

Les implications de l'internationalisation sur les processus de gestion de la Petite ou Moyenne Entreprise

Didier Van Caillie¹

Introduction

Dans le contexte économique, politique, social et financier qui a marqué le début du XXI^{ème} siècle, les phénomènes de dérégulation des marchés, de large déréglementation des pratiques commerciales et d'interconnexion croissante des marchés ont eu notamment pour conséquence, pour la Petite ou Moyenne Entreprise, une confrontation quasi inévitable au phénomène de l'internationalisation.

Cette confrontation a des conséquences inéluctables sur l'organisation et le fonctionnement quotidien de la PME, l'obligeant notamment à une professionnalisation significative de ses pratiques de gestion (notamment en termes de mise en œuvre de procédures systématiques de contrôle de ses activités) et à une intégration effective, dans ses pratiques et processus de gestion et dans l'élaboration de ses choix stratégiques, de la dimension multiculturelle inévitablement liée intimement au phénomène de l'internationalisation des activités.

Ces conséquences se répercutent elles-mêmes sur les outils, les règles, les lignes de conduite, les directives internes, les pratiques informelles ... qui constituent ensemble le système des processus mis en œuvre par les dirigeants de la PME pour permettre sa gestion dans une perspective de performance régulière et récurrente, caractérisée notamment par le fait qu'elle soit capable d'atteindre de manière continue les objectifs financiers, industriels ou sociétaux qu'elle s'assigne.

La présente contribution a pour but d'identifier, en ayant recours à un cadre d'analyse structuré, les implications que le phénomène de l'internationalisation peut avoir sur le système des processus de la PME performante. Elle se base sur une synthèse des éléments mis en évidence dans la littérature scientifique et professionnelle spécialisée consacrée à l'impact de l'internationalisation en contexte PME, structurée en prenant comme cadre organisateur la modélisation de la (non-)performance de la PME proposée par Crutzen et Van Caillie (2009).

Après avoir défini le concept d'internationalisation d'un point de vue managérial, nous identifions, dans une première section, les étapes d'un processus d'internationalisation "type" en contexte PME, montrant notamment que ce processus est généralement progressif, non continu et propre à chaque entreprise compte tenu des caractéristiques de son environnement et des valeurs et objectifs de ses principaux dirigeants.

¹ Professeur, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège (contact : d.vancaillie@ulg.ac.be) .

Dans une seconde section, nous mettons en évidence les conséquences les plus marquantes du processus d'internationalisation sur l'organisation et la gestion quotidienne des opérations au sein de l'activité. L'accent y est mis volontairement sur les contraintes qu'il s'agit d'intégrer explicitement dans les pratiques et donc dans les processus de gestion de la PME performante désireuse de s'internationaliser de manière efficiente, en passant en revue les processus essentiels déployés quotidiennement au sein de l'entreprise (processus de gestion financière, de gestion commerciale, de gestion des ressources humaines, de gestion de la production et de la logistique, pour l'essentiel).

Enfin, dans une troisième section, nous mettons en évidence les implications de ces conséquences opérationnelles sur le système de gestion proprement dit de la Petite ou Moyenne Entreprise internationalisée, au travers de ces 3 composantes que sont son système d'information, son système de pouvoir ou de prise de décision et son système de contrôle.

1. Le processus d'internationalisation de la PME

1.1. Eléments de définition

Très fréquemment étudié ou pris en compte par la littérature scientifique ou professionnelle consacrée au management international, au contrôle de gestion, au management financier, au marketing ou à la stratégie, le processus d'internationalisation d'une entreprise est aussi, assez paradoxalement, rarement défini en tant que tel par les auteurs considérés.

Sur base des éléments évoqués le plus souvent dans cette littérature, nous proposons toutefois de définir le processus d'internationalisation d'une entreprise comme la suite structurée, cohérente et coordonnée des choix stratégiques pris en compte par les décideurs de l'entreprise, des décisions stratégiques prises et des décisions opérationnelles prises en conséquence de ces décisions stratégiques, qui, ensemble, permettent à l'entreprise d'intégrer dans l'ensemble de ses pratiques de gestion la diversité des contextes et des cultures, l'incertitude et le risque nés du fait que l'entreprise opère hors de son marché national de référence, que ce soit au niveau de ses approvisionnements ou de ses marchés de commercialisation.

En contexte PME, ce processus d'internationalisation est rendu encore plus complexe par le fait que la PME est, par définition, une entité de taille modeste (donc disposant de peu de moyens financiers et donc généralement limitée en termes de ressources disponibles, notamment humaines et techniques), au sein de laquelle le pouvoir de décision et de contrôle est généralement concentré dans les mains du ou de quelques dirigeants seulement (le plus souvent, avec des liens familiaux entre eux) et au sein de laquelle la proximité est généralement très forte, ce qui induit des pratiques

de gestion souvent informelles (peu d'écrits et de procédures formalisées) basées sur des contacts directs réguliers (pratiques a priori peu conciliables avec le phénomène de l'internationalisation, antagoniste par définition du principe de proximité).

1.2. Les étapes-clés du processus

Le processus d'internationalisation d'une entreprise, et a fortiori d'une PME, naît inévitablement d'une décision stratégique prise à un moment donné de l'histoire de l'entreprise par son ou ses principaux dirigeants.

Cette décision stratégique dépend, par référence à la modélisation de la performance proposée par Crutzen et Van Caillie, d'un ensemble très vaste de divers éléments qui exercent une action contingente (d'influence) sur la décision prise.

