence linguistique, sa connaissances des pays étrangers, sa maîtrise des techniques de l'export ... ; Westhead et al, 2001 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2004 ; Fernandez-Ortiz et Lombardo, 2009...), qui peuvent être

issues d'une formation préalable et/ou d'une expérience acquise à l'international (McDougall et al, 1994 ; Bloodgood et al, 1996 ; McDougall et al, 2003 ; Rialp et al., 2005 ; Hutchinson et al, 2006), influencent fortement l'intensité et la rapidité du développement à l'international. Plus globalement, son comportement entrepreneurial favoriserait également cet engagement (Barbat et al, 2014). Dans les entreprises artisanales, le pouvoir étant plus concentré que dans les PME, on peut penser que le profil du dirigeant va être encore plus déterminant (Miesenbock, 1988).

Tableau 2 - Les facteurs d'influence potentiels du processus d'internationalisation des EA

Facteurs Externes	Marché	Taille du marché domestique (niche ou non)
	Profil des Clients	Degré d'internationalisation des clients domestiques (pour B2B)
	Réseaux	Insertion dans des réseaux au démarrage
Facteurs Internes	Entreprise	Degré de rareté du savoir-faire Degré d'innovation des produits/services
	Dirigeant	Compétences à l'international (linguistiques, techniques, culturelles...) Orientation entrepreneuriale ⁶ vers l'international

La recension de ces différents facteurs potentiels d'influence débouche sur notre seconde question de recherche : **quels sont les facteurs explicatifs du processus d'internationalisation des EA ?**

1.3/ UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE FONDEE SUR SEPT ETUDES DE CAS

Compte tenu de l'incomplétude des recherches existantes sur le processus d'internationalisation des entreprises artisanales, la complexité du phénomène et la nécessité de démêler leurs dynamiques sous-jacentes (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989 ; Siggelkow, 2007), nous avons opté pour une démarche qualitative fondée sur des études de cas réalisées de façon rétrospective (Bell et al., 2003).

⁶ L'orientation entrepreneuriale est ici définie comme l'inclinaison à rechercher et saisir des opportunités, à prendre des risques et à créer de la nouveauté (Wiklund et Sheperd, 2005 ; Fayolle, 2010 ; Chabaud et Messeghem, 2010), et ce, dans le cas qui nous intéresse ici, à l'international.

En suivant les conseils d'Eisenhardt (1989), pour qui le nombre idéal de cas se situe entre quatre et dix, nous avons retenu sept cas d'entreprises artisanales figurant des listes d'entreprises exportatrices de Chambres de Métiers et de l'Artisanat que nous avons contactées pour l'étude. Ces entreprises ont été choisies parce qu'elles réalisent plus de 10% de leur CA à l'export et parce qu'elles exportent leurs produits dans des zones géographiques variées, et pas seulement en Europe ou dans des pays francophones et frontaliers. Bien qu'appartenant toutes au Répertoire des Métiers, ces entreprises ont également été choisies parce qu'elles avaient des métiers distincts, et ce afin d'introduire une certaine variété dans l'échantillon (Huberman et Miles, 1991). Elles appartiennent ainsi aux quatre secteurs principaux de l'artisanat que sont l'alimentation, le bâtiment, la production et les services. Leur taille est également différente, même si elle respecte les limites généralement admises pour les EA (entre 0 et 20 salariés). Leur C.A à l'export varie également fortement (de 10 à 90%). Les principales caractéristiques de ces entreprises sont présentées dans le tableau n°3.

Le recueil des données s'est principalement appuyé sur des entretiens réalisés avec les dirigeants de ces entreprises artisanales et, quand ce poste existait, le responsable export. Deux à trois entretiens ont été réalisés pour chaque entreprise, d'une durée assez longue (3h en moyenne). Afin de limiter certains biais dus à l'étude rétrospective des processus, des données secondaires ont été également analysées (documents commerciaux comme les plaquettes en langues étrangères, les sites web, les contrats avec les agents/distributeurs et des documents financiers). Une visite de chaque atelier a aussi eu lieu pour mieux comprendre le contexte des EA : les produits et services commercialisés, l'organisation du travail dans l'atelier et dans la fonction commerciale, le type de rapport entretenu avec les clients au quotidien...

Pour coder les données, nous avons utilisé une procédure d'analyse de contenu (Strauss, 1987). Pour l'analyse intra-site, nous avons codé les données en thèmes correspondant aux différentes composantes de notre cadre d'analyse : rapidité et précocité du processus et facteurs explicatifs (cf. tableaux n°1 et 2). Nous avons ainsi pu caractériser le processus d'internationalisation suivi par chaque cas. Nous avons ensuite procédé à une analyse transversale pour faire émerger des *patterns* et tenter de comprendre les facteurs expliquant la nature de ce processus, en utilisant des matrices destinées à faciliter la comparaison des sept cas (Huberman et Miles, 1991).

Tableau n°3 : caractéristiques de l'échantillon étudié

	Machinalim	Peinturmat	Luther	Traçalim	Transporméca	Mécano	Ebène
Activité	Produits et services pour restaurateurs	Vente à distance de matériel de peinture	Luthier (fabrication, réparation et restauration d'instruments de musique) et Archeterie	Fabrication d'identifiants pour la traçabilité alimentaire	Fabrication de convoyeurs pour transporter les plateaux repas	Fabrication d'installations automatisées de lignes de production	Ebénisterie de luxe
Date de création	1998	1998	1996	1936 Reprise en 2004	1973 Reprise en 1988	2005	1885 Reprise en 2009
Date début internationalisation	1998	2003	1996 : les premiers clients étaient étrangers	Nd (précédent propriétaire)	1994 (définition d'une stratégie export)	2008	Années 1960
Clientèle	Particuliers, artisans, collectivités, entreprises	Particuliers	Musiciens professionnels et amateurs, orchestres, collectionneurs	Industriels de l'agro-alimentaire	Restauration collective (entreprises de restauration, écoles, hôpitaux, armée...)	Industriels de des secteurs de l'automobile, du bois et de l'alimentaire	Particuliers à pouvoir d'achat élevés, décorateurs (prescripteurs)
CA (€)	850 000	700 000	330 000	1 200 000	2 402 000	4 051 100	9 000 000
Part de l'export les trois 1ères années	30%	0	50%	0	0	10%	0
Part actuelle export	60%	10%	10%	50%	20%	10%	90%
Nb salariés	4	6	1	9	12	18	20
Pays dans lesquels l'export a démarré	Grande Bretagne et USA	Suisse, Allemagne	Allemagne, Canada et Japon	Suisse, Italie, Espagne	Chine, Singapour, Espagne	Mexique, Chine	Etats-Unis, Italie, Allemagne
Pays dans lesquels l'EA commercialise aujourd'hui ses produits	60 pays (Europe, Asie, Moyen orient, Etats-Unis, Amérique du Sud, Afrique)	Europe, Amérique du Sud, Afrique, Moyen orient, Europe de l'est, Chine	Allemagne, Etats-Unis, Canada, Japon, Italie et Suisse	Europe, Russie, Pays de l'est, Canada, Etats-Unis, Amérique du Sud (Chili, Brésil)	Europe, M. Orient, Afrique du Nord (Maroc, Algérie), Amérique du Sud (Brésil, Chili), Chine	Mexique, Chine	Etats-Unis, Europe (Italie, Espagne, Allemagne, Grande Bretagne, Benelux), Russie, Moyen Orient
Pers. interrogées	Dirigeant + resp. export	Dirigeant	Les 2 dirigeants	Dirigeant	responsable export	Dirigeant	Dirigeant

3 LES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES SEPT ENTREPRISES ARTISANALES ETUDIÉES : QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Les résultats obtenus grâce à l'étude des sept cas d'entreprise artisanales permettent tout d'abord de mettre en évidence la variété de processus d'internationalisation de ces entreprises (§3.1). Ils mettent également en exergue l'influence majeure jouée par les facteurs internes (compétences de l'entreprise et profil de son dirigeant) dans la nature et le déroulement de ce processus (§3.2). Ces résultats sont présentés puis discutés dans les paragraphes qui suivent.

3.1 - UNE VARIÉTÉ DE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Le tableau 4 présente de façon synthétique les principales caractéristiques des processus d'internationalisation suivis par les sept entreprises étudiées. Puis, le tableau 5 résume ces données dans la matrice des processus types d'internationalisation. La lecture de ces tableaux nous permet tout d'abord de constater que près de la moitié des EA de l'échantillon (3 sur les 7 de l'échantillon) a effectivement suivi un processus de type « Uppsala 1 » (Johanson et Vahlne 1977), c'est-à-dire non instantanée et progressif, au moins dans un premier temps. Ces entreprises (Peinturmat, Traçalim 1 et Ebène 1) ont démarré leur activité en France et ont cherché à exporter dans un second temps, le plus souvent sans réelle volonté stratégique mais en réponse à la sollicitation d'un client (Peinturmat, Ebène 1). Leur développement international a alors été graduel, avec au départ des réponses à des clients plutôt francophones et proches géographiquement (faible distance psychique). Ensuite, devant le potentiel de développement que l'export pouvait représenter, elles ont formalisé la démarche : mise en place d'outils de communication (site Internet en plusieurs langues, pour toutes les entreprises), participation régulière à des salons internationaux (Peinturmat), voire création de salon (Peinturmat). La modalité d'internationalisation la plus souvent utilisée est le recours à des agents ou des distributeurs (Ebène 1, Traçalim1), certes par manque de connaissances des marchés et par manque de ressources, mais aussi du fait de la dispersion géographique des clients. Le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne 1977), malgré les nombreuses critiques auxquelles il a été confronté (Meier et Meschi, 2010), semble donc bien toujours d'actualité pour certaines EA.