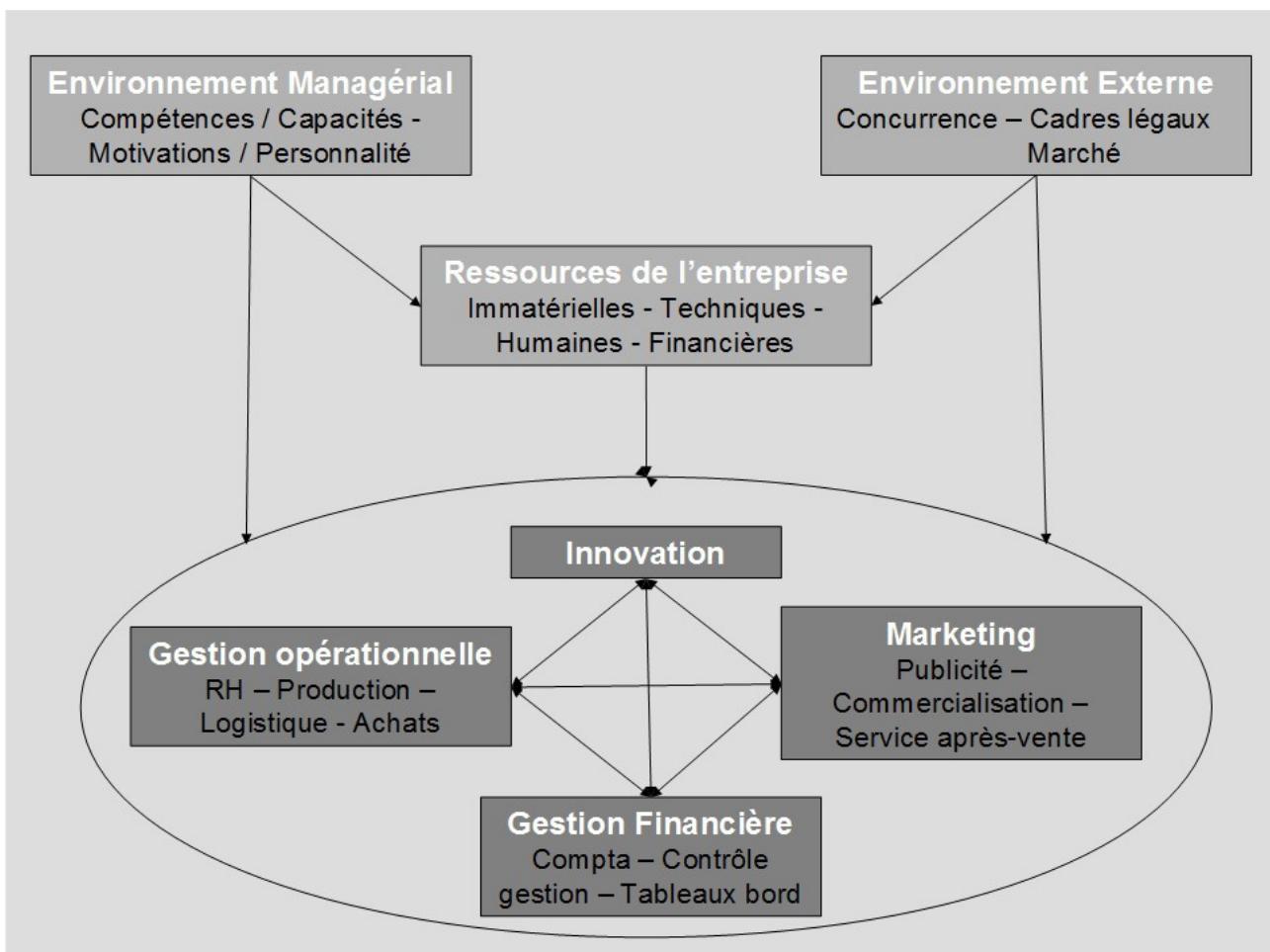


Figure 1 : Une modélisation simplifiée des facteurs explicatifs de la performance d'une PME
 (adapté de Crutzen & Van Caillie, 2009)

Ces divers éléments sont généralement liés à deux environnements complémentaires :

1. L'environnement entrepreneurial, au sein duquel les aspirations, les motivations, les attentes

du principal dirigeant de la PME et de sa famille jouent un rôle crucial. Le profil entrepreneurial dominant présent dans la PME (notamment, celui de son principal dirigeant) va ainsi accélérer ou ralentir son processus d'internationalisation. Ainsi, par référence à la typologie proposée par Marchesnay (1984), l'entrepreneur "CAP" qui privilégie la Croissance à l'Autonomie et à la Pérennité de son entreprise est-il plus enclin à s'internationaliser vite et loin (car il recherche en permanence de nouveaux marchés qui permettront la croissance de son activité) que l'entrepreneur "PIC" qui privilégie la Pérennité de l'activité (donc qui préfère éviter le risque et l'incertitude induit inévitablement par l'internationalisation) et son Indépendance à sa Croissance.

2. L'environnement concurrentiel au sein duquel la PME est amenée à opérer, qui dépend lui-même de la nature des savoirs-faire qu'elle maîtrise (conception, production et/ou commercialisation de biens physiques ou de services), de la complexité technologique de son offre (haute technologie à un extrême, technologie standardisée de production de masse à l'autre extrême) et de la structure des marchés sur lesquels elle opère (marché de niche à haute valeur technologique avec une interconnexion très élevée entre le client et le fournisseur à un extrême, marché de masse hautement concurrentiel sur lequel la concurrence s'exerce essentiellement par les prix à l'autre extrême). La taille du marché nécessaire pour assurer la survie et/ou la croissance de la PME compte tenu de l'intensité de la concurrence à laquelle elle est confrontée et du niveau de spécificité plus ou moins élevé de son offre de produits/services est alors l'élément qui va accélérer ou ralentir le processus d'internationalisation de la PME.

Les éléments issus de ces deux environnements vont alors se combiner pour conduire à un choix stratégique d'internationalisation ou de non internationalisation qui peut alors être caractérisé comme :

- ▲ Le fruit d'un choix volontaire, proactif et délibéré d'internationalisation, opéré par un(des) entrepreneurs conscient des opportunités et des avantages (voire de l'impérieuse nécessité) et des difficultés générés par l'internationalisation de leur activité. Dans ce cas, généralement, une stratégie d'internationalisation est pensée préalablement et progressivement mise en œuvre et traduite au travers de procédures, de règles, de contrôles, d'outils de gestion ... qui permettent un pilotage efficace de cette stratégie d'internationalisation.
- ▲ La conséquence ou la réponse à une contrainte imposée par l'environnement concurrentiel de la PME, obligée de s'internationaliser si elle veut consolider ou stabiliser son approvisionnement, si elle veut répondre aux demandes d'un ou de quelques clients

importants et influents, si elle veut continuer à opérer dans des conditions de coûts soutenables par le marché (cas de l'internationalisation par délocalisation d'une partie des activités, le plus souvent pour réduire les coûts d'approvisionnement et/ou les coûts salariaux de production). Dans ce cas, la stratégie d'internationalisation qui en découle est de type "réactif", relativement peu continue dans le temps et est mise en œuvre de manière généralement peu structurée, le plus souvent au travers de règles et de procédures organisationnelles et parfois au travers d'outils de gestion à usage temporaire nécessitant peu d'investissements (notamment en termes de technologies de l'information).

L'observation des pratiques des PME montre toutefois que, entre ces deux extrêmes, à savoir la PME délibérément internationale (comme, par exemple, dans le cas des entreprises appelées aujourd'hui les entreprises "nées globales", dont l'activité est le plus souvent focalisée autour des technologies du Web) et la PME venue à l'internationalisation par pure contrainte (comme, par exemple, dans le cas de la PME contrainte de s'internationaliser parce que son principal client a délocalisé ses activités), il existe une infinité de situations qui rend complexe, voire peu pertinent, une modélisation plus précise du processus d'internationalisation de la PME.

Quant à l'analyse de la manière dont le processus d'internationalisation se déroule dans le temps, l'analyse des écrits scientifiques et professionnels montre qu'il se structure généralement en 4 étapes, illustrées à la Figure 2. Elles peuvent se positionner dans un espace à deux dimensions en fonction de la complexité de leur mise en œuvre (d'assez faible pour l'exportation vers les pays limitrophes à très élevée pour la multinationalisation) et de leur durée de réalisation (assez rapide pour l'exportation vers les pays proches à très longue pour la multinationalisation).

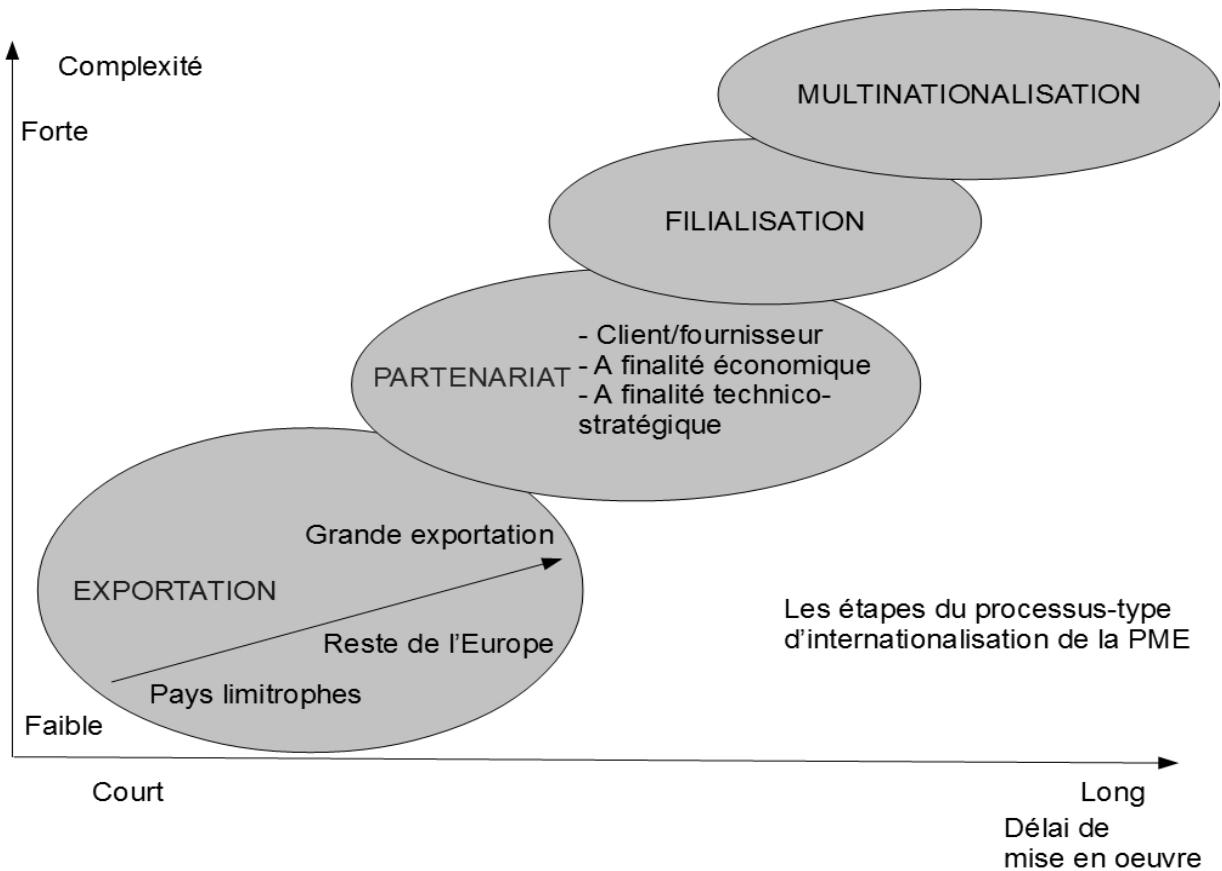


Figure 2 : Les étapes caractéristiques du processus d'internationalisation de la PME