Tableau n°4 : caractéristiques des processus d'internationalisation suivis par chaque entreprise

	Machinalim	Peinturmat	Luther	Traçalim	Transporméca	Mécano	Ebène
Démarrage du processus : Précoce VS Non instantané	Précoce 1ers clients internationaux obtenus dès la 1ère année, à l'occasion du salon Equiphotel à Paris (15% de visiteurs étrangers)	Non instantané Clients étrangers apparus au bout de 5 ans	Précoce Sous-traitance pour anciens patrons étrangers + bénéfice de la localisation dans une région frontalière.	Non instantané Activité domestique les premières années	Non instantané Export envisagé seulement en 1994 pour faire face à une crise importante sur le marché français et assurer la pérennité de l'entreprise	Non instantané Activité domestique les premières années. Internationalisation démarrée pour suivre les clients français	Non instantané Activité domestique les premières années mais clientèle du luxe internationale (clients étrangers à la recherche du savoir-faire français)
Nature du processus : progressif VS rapide Vitesse de progression du CA export Proximité des pays Modalité d'engagement	Très rapide Croissance rapide du CA export Pays très éloignés (ex : Thaïlande) Export puis filiales de production en Asie et aux Etats-Unis	Progressif Export direct via site Internet	Progressif. Volonté de développer l'export mais manque de temps et de capacité de production. Pays pouvant être éloignés (mais connaissance vis réseaux). Export direct ou sous-traitance	Internat° progressive réalisée par le précédent propriétaire (30 % de CA à la reprise). Puis accélération à la reprise. Pays aj. lointains. Export via distributeurs obligatoire (éparpillement géo des petits clients)	Rapide en termes de CA et en termes de zones géographiques Travail avec des agents commerciaux et distributeurs ou exporte directement.	Rapide Progressif en termes de CA Mais modalité d'entrée audacieuse et pays visés éloignés (joint-venture avec sous-traitants en Chine et au Mexique)	Progressif Constitution d'un réseau d'agents commerciaux (50% du CA à la reprise). Puis accélération à la reprise. Suppression des agents et installation de showrooms
Caractéristiques du processus :	Proactif. Participation annuelle à des salons. Les	Au départ réactif, réponse aux	Réactif. Les clients étrangers se	Proactif à la reprise : gros investissement	Proactif. De 1994 à 1999 : présence sur	Au départ réactif : suivi de deux clients	Réactif à l'origine, plus proactif depuis

<p>Proactivité VS réactivité ; degré de formalisation de la démarche export</p>	<p>clients viennent ensuite d'eux-mêmes, soit par le biais des salons, soit grâce au site Internet (l'ent. a été précurseur dans l'utilisation de cet outil de communication). Structuration à partir de 2006 (embauche d'un responsable export)</p>	<p>sollicitations des clients via le site Internet, puis participation à des salons à l'étranger et création en 2007 d'un salon international en France</p>	<p>déplacent, soit parce qu'ils résident près de l'entreprise (frontaliers), soit à l'occasion de leur voyage en Europe (effet réputation). A aussi bénéficié d'une opération mise en place par BPI France. Pas de prospection car capacité de production saturée. Pas de formalisation</p>	<p>pour développer l'export (prospection, site Internet). Mais au final, prospection peu concluante. Les distributeurs contactent directement l'entreprise grâce à son site Internet. Le processus est aujourd'hui très structuré (contrats).</p>	<p>de nombreux salons et prospection de distributeurs à l'étranger, puis depuis exploitation des contacts et participation à des salons. L'apprentissage a été progressif. Aujourd'hui, pratique quotidienne. Démarche structurée, formalisée</p>	<p>principaux à l'étranger Puis volonté de se développer en Chine. Obtention d'un prix «export 2013 » qui a permis de financer une mission de prospection en Chine en décembre 2015</p>	<p>la reprise : prospection, participation à des salons, travail avec agence de presse, développement de, showroom, site internet (storytelling)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Toutefois d'autres entreprises de l'échantillon ont suivi des processus d'internationalisation certes non instantanés, mais plus rapide (Ebene2, Traçalim2, Mecano et Transpormeca). Ainsi Ebene2 et Traçalim2, bien que mentionnées précédemment comme ayant suivi des processus progressifs, ont connu une accélération de leur processus d'internationalisation lors de l'arrivée de nouveaux dirigeants après la transmission de l'entreprise. Ainsi Ebene est passée de 50 à 90% du CA réalisé à l'export en 6 ans (le CA ayant lui-même doublé sur la même période) et Traçalim de 30 à 50%, en 5 ans. Ces entreprises pourraient donc s'apparenter à ce que la littérature appelle des *Born Again Global* (Bell et al, 2003 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016), à la différence que le CA réalisé à l'export avant la reprise était déjà conséquent. Il ne s'agit donc pas d'une expansion internationale démarrée de zéro. Transpormeca, est quant à elle réellement partie de zéro, l'expansion internationale ayant été une question de survie, face à un marché français en crise et une baisse du chiffre d'affaires de 25%. Quelques temps après leur arrivée, les nouveaux dirigeants ont ainsi embauché un responsable export chargé de développer fortement l'international et sur un laps de temps relativement court.

Tableau n°5 : classement des cas dans la matrice des processus d'internationalisation

		Démarrage du processus	
		Non instantané	Précoce
Nature du processus	Progressif / Séquentiel	Peinturmat Traçalim 1 ⁷ Ebène 1	Luther
	Rapide	Traçalim 2 Ebène 2 Mécano Transporméca	Machinalim

On relève également dans cette catégorie, des modalités d'internationalisation plus ambitieuses. Ainsi depuis sa reprise, Ebene remplace les agents par des implantations commerciales locales -des showrooms- dans les métropoles stratégiques, afin de mieux mettre en valeur son savoir-faire et le style unique de ses produits. La fabrication reste néanmoins en France, au plus près du savoir-faire. De même, si pour Mecano la part que représente

⁷ Les entreprises Traçalim et Ebene ont été placées à deux endroits différents (1 et 2) pour matérialiser les différences de processus d'internationalisation suivis avant et après la reprise.

l'international aujourd'hui est peu importante, cette EA n'a pas hésité à attaquer d'emblée des pays très éloignés (Mexique et Chine) avec une modalité impliquante d'internationalisation : une joint-venture avec un partenaire étranger. Le savoir-faire mis à disposition du partenaire est cependant peu spécifique (fabrications de produits standards), les produits plus sophistiqués restant fabriqués en France.