- La première étape du processus d'internationalisation est celle de l'extension des marchés et de l'exportation hors du marché national, soit par opportunité (une commande qui se présente et que l'on ne souhaite pas refuser), soit par volonté délibérée d'aller chercher ailleurs les volumes qui manquent sur le marché local, régional ou national. Dans la plupart des cas, l'exportation s'effectue d'abord vers les pays limitrophes ; dans le cas de la Belgique, il s'agit alors de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la France, vers lesquels plus de 70 % des PME belges déclarent exporter occasionnellement ou régulièrement. Ensuite, un pas supplémentaire est franchi lors de l'exportation vers d'autres pays de la zone européenne (qui concerne encore entre 20 % et 30 % des PME belges, le plus souvent occasionnellement). Enfin, un dernier pas est franchi lors du passage à la "grande exportation", hors pays de la zone européenne ; dans ce cas, toutefois, l'exportation d'opportunité apparaît assez rare et la décision de se lancer hors d'Europe apparaît le plus souvent être le résultat d'une réflexion stratégique aboutie et réfléchie et être concrétisée par une stratégie d'internationalisation pensée et construite avec soin.
- La seconde étape du processus d'internationalisation est celle du partenariat, formel ou informel, avec un autre opérateur économique situé hors des frontières nationales. Elle prend

généralement la forme d'un partenariat "client/fournisseur" étroitement lié à la manière dont l'entreprise gère sa chaîne de valeur industrielle (la manière dont elle s'organise au quotidien pour concevoir, produire, distribuer et assurer le suivi de ses produits et services). Elle peut aussi prendre la forme d'un partenariat à finalité purement économico-financière, généralement destiné à permettre à la PME de mieux maîtriser ses coûts d'approvisionnements ou de production/distribution en externalisant une partie de son activité dans des zones à bas coût salarial ou proches des zones de production des matières premières : elle est alors étroitement liée à l'idée de délocalisation d'une partie de l'activité. Elle peut enfin prendre la forme d'un partenariat à finalité technico-stratégique, s'inscrivant dans une stratégie délibérée de développement conjoint de nouvelles technologies, de nouveaux marchés ou de nouveaux produits avec un partenaire bien positionné (en terme technologique ou commercial) hors des frontières nationales : elle est alors étroitement liée à l'idée de "joint venture" stratégique.

- ▲ La troisième étape du processus d'internationalisation est celle de la filialisation. Elle survient lorsque la PME grandit et que ses dirigeants démontrent une volonté délibérée de croissance hors des frontières nationales, pour avoir accès de manière structurée et récurrente à un potentiel de marché, à un potentiel de main d'œuvre ou à un potentiel technologique indispensable pour soutenir la croissance à long terme. Elle passe par la création de filiales, d'unités d'exploitation plus ou moins indépendantes, voire seulement de bureaux commerciaux hors des frontières nationales. Ces entités ont alors en général leur propre personnalité juridique, qui les soumet alors de facto à un autre cadre juridique et légal que le cadre légal belge et qui oblige à une consolidation des comptes, des flux de fonds et des contrats pour intégrer les spécificités des divers contextes légaux et réglementaires auxquels les différentes filiales sont confrontées.
- ▲ La quatrième et dernière étape, enfin, est celle de la multinationalisation pleine et entière de l'entreprise. La PME se structure alors en centres d'investissement, en centres de coûts et en centres de profits, de manière délibérée et après élaboration soignée d'une stratégie à la fois industrielle, commerciale, comptable, fiscale, financière et juridique, et ce, pour optimiser la performance globale de l'ensemble du groupe (la logique de "groupe" domine alors la logique entrepreneuriale nationale locale) en tenant compte explicitement des opportunités offertes par les différents cadres comptables, fiscaux, légaux et réglementaires offerts par les divers contextes internationaux dans lesquels la PME opère. Arrivée à ce stade de développement, la PME a atteint généralement une surface financière importante (même si elle n'emploie parfois encore que peu de personnel) et fait parfois aussi appel aux marchés

financiers, ce qui la soumet en outre au contrôle des multiples organes de contrôle propres au monde financier.

L'analyse des pratiques montre que :

- ▲ le passage d'une étape à l'autre est loin d'être inéluctable (certaines PME ne font que de l'exportation et n'ont pas l'intention de faire autre chose),
- ▲ le passage par chacune de ces étapes dans l'ordre chronologique n'est pas non plus inéluctable (dans le monde industriel, il n'est pas rare de voir des producteurs nouer des "joint-ventures" purement technologiques avec des partenaires internationaux en séparant clairement la dimension "marchés", donc sans exporter directement eux-mêmes),
- ▲ l'évolution progressive au long de ces 4 étapes "types" se traduit aussi par une évolution marquée des préoccupations dominantes dans le processus d'internationalisation : essentiellement commerciales lors des étapes de l'exportation et du partenariat industriel, ces préoccupations deviennent essentiellement comptables, fiscales, financières, juridiques et de bonne gouvernance dès l'arrivée au stade de la filialisation.

2. Les conséquences du processus d'internationalisation de la PME

Analysons à présent les conséquences les plus marquantes du processus d'internationalisation sur l'organisation et la gestion quotidienne des opérations au sein de la PME. Soulignons que nous ne mettons l'accent dans cette section que sur les éléments identifiés par la littérature scientifique et professionnelle comme influencés directement, dans une perspective réellement contingente, par la dimension "internationalisation", les autres éléments relevant davantage de principes de bonne gestion valables pour n'importe quelle PME performante.

La grille d'analyse utilisée pour supporter la présente section est le modèle de la "Chaîne de Valeur" de Michaël Porter (1985), l'accent étant d'abord mis sur les processus liés aux métas-activités principales de la PME internationalisée (celles qui contribuent le plus directement au processus de création de valeur de la PME, à savoir le processus de gestion de la production et de la logistique d'une part, le processus de commercialisation d'autre part), puis sur les processus liés aux métas-activités de support les plus impactées par la dimension internationale de la PME (le processus de gestion des ressources humaines et le processus de gestion financière).

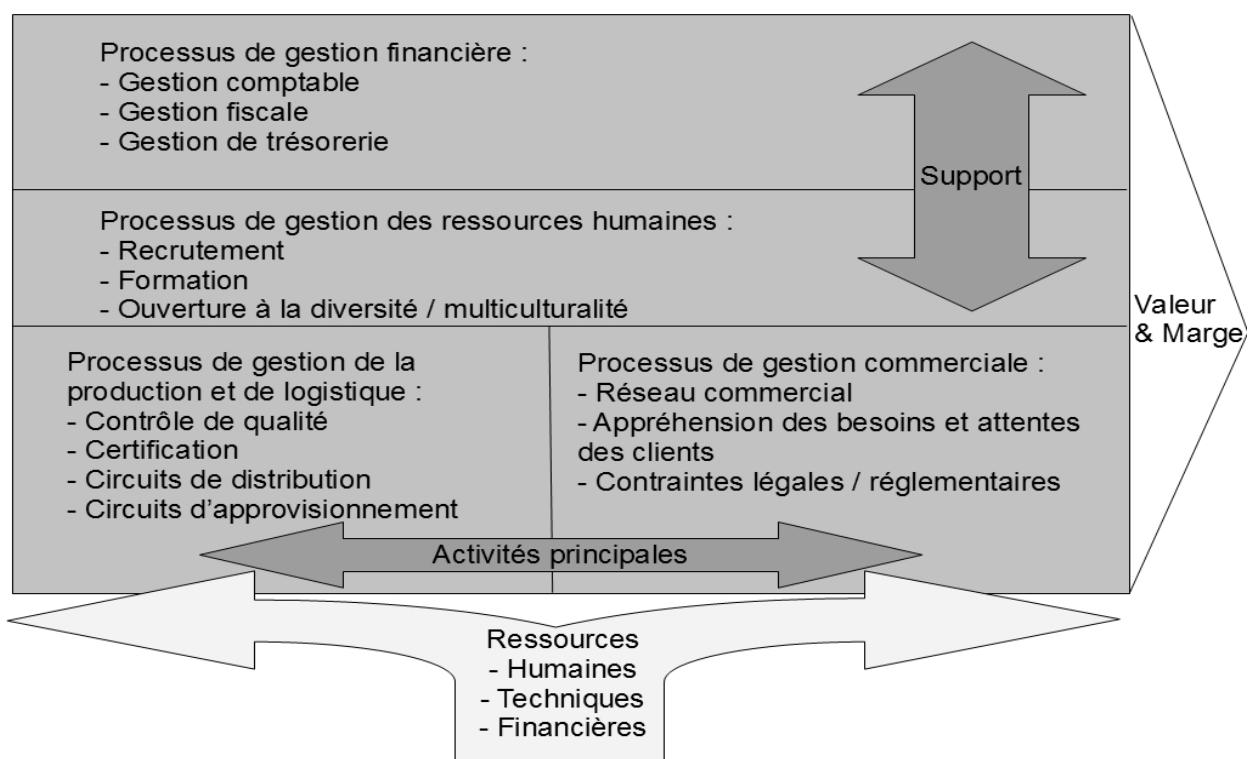


Figure 3 : Les déterminants de la performance des processus clés de création de valeur de la PME internationalisée

2.1. En matière de processus de gestion de la production et de la logistique

En matière de processus de gestion de la production et de la logistique, 4 thèmes ressortent généralement de la littérature comme étant directement influencés par la dimension "internationalisation de la PME" :

- ▲ D'abord, l'importance et la difficulté du maintien du contrôle de la qualité, notamment lorsqu'une partie significative de la production ou que la production de composants sensibles s'effectue loin des bases opérationnelles traditionnelles de la PME internationalisée. La difficulté de réaliser des audits opérationnels complets et pertinents, la nécessité de traduire soigneusement et rigoureusement l'ensemble des documents techniques et des manuels de qualité dans la langue des utilisateurs de terrain, la nécessité de former et d'accompagner étroitement les partenaires avec lesquels s'effectue la collaboration s'avèrent notamment être des facteurs clés de performance importants à souligner.
- ▲ Ensuite, l'importance d'une politique coordonnée de gestion des certifications obtenues par la PME, tant à l'étranger qu'en Belgique. Une certification belge n'a pas nécessairement de la valeur à l'étranger et inversement. Simultanément, et bien que ce constat soit antinomique de la notion même de certification, les conditions d'obtention d'une certification ne sont pas toutes identiques partout et nécessitent donc une appréhension réfléchie et coordonnée, notamment pour les PME actives dans des secteurs (tels que le monde industriel en général ou les secteurs liés à l'agro-alimentaire) où ces certifications constituent des actifs stratégiques essentiels pour la survie d'une entreprise.
- ▲ La maîtrise des circuits de distribution est également une question qui doit retenir toute l'attention du dirigeant de la PME internationalisée. Les contextes légaux mais surtout réglementaires, les pratiques culturelles et professionnelles locales (notamment en termes de commissionnements), les infrastructures disponibles, notamment, sont des éléments qui conditionnent fortement la performance ou la non-performance des circuits de distribution locaux. La présence sur le terrain, ne fut-ce que très temporairement, du principal dirigeant de la PME ou d'un membre effectif de la direction de la PME est notamment un facteur qui détermine fortement la performance dans l'utilisation des circuits de distribution locaux.
- ▲ Enfin, la maîtrise des circuits d'approvisionnement, bien évidemment surtout pour les PME qui produisent à l'étranger une part de leur production, est aussi un facteur de performance essentiel impacté par le contexte de l'internationalisation de la PME concernée. La certitude d'être livré à temps et à heure, l'anticipation des difficultés liées aux opérations de douane éventuelles, la certitude de disposer des espaces de stockage nécessaires et des véhicules adéquats sont ainsi des éléments clés de performance qui nécessitent un investissement en

temps de préparation et de supervision souvent important, et ce, d'autant plus lorsque la PME opère loin de ses bases opérationnelles.