On trouve aussi dans l'échantillon un cas d'EA que l'on peut qualifier de *born global* (Oviatt et McDougall, 1994). En effet, l'entreprise Machinalim a, dès la première année de son existence, commercialisé ses produits à l'étranger, grâce à la participation à un salon international en France qui reçoit un nombre important de visiteurs étrangers. Le caractère innovant de la solution qu'elle propose (équipement + ingrédients prêts à l'emploi) lui a en effet permis de séduire d'emblée des clients étrangers attirés par cette offre facile d'utilisation et qui s'adapte à tous les contextes culturels. Elle a également très tôt dû ouvrir des filiales de production en Asie et aux Etats-Unis pour approvisionner plus rapidement en matières premières ses clients dans ces zones géographiques et pour contourner les contraintes juridico-fiscales (taxes et normes alimentaires). Les machines restent toutefois assemblées en France.

Enfin, on note l'existence d'un processus un peu particulier d'internationalisation, car à la fois précoce et progressif. C'est celui suivi par l'entreprise Luther qui a eu comme premiers clients des clients étrangers (avant d'avoir des clients domestiques). En effet les dirigeants de cette entreprise ont, lors de l'ouverture de leur atelier de fabrication, d'abord commencé par réaliser de la sous-traitance pour les entreprises étrangères pour lesquelles ils avaient travaillé auparavant. Cependant, malgré cette opportunité de réseau, les dirigeants n'ont pas eu les ressources en temps pour développer plus avant leur stratégie d'expansion internationale. La part du CA à l'export a régressé au fur et à mesure du développement de l'activité domestique et stagne donc aujourd'hui à 10%.

Au final, cette variété constatée de processus d'internationalisation va donc à l'encontre de la vision traditionnelle encore dominante de l'entreprise artisanale qui considère que ces entreprises tendent à privilégier le *statu quo* et leur pérennité, bien loin derrière la croissance et le profit (Polge, 2008 ; Boldrini et al, 2011) et qu'elles demeurent encadrées dans leur environnement local et proche (Gumpert et Boyd, 1984 ; Jaouen, 2006 ; Loup, 2008 ; Torrès et Jaouen, 2008). Les EA sont tout à fait capables, à l'instar d'entreprises positionnées sur des secteurs plus *high tech*, d'adopter des processus rapides et précoces d'expansion

internationale. Certes dans près de la moitié des cas (4 sur 7 ; Peinturmat, Luther, Mecano et Ebene 1), les démarches ont plutôt été réactives, les EA se contentant au départ de répondre aux sollicitations de clients étrangers (Laghzaoui, 2009 ; Arlotto et al, 2011), via la participation à un salon international en France ou via le site internet de l'entreprise. Mais rapidement, devant le succès de cette première opération, les dirigeants adoptent souvent une démarche plus proactive, l'international devenant une réelle option stratégique. En outre, pour quatre entreprises (Machinalim, Tracalim 2, Transpormeca et Ebene2), le comportement a été d'emblée fortement proactif. Ces entreprises ont ensuite progressivement structuré et formalisé leur démarche export (embauche d'un responsable export, définition de pays cibles à attaquer, identification de salons stratégiques auxquels il faut participer, installation de bureaux ou showrooms à l'étranger dans des zones clés).

3.2 – LES FACTEURS EXPLICATIFS DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Le tableau n°6 détaille les facteurs internes et externes susceptibles d'avoir joué un rôle dans le déroulement du processus d'internationalisation des EA.

En ce qui concerne les facteurs externes, plus de la moitié des entreprises de l'échantillon sont positionnées sur des marchés de niche, soit parce que la clientèle est en soi très spécifique et peu nombreuse (amateurs de peinture sur porcelaine pour Peinturmat, entreprises fromagères pour Traçalim, restauration collective pour Transporméca), soit parce que le segment visé dans le marché est restreint (clientèle de luxe pour Ebene, musiciens professionnels pour Luther). Ce facteur joue donc bien comme un motif d'expansion internationale, comme cela a déjà été souligné pour d'autres types d'entreprises que les EA (Oakey, 1995 ; Keeble, et al, 1998).

En revanche, le fait de travailler avec des clients français qui soient eux même déjà internationalisés ne semblent pas avoir particulièrement facilité le développement international des entreprises de l'échantillon (sauf pour Mécaïno qui a, au départ, suivi ses donneurs d'ordre français à l'étranger), contrairement à ce que certains chercheurs laissaient entendre (Holmlund et Kock, 1998 ; Martin et al, 1998 ; Ageron, 2001 ; Bourcieu et al, 2006 ; Barbat et Hlady-Rispal, 2006). La plupart des entreprises étudiées travaillent en effet soit pour des clients franco-français, soit pour des clients s'étant internationalisés, mais sans faire bénéficier leur fournisseur de leur stratégie, réseau ou compétences. Comme nous l'avons vu précédemment en revanche, ce sont souvent les clients étrangers qui démarchent directement les EA françaises.