2.2. En matière de processus de gestion commerciale

Le processus de gestion commerciale et de commercialisation/vente des produits et services de la PME internationalisée s'avère particulièrement important pour les entreprises focalisées sur la première étape du processus d'internationalisation, celle de l'exportation.

Les facteurs de performance liés à la dimension "internationale" du processus de gestion commerciale plus particulièrement identifiés dans la littérature sont liés aux 4 préoccupations suivantes :

- ▲ L'élaboration et l'animation d'un réseau commercial efficace au plan local, adapté aux contingences culturelles et physiques locales, capable de s'exprimer et de négocier dans la langue du pays sans dénaturer les aspects plus techniques des produits et services offerts.
- ▲ Une appréhension correcte des besoins et des attentes réelles des clients locaux, qui intègre à la fois les capacités financières de la clientèle locale (surtout dans les relations avec un consommateur final), les spécificités culturelles de leurs attentes et leurs habitudes d'achat : les pratiques du pays d'origine de la PME exportatrice ne correspondent pas forcément avec celles du pays cible, par exemple en termes d'étendue de la gamme offerte, de canal de distribution, de modalités de paiement ou de modes de livraison.
- ▲ La prise en compte scrupuleuse des contraintes légales et réglementaires en vigueur dans le pays cible en matière commerciale. Pour des raisons culturelles ou historiques, les pratiques commerciales peuvent être fondamentalement différentes d'un pays à l'autre, même entre deux pays proches. Ces pratiques et usages se répercutent logiquement sur le cadre légal et réglementaire mis en place dans le pays et leur non-respect peut vite conduire à une situation conflictuelle, avec un risque de procédures judiciaires potentiellement longues et coûteuses. Ce risque est d'autant plus grand lorsque l'export s'effectue vers un marché-cible sur lequel la PME exportatrice met en danger la position d'un concurrent local.
- ▲ Enfin, la gestion de la marque et de l'image de marque apparaît aussi être un inducteur clé de performance de la PME internationalisée, tout particulièrement pour celle qui se positionne dans les segments du luxe ou du haut de gamme, tant technologique que commercial. Une gestion de la marque et de l'image proactive et ambitieuse s'avère toutefois vite hors de prix pour une Petite ou Moyenne Entreprise, surtout si elle s'appuie sur des campagnes publicitaires ciblées et réellement adaptées aux attentes des

consommateurs locaux et si elle cherche à protéger les éléments-clés de son image sur l'ensemble de ses marchés ciblés. Par contre, elle apparaît aujourd'hui plus réaliste et même être un facteur essentiel de succès pour la PME qui utilise judicieusement les possibilités commerciales et de valorisation de l'image offertes par les nouvelles technologies du Web.

2.3. *En matière de processus de gestion des ressources humaines*

Le processus de gestion des ressources humaines apparaît lui aussi être largement impacté par le processus d'internationalisation de la PME.

Cet impact se marque essentiellement au niveau de deux activités :

- ▲ L'activité de recrutement : L'internationalisation d'une PME a pour corollaire quasi inévitable l'intégration, dans les critères de recrutement utilisés, d'exigences précises en termes de pratique des langues, d'ouverture à la diversité des cultures, d'acceptation de la mobilité internationale, exigences qui permettent alors d'attirer des compétences et des savoirs-faire en adéquation étroite avec les exigences induites par l'internationalisation (mobilité, ouverture à d'autres cultures et capacités linguistiques avérées).
- ▲ L'activité de formation : L'internationalisation d'une PME a un impact non seulement sur les collaborateurs en contact étroit et directs avec les marchés ou les partenaires étrangers, mais aussi (et c'est souvent oublié en contexte PME) sur l'ensemble des collaborateurs de la PME, obligés inévitablement d'intégrer l'ouverture à la diversité culturelle dans leurs logiques de raisonnement et leur processus de créativité (nouveaux produits, nouveaux procédés, ...) sous peine de mettre sur le marché une offre qui ne corresponde pas aux attentes des marchés internationaux et aux contraintes culturelles ou réglementaires qu'ils imposent. L'insuffisance de la prise en compte de cet aspect organisationnel relativement immatériel explique fréquemment pourquoi une PME ayant réussi à construire un processus de commercialisation efficace sur certains marchés-cibles ne parvient pas à le conserver dans la durée : si sa force commerciale a parfaitement intégré la dimension internationale dans son mode de fonctionnement, par contre ses collaborateurs à vocation plus technologique chargés de concevoir de nouveaux produits ou applications ne l'ont pas fait, de sorte que l'offre de produits ou de services nouveaux de la PME ne correspond pas, in fine, aux attentes de ses marchés internationaux.

Simultanément, en fonction des choix organisationnels qu'elle fait, la PME internationalisée doit être consciente du fait que l'immixtion de la dimension internationale dans les pratiques de rémunération de la PME peut enfin conduire, si elle n'est pas anticipée et préparée avec soin, à des effets désastreux en termes d'ambiance de travail et de motivation des collaborateurs. Deux échelles

barémiques identiques à la base conduiront en effet fréquemment à des rémunérations nettes très différentes en fonction des contextes fiscaux locaux et ce sentiment de frustration peut encore être accentué ou atténué en fonction du pouvoir d'achat que cette rémunération contribue à générer au plan local.