De même, l'insertion initiale dans des réseaux ne semble pas avoir joué un rôle aussi important pour les entreprises de l'échantillon que ne le laisse entendre la littérature (Coviello et Munro, 1997 ; Chetty et al, 2000 ; Ellis, 2000 ; Johanson et Vahlne, 2009). La plupart des EA étudiées ne bénéficiaient pas de réseau au démarrage de leur internationalisation. Celui-ci s'est construit progressivement, au même rythme que l'expansion internationale. L'effet réseau a joué dans deux cas seulement : celui de Luther, qui a permis à l'entreprise d'avoir comme premiers clients les EA étrangères pour lesquelles ses dirigeants avaient travaillé durant leur parcours d'apprentissage du métier, et celui de Mecano, qui a démarré son internationalisation en suivant ses clients donneurs d'ordre à l'étranger et en bénéficiant de leur connaissance sur ces marchés. Dans ces deux cas, le choix des pays où réaliser l'expansion internationale a été opportuniste et réalisé en fonction de la localisation géographique des partenaires du réseau (Canada et Allemagne pour Luther ; Mexique et Chine pour Mecano), comme indiqué par Johanson et Vahlne (2009) dans la version revisitée du modèle Uppsala.

Au niveau des facteurs internes, et tout d'abord sur le profil du dirigeant de l'EA, le constat est que le manque de compétences et d'expérience à l'international ne semble pas être un frein à l'internationalisation de ces entreprises. En effet, dans cinq entreprises sur sept, le processus a démarré alors que le dirigeant ne possédait aucune connaissance sur l'export ou les marchés internationaux, ni compétences en management international. En revanche, cette absence d'expérience et de compétences a souvent été compensée par une forte orientation entrepreneuriale, qui a permis à ces dirigeants de se former « sur le tas » et d'apprendre très rapidement, y compris de leurs erreurs (Machinalim, Tracalim 2, Transporméca, Mecano), notamment sur les compétences transversales ou génériques nécessaires à l'expansion internationale.

Tableau n°6 : les facteurs déterminant le processus d'internationalisation des entreprises étudiées

	Machinalim	Peinturmat	Luther	Traçalim	Transporméca	Mécano	Ebène
Marché de niche	Oui	Oui	Non pour B2C, oui pour B2B	Oui (3 concurrents dans le monde, 1200 clients potentiels dans le monde)	Oui	Non	Oui pour la clientèle visée (luxe)
Type de clientèle	B2B	B2C	B2C et B2B (musiciens amateurs ou professionnels)	B2B (industriels de l'agroalimentaire)	B2B (restauration collective)	B2B	B2C de luxe, rôle des prescripteurs (décorateurs)
Rôle de l'internationalisation des clients français	Modéré Joue pour une partie de l'activité (ex : clubs de vacances, restauration en franchises), mais l'essentiel de la clientèle est composée d'entrepreneurs ou de restaurateurs étrangers	Non	Faible à modéré Effet bouche à oreille entre artistes dans les orchestres et les tournées internationales	Modéré Certains clients français sont de grands groupes internationaux qui rachètent des entreprises à l'étranger. Cela ouvre alors des marchés à l'entreprise. Toutefois cela n'impacte pas de façon significative le développement export de l'entreprise	Non Minorité de clients français internationaux qui n'ont pas joué un rôle clé dans le processus d'internationalisation	Oui Clients automobiles qui partent ouvrir des usines en Chine et au Mexique = l'entreprise décide de les suivre	Non
Appui sur des réseaux au démarrage du processus	Non	Non (possède un réseau de prof de peinture et de peintres étrangers) mais sans lien avec l'export	Oui (anciens patrons)	Non	Non	Oui : sous-traitance pour clients donneurs d'ordre internationaux	Non

<p>Compétences du dirigeant à l'international (linguistiques, techniques, culturelles...)</p>	<p>Non Aucune langue parlée au départ, recrutement d'un responsable export ayant un BTS commerce international</p>	<p>Non Des séjours à l'étranger pour sa passion mais pas de compétences à l'international</p>	<p>Oui Six ans d'expérience internationale (apprentissage en Belgique, Allemagne, Canada). Connaissance de la clientèle et de concurrents pour lesquels de la sous-traitance est réalisée.</p>	<p>Non Anglais de base (+ cours), pas d'expérience internationale préalable Apprentissage progressif (autoformation du dirigeant).</p>	<p>Non Pas de compétences spécifiques des dirigeants. Directeur export (BTS Commerce international) qui maîtrise trois langues étrangères (anglais, espagnol et portugais) mais a appris le reste « sur le tas »</p>	<p>Non Pas de compétence internationale</p>	<p>Oui 30 ans d'expérience dans un groupe international du nouveau repreneur et de sa femme</p>
<p>Orientation entrepreneuriale du dirigeant vers le développement international (intensité de la recherche d'opportunités, de la prise de risque, et de l'aptitude à la création de nouveauté)</p>	<p>Forte orientation vers le développement international en saisissant toutes les opportunités. Dirigeant prêt à prendre des risques.</p>	<p>Faible</p>	<p>Faible. Des passionnés par le savoir-faire avant tout.</p>	<p>Forte volonté de faire croître l'entreprise par l'innovation et l'export. Recherche active de débouchés à l'international, y compris dans des pays pouvant être jugés risqués. Mise au point d'innovation permettant l'internationalisation</p>	<p>Forte volonté de faire croître l'entreprise par l'innovation et l'export. Recherche active d'opportunités à l'international</p>	<p>Forte. Dirigeant prêt à prendre des risques pour s'internationaliser.</p>	<p>Forte. Le développement de l'entreprise passe par l'international donc volonté de saisir les opportunités et de s'engager activement sur le smarchés.</p>
<p>Rareté du savoir-faire</p>	<p>Savoir-faire français (l'aliment préparé est par définition français) Package de produits/service qui</p>	<p>Non Mais certaine créativité</p>	<p>Savoir-faire en lutherie courant mais spécialisation en haute restauration rare (des années d'apprentissage</p>	<p>Savoir-faire rare (3 concurrents dans cette activité). Certification Iso 22000</p>	<p>Sur-mesure, grande complexité technique des installations (parfois sous-traitants de concurrents qui ne</p>	<p>Non</p>	<p>Savoir-faire en fabrication classique, mais plus rare en ce qui concerne les finitions (originalité du style)</p>