2.4. En matière de processus de gestion financière

Enfin, le processus de gestion financière de la PME internationalisée apparaît être très largement influencé par la dimension internationale de l'activité, essentiellement au travers de 3 de ses composantes essentielles :

- ▲ En matière de gestion de la comptabilité, si la PME active uniquement à l'exportation ou à l'importation n'est impactée que par le fait de devoir éventuellement travailler en plusieurs devises, par contre la PME qui possède des filiales ou a opté pour la voie de la multinationalisation est rapidement confrontée à la complexité induite par la coexistence de plusieurs cadres comptables légaux et réglementaires et au contrôle de plusieurs organes de contrôle des comptes (cas par exemple inévitable pour la PME ayant une entité juridique aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne ou en Asie). Cette complexité se répercute par ailleurs sur les obligations à respecter en matière de consolidation des comptes et des états financiers, rendant encore plus complexe (donc coûteux) un processus déjà complexe à la base.
- ▲ En matière de gestion fiscale, la question qui se pose inévitablement à la PME internationalisée qui possède des entités juridiques dans plusieurs pays est celle de l'optimisation du résultat et de la situation fiscale de l'entreprise, compte tenu de la diversité des contextes fiscaux légaux et réglementaires auxquels elle est confrontée. La complexité de la chose est telle que la plupart des PME reconnaissent s'appuyer étroitement sur les conseils de sociétés de conseil spécialisées en la matière pour éviter de franchir la frontière subtile qui sépare la fraude fiscale de l'évasion fiscale (sous peine de graves sanctions financières au terme de procédures judiciaires souvent très longues et coûteuses et sous peine de voir l'image de la PME vilainement détériorée) tout en optimisant au mieux la situation fiscale de l'entreprise compte tenu des opportunités offertes par les divers environnements fiscaux dans lesquels elle opère.
- ▲ Enfin, en matière de gestion de trésorerie, la question qui se pose est double. D'abord, elle porte sur le calcul de la situation de trésorerie comptable nette réelle de la PME, compte tenu du fait que recettes et dépenses sont potentiellement enregistrés sur un grand nombre de comptes situés dans plusieurs établissements bancaires situés eux-mêmes dans plusieurs pays différents : la consolidation de l'ensemble de ces données, idéalement en continu et pas

à intervalles irréguliers, est potentiellement complexe et doit être pensée avec soin, sous peine de ne pas donner aux responsables de l'entreprise les moyens de connaître avec précision l'état de leur trésorerie et l'ampleur des ressources financières qu'ils ont quotidiennement à leur disposition. Ensuite, elle porte sur le transfert (et donc sur le rapatriement) des fonds disponibles sur les différents comptes de l'entreprise : si, technologiquement, cette question reçoit généralement une réponse technologique rapide et peu coûteuse lorsque les transactions ont lieu au sein de la zone Euro, avec les Etats-Unis, le Canada ou le Japon, par contre elle s'avère parfois beaucoup plus difficile à résoudre dans d'autres pays, pour des raisons purement technologiques (des protocoles ou des systèmes de transfert non compatibles, par exemple) ou des raisons de nature politiques ou réglementaires.

Quant aux principes de base d'une saine gestion financière, ils sont essentiellement impactés par la nature des moyens et des outils que la PME internationalisée va mettre en place pour gérer les risques financiers induits par son internationalisation.

De ce fait, toute PME internationalisée doit inévitablement se poser la question de savoir comment elle va gérer 3 types différents de risques financiers :

- ▲ Le risque de change, né du fait que toutes les opérations financières ne sont pas menées dans une monnaie unique et qu'il y donc des conversions de monnaie à effectuer alors même que les parités de change des monnaies fluctuent constamment, parfois rapidement et de manière importante. Convertie à un mauvais moment, une monnaie peut engendrer une perte de change par rapport au moment de la signature d'un contrat qui absorbe plus que largement le bénéfice opérationnel généré par l'opération commerciale de base. D'où la nécessité de mettre en place, avec le soutien de son banquier, une stratégie de couverture contre les risques de change réels de l'entreprise, non spéculative, et d'intégrer préalablement son coût lors de toute négociation commerciale en devises.
- ▲ Le risque de taux, essentiellement présent parmi les PME confrontées à des cycles de financement longs (plusieurs mois ou années) qui nécessitent des financements importants (en investissement matériel direct ou en financement du besoin en fonds de roulement) et tout particulièrement parmi les PME actives à la grande exportation. Plus le délai du cycle de financement est long et plus les financements sont obtenus dans des pays avec des contextes macroéconomiques différents et des conditions de taux évoluant vite et fortement, plus il apparaît crucial, pour la PME internationalisée qui se veut performante, de mettre en place, toujours avec le soutien de son banquier, une stratégie de couverture contre les risques de taux réels de l'entreprise, non spéculative, et d'intégrer à nouveau préalablement son coût

lors de toute négociation commerciale impliquant un tel risque de taux.

- ▲ Le risque de non-paiement, certes présent dès qu'une relation contractuelle par nature incertaine naît avec un client, mais qui se trouve renforcé et complexifié dès que ce client est situé hors des frontières nationales. En effet, il n'est pas toujours évident ou parfois très coûteux, malgré la qualité des bases de données disponibles, de se faire une idée précise de la notoriété et de la crédibilité financière d'un client situé hors des frontières nationales, augmentant de ce fait le risque de contracter malencontreusement avec un client peu solvable. En la matière aussi, il paraît souhaitable de conseiller à la PME internationalisée de mettre en place, toujours avec le soutien de son banquier, une stratégie de couverture préventive contre le risque de non paiement (par le biais du recours à du factoring, à du crédit documentaire, ...), et d'intégrer à nouveau préalablement son coût lors de toute négociation commerciale impliquant un niveau de risque considéré comme élevé en regard du montant du contrat et/ou du faible niveau de connaissance de la notoriété du client.

3. Les implications de l'internationalisation sur le système de gestion de la PME

L'internationalisation progressive des activités, partant des premières activités à l'exportation vers les pays limitrophes pour s'achever éventuellement ultérieurement par la multinationalisation de l'entreprise, a inévitablement des répercussions sur les 3 composantes indissociables du système de gestion de la PME (Robbins, 1991) (Van Caillie, 2005) que sont son système d'information, son système de prise de décision et son système de contrôle.