	rend l'offre attractive et rare Normes internationales d'hygiène		chez différents luthiers et beaucoup d'autoformation). Réalisation de pièces uniques sur-mesure Savoir-faire en archeterie plus rare (40 ateliers en France) Combinaison des deux savoir-faire (archeterie + lutherie) encore plus rare		maîtrisent pas la technicité de leur savoir-faire). Seule entreprise à avoir la certification NF hygiène alimentaire		Modèles déposés
Degré d'innovation des produits	Elevé Plusieurs brevets déposés	Faible	Savoir-faire au contraire très traditionnel, peu innovant	Elevé Incorporation d'électronique dans des produits au départ traditionnels	Elevé Produits très innovants (30% du temps consacré à la R & D) ; 2 à 3 produits nouveaux par an	Faible à l'origine mais élevé aujourd'hui grâce à la conception d'un palettiseur robotisé à haute performance breveté	Savoir-faire traditionnel mais rôle de la créativité

Grâce à leur proactivité, certaines n'ont également pas hésité à s'entourer de personnes ayant les compétences nécessaires (embauche de responsables exports dans trois cas ou développement de réseaux d'agents commerciaux ou distributeurs possédant les compétences pays).

Parmi les autres facteurs internes facilitant l'internationalisation, on retrouve également la rareté du savoir-faire. Les EA de l'échantillon sont plutôt positionnées sur des marchés « hauts de gamme », qui font appel à la créativité au sens large (fabrication à la main, qualité de finition, respect des normes les plus strictes ou adaptation parfaite à des demandes complexes ; Luther ; Tracalim ; Ebene). Elles délivrent des prestations sur-mesure que peu de concurrents sont capables de reproduire (Transpormeca). La maîtrise de ce savoir-faire rare s'appuie sur une main d'œuvre très qualifiée et expérimentée et sur des équipements techniques modernes (parfois présentés comme les plus modernes du marché). Notons également qu'une caractéristique forte des entreprises positionnées dans des métiers d'art ou alimentaires est de revendiquer un savoir-faire « à la française », reconnu à l'étranger (Machinalim, Ebene). En définitive, les clients étrangers viennent à ces EA parce qu'elles détiennent un savoir-faire rare, parfois labélisé « *Made in France* », qui leur confère une certaine notoriété, leur fait bénéficier d'un bouche à oreille favorable, qu'ils sont capables de mettre en avant sur un site internet vitrine. Dans certains cas toutefois, ce savoir-faire peut s'avérer un handicap. C'est le cas pour Luther qui, de par le caractère manuel de la fabrication, se voit doté d'une capacité de production très limitée qui ne lui permet pas de développer davantage l'export.

Pour les entreprises qui manquent de savoir-faire spécifique, ce dernier peut être comblé par le caractère innovant des produits ou services proposés. C'est le cas de Machinalim, qui possède de nombreux brevets autour du package de produits/services que l'entreprise a élaboré, et aujourd'hui de Mecano, qui va se servir d'une innovation pour développer l'export de façon plus proactive, alors qu'au départ elle avait plutôt une position de suiveur de ses clients à l'international. Dans certains cas, le degré d'innovation complète un savoir-faire initial déjà spécifique (Tracalim, Transpormeca).

Nous avons ensuite cherché à savoir si derrière ces tendances explicatives générales, les différents facteurs pouvaient avoir une influence sur le déroulement (précocité et rapidité) du processus d'internationalisation (tableau n°7). A la lecture de ce tableau, il semblerait qu'un développement international rapide de l'EA repose à la fois sur les compétences de

l'entreprise (savoir-faire rare et/ou capacité d'innovation) et sur l'orientation entrepreneuriale du dirigeant. Lorsque ces deux conditions internes ne sont pas réunies, le développement international semble plus progressif. La théorie fondée sur les ressources et les compétences (*Resource Based View* et *Competence-Based View* ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991) permet donc en partie d'explicitier ce résultat. Le savoir-faire spécifique maîtrisé par une entreprise artisanale (Picard, 2006 ; Polge, 2008) et/ou le caractère innovant des solutions proposées (Oviatt et McDougal, 1994) semblent être à la base du déploiement de stratégies rapides d'expansion internationale. Cette recherche vient aussi corroborer les résultats des travaux qui soulignent le rôle de l'attitude du dirigeant et de ses capacités dans le cadre d'événements entrepreneuriaux comme l'expansion internationale (Coviello et Munro, 1995 ; Tseng et al, 2004 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). Dans nos cas, le profil du dirigeant ne semble pas tant influencer le fait de s'internationaliser, mais la rapidité avec lequel ce processus se déroule et les modalités qu'il emprunte.

Tableau n°7 : le rôle des facteurs externes et internes dans la nature du processus d'internationalisation suivi

		Démarrage du processus	
		Non instantané	Précoce
Nature du processus	Progressif / Séquentiel	Niche Pas de compétence internationale du dirigeant OE faible Savoir-faire +/- rare Innovation faible	Niche Expérience internationale OE faible (artisan traditionnel focalisé sur le savoir-faire) Savoir-faire rare Pas d'innovation
	Rapide	Niche (3 sur 4) Pas forcément de compétence à l'international OE forte Savoir-faire rare et/ou capacité d'innovation	Niche Pas de compétence à l'international OE forte Savoir-faire peu rare, mais forte capacité d'innovation

CONCLUSION

Ce travail de recherche exploratoire avait pour objectif d'enrichir les connaissances sur les processus d'internationalisation des EA, en décrivant les formes que ces processus peuvent prendre, en termes de précocité et de rapidité, et en repérant les facteurs influençant ces deux dimensions du processus. Les sept études de cas réalisées ont permis de faire émerger deux principaux résultats.

Tout d'abord, cette recherche montre que l'internationalisation peut se manifester de différentes manières au sein d'une entreprise artisanale. Il n'existe pas de processus type. Certes, certaines ont recours à des processus d'internationalisation à la fois tardif (qui succèdent à une première période pendant laquelle l'entreprise a privilégié son marché domestique) et progressif, comme ceux décrits par exemple par le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne 1977). Mais on peut aussi trouver, au sein de ces entreprises souvent considérées comme traditionnelles et privilégiant la proximité dans les échanges, des processus d'internationalisation précoces ou rapides, voire les deux (autrement dit des *born global*), comme dans les secteurs *high tech* (Bell, 1995 ; Jones, 1999 ; Coviello et Munro, 1997). Les EA doivent en effet, comme toute entreprise, s'adapter aux mouvements de fonds qui changent la donne sur les marchés (internationalisation de la concurrence, convergences des attentes des clients au niveau mondial, ouverture de marchés prometteurs à l'étranger, développement des TIC) et ce d'autant plus qu'elles sont positionnées sur des marchés de niche.

Cette recherche a également mis en lumière deux facteurs internes favorisant non seulement l'expansion internationale, mais surtout sa rapidité, voire sa précocité. Il s'agit, d'une part, des compétences de l'EA, s'exprimant en termes de rareté du savoir-faire possédé ou de capacité d'innovation, et, d'autre part, de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant de l'EA. Si le savoir-faire a toujours été au cœur de l'EA (Picard, 2006 ; Polge, 2008), ces entreprises bénéficient également aujourd'hui de l'évolution des profils de certains de leurs dirigeants (études supérieures, expériences sectorielles plus variées avant de créer ou de reprendre une EA...) qui leur permet d'adopter des stratégies plus audacieuses.

D'un point de vue managérial, ce travail débouche sur plusieurs apports. Il permet de faire prendre conscience aux entreprises artisanales que l'internationalisation est possible et qu'elle peut prendre des chemins variés. Le manque de compétences à l'international ne doit pas apparaître comme un frein, puisqu'il est tout à fait possible de démarrer un processus export avec un nombre très limité de connaissances. De même, il n'est pas nécessaire d'avoir des

réseaux préalables pour débiter l'expansion internationale. Cette recherche insiste en revanche sur le rôle clé du savoir-faire, atout des EA, et notamment sur la reconnaissance à l'international du Made in France. Ce savoir-faire doit être mis en avant par des moyens de communication adéquats, au premier rang desquels le site Internet de l'entreprise et présentés dans des salons professionnels internationaux, même si ceux-ci se déroulent en France dans un premier temps. Ces résultats peuvent également intéresser les acteurs institutionnels, comme les Chambres de Métiers et de l'Artisanat, soucieux d'accompagner au mieux les entreprises dans leur démarche d'internationalisation. Ils montrent notamment l'intérêt de démarches marketing et de communication destinées à mettre en valeur le savoir-faire possédé (type *storytelling*) et l'utilité des salons professionnels internationaux pour promouvoir le savoir-faire français.

Ce premier travail exploratoire présente cependant plusieurs limites inhérentes à la méthodologie utilisée. Il s'appuie en effet sur un échantillon de taille réduite -sept entreprises- qui incluait parfois une seule entreprise dans une catégorie de processus (ex : une seule *born global*). Il pourrait être intéressant de réaliser des recherches qualitatives complémentaires se focalisant seulement sur un des quatre processus identifiés. Cela ouvre également sur une piste de recherche qui mobiliserait une méthodologie quantitative confirmatoire se fondant sur les premiers résultats obtenus. Enfin, les processus ont été étudiés de façon rétrospective. Une analyse longitudinale pourrait permettre d'affiner les données recueillies sur les différentes étapes qui ont permis à l'EA de se développer.

REFERENCES

- Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue internationale PME*, 14(2).
- Andersson, S., Gabrielsson, J., et Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O., et Pacitto, J. C. (2011). Très petite entreprise et croissance: à la découverte d'un continent inexploré. *Management et Avenir*, (3), 16-36.
- Barbat, V., Hlady Rispal, M., et Randerson, K. (2014). Disentangling the roles of international entrepreneurial orientation and networking in the internationalisation process of SESBs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(3), 363-384.

- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., et Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World business*, 47(4), 635-647.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European journal of marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., et Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., et Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(4), 61-77.
- Boldrini, J.C., Chéné, E., et Journé-Michel, H. (2011), « L'innovation des entreprises artisanales : Les effets de proximités », *Revue Française de Gestion*, 4(213), 25-41.
- Burgel, O., et Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Cabrol, M., et Nlemvo, F. (2011). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Management et Avenir*, (10), 38-56.
- Cassiman, B., et Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cavusgil, S. T., et Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chetty, S., et Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Coviello, N., et Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.
- Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2016). «Il n'est jamais trop tard pour entreprendre»: l'internationalisation des born-again globals. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 61-80.
- Eisenhardt, K.M., (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of international business studies*, 31(3), 443-469.

Fernandez-Ortiz, R., et Lombardo, G. F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 131-154.

Holmlund, M., et Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal*, 16(4), 46-63.

Huberman, A.M. et Miles, M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

Hutchinson, K., Quinn, B., et Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 513-534.

Institut Supérieur des Métiers (2010), *Les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat de production. Caractéristiques et besoins d'accompagnement*, juin.

Institut Supérieur des Métiers (2014), *Tableau économique de l'artisanat*, Collection Etudes et Recherches de l'ISM.

Jaeger, C., (2009), « L'artisanat, des territoires mouvants pour des choix personnels », dans *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise* (p. 149-162), S. Boutillier, M. David et C. Fournier, Editions Educaweb.

Jaouen, A. (2006), « Les stratégies d'alliance des TPE artisanales », *Revue Internationale PME*, vol. 19, n°3-4, p. 111-136.

Jaouen A et O. Torrès (2008), *Les TPE un management de proximité*, Lavoisier, Paris,

Jean-Amans, C., et Abdellatif, M. (2013). L'influence du risque pays et de la distance culturelle sur les modes de présence et de contrôle des PME à l'étranger. *Management international*, 18(1), 73-86.

Johanson, J., et Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., et Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).

Johanson, J., et Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International marketing*, 15-41.
- Jones, M. V., Coviello, N., et Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 632-659.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H. L., Moore, B., et Wilkinson, F. (1998). Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, 11(4), 327-342.
- Laghaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, (2), 52-69.
- Leonidou, L. C., et Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*, 27(3), 517-551.
- Lin, K. H., et Chaney, I. (2007). The influence of domestic interfirm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 565-583.
- Loup, S. (2008), « Proximité et actions collectives des TPE : illustration par le cas des métiers d'art », in A Jaouen et O. Torrès, *Les TPE un management de proximité*, Lavoisier, Paris, p.193-214.
- Lu, J. W., et Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Madsen, T. K., et Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- Majkgård, A., et Sharma, D. D. (1998). Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 1-41.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E., et Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738.
- McDougall, P. P., Shane, S., et Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., et Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 59-82.

Meier, O., et Meschi, P. X. (2010). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes: Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche «International New Ventures» et aux Théories de la Firme. *Management international*, 15(1), 11.

Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.

Oakey, R. P. (1995). *High-technology new firms*. Paul Chapman Pub., Ltd..

Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B.M., et McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.

Orser, B.J., Hogard Scott, S. et Riding, A.L., (2000), « Performance, Firm size and management problem solving », *Journal of Small Business Management*, October, 42-58.

Pacitto, J.C., et Julien, P.A., (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? », *Revue Internationale des PME*, 19(3-4), 78-110.

Paige, R.C. et M.A. Littrell (2002), « Craft retailers' criteria for success and associated business strategies », *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n°4, p. 314-331

Paturel, R., et Richomme-Huet, K. (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 29-52.

Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. *NY: Harper and Row Publishers*.

Picard, C., (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, 19(3-4), 13-49.

Polge, M., (2008), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Management et Avenir*, 4(18), 133-147.

Rialp, A., Rialp, J., et Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International business review*, 14(2), 147-166.

Ruzzier, M., AntonciC, B., Hisrich, R. D., et Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.

Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G., et Boissin, J. P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 168-212.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20.

Stanworth, J. et Curran, J., (1976), « Growth and the small firm : an alternative view », *Journal of Management Studies*, Mai, 13(2), 94-110.

Strauss, A., (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, New York : Cambridge University Press.

Thévenard-Puthod, C., et Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME*, 28(3-4).

Torrès, O., (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » *Revue Française de Gestion*, 144, mai-juin, 119-138.

Westhead, P., Wright, M., et Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*, 16(4), 333-358.

Wiklund, J. et Shepherd, D., (2003), « Aspiring for and achieving growth : the moderation role of resources and opportunities », *Journal of Management Studies*, 40(8), 1911-1941.

Zarca, B., (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica.

Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Sage Publishing, Beverly Hills, CA.