Analysons à présent tour à tour ces principales conséquences :

3.1. Conséquences sur le système d'information

L'internationalisation progressive des activités induit généralement une complexification progressive du système d'information qui, si elle n'est pas anticipée et réfléchie et est donc subie au travers d'ajouts progressifs d'informations nouvelles non coordonnées dans le système d'information, peut vite conduire à une perte d'efficacité significative dans la gestion opérationnelle des activités.

Cette complexification porte sur 3 aspects différents, quasi toujours complémentaires les uns des autres :

³⁵ Une complexification des données et des informations contenues dans les bases de données ou échangées au sein de la PME. Nécessairement multilingues et donc traduites dans les

différentes langues des pays avec lesquels la PME coopère ou vers lesquels elle exporte, ces informations (notamment techniques et commerciales) doivent notamment être converties dans les différentes monnaies ou systèmes de mesure propres aux pays dans lesquels la PME opère. Simultanément, la validité, la pertinence et le caractère complet des informations délivrées ou gérées par la PME doivent encore être finalement validés en regard du contexte légal et réglementaire de ces mêmes pays, sous peine de conduire à des litiges commerciaux ou à des recours judiciaires en cas de difficultés techniques non anticipées et liées aux contraintes locales imposées dans un pays partenaire de la PME.

- ³⁵ Une complexification de l'infrastructure technique nécessaire à une bonne gestion de l'information. Même si l'usage du Web et notamment des technologies Web 2.0 se généralise dans le monde, de nombreuses incompatibilités techniques subsistent encore en matière de transfert, de rapatriement ou de stockage de données. Par ailleurs, le niveau de sécurisation des transactions et des transferts est loin d'être uniforme dans le monde, notamment lorsque la PME opère à la grande exportation ou s'engage dans des partenariats avec des pays éloignés. L'internationalisation est donc généralement synonyme aussi d'un audit régulier du système d'information et de l'infrastructure technique de la PME qui s'internationalise, notamment en termes de sécurité générale du système.
- ³⁵ Enfin, une complexification de l'infrastructure logicielle et une adaptation (notamment linguistique) des applications « sur-mesure » développées par et pour la PME qui s'internationalise. Si des collaborateurs localisés à l'étranger doivent pouvoir utiliser ou interagir avec cette infrastructure logicielle, il faudra inévitablement envisager soit sa traduction dans la langue des utilisateurs, soit envisager un développement dans une langue commune (généralement, l'anglais) potentiellement utilisable internationalement (mais avec un niveau de précision moindre que la langue maternelle de chaque utilisateur). Tout comme en matière d'infrastructure technique, les conséquences financières de ces adaptations peuvent s'avérer vite importantes et le coût de ces investissements peut s'avérer parfois difficile à rentabiliser compte tenu des marges dégagées dans les activités internationales.

3.2. Conséquences sur le système de pouvoir et de prise de décision

Les conséquences de l'internationalisation sur le système de pouvoir et de prise de décision de la PME internationalisée se font essentiellement ressentir au stade de la filialisation de certaines activités et, plus encore, au stade de la multinationalisation de l'entreprise.

En effet, alors qu'un système de pouvoir et de prise de décision extrêmement centralisé dans les mains du principal dirigeant de la PME ou de ses proches collaborateurs peut s'envisager lorsque la

PME se limite au stade de l'exportation, il devient peu supportable dès que l'entreprise crée une ou plusieurs filiales, et plus encore lorsque l'entreprise devient multinationale et intègre pleinement dans ses règles de prise de décision les spécificités des différentes législations comptables, fiscales, sociales ou environnementales des pays dans lesquels elle opère. Dans ce cas, en effet, l'intégration pleine et entière de décideurs parfaitement informés et aptes à maîtriser les subtilités légales et culturelles locales s'avère vite une nécessité, sous peine de prendre des décisions mal préparées aux conséquences mal maîtrisées.

L'ouverture du système de pouvoir à d'autres acteurs que le principal dirigeant de la PME des membres de sa famille ou des collaborateurs chevronnés est alors aussi synonyme d'une refonte complète de la philosophie et de la structure du système de pouvoir et du système de prise de décision de la PME. Cette refonte se heurte généralement et fort traditionnellement à une série de barrières et de réticences fortes, difficiles à maîtriser car souvent fort informelles et teintées d'irrationalité, et qui portent le nom de résistance au changement, de conservatisme, de refus du partage du pouvoir et de rejet de la nécessaire multiculturalité induite par l'internationalisation de l'activité.

3.3. Conséquences sur le système de contrôle

Enfin, l'internationalisation progressive des activités de la PME a aussi des répercussions significatives sur le système de contrôle de la PME, notamment et surtout en matière de contrôle des coûts, de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion.

En effet, dès le stade de la proche exportation, le contrôle comptable et financier de la PME oblige l'entreprise à se doter d'un système précis de calcul de ses coûts, et notamment de son coût de revient, de manière à permettre l'établissement d'un prix qui permettra à la PME de dégager une marge bénéficiaire suffisante pour faire face à l'incertitude et au risque qui caractérise tout particulièrement les coûts liés à l'exercice d'activités au niveau international.

Rapidement, la nécessité d'intégrer ce système de calcul des coûts dans un système comptable plus vaste apparaît. Ce système comptable plus vaste devient alors le cœur de la comptabilité de gestion et du système de contrôle de gestion de la PME qui ouvre des filiales à l'étranger et/ou qui devient une vraie multinationale : il s'ouvre au pilotage stratégique de la PME par intégration de tableaux de bord dédiés au suivi des opérations internationales, en fournissant notamment des informations et des projections comptables et financières nuancées en fonction d'une série de données propres au contexte comptable, financier, social, fiscal, culturel des divers pays dans lesquels la PME opère.

A un stade d'internationalisation avancé, ce système de contrôle de gestion intègre enfin les données comptables, financières et sociales qui vont permettre à la PME de proposer à ses collaborateurs,

notamment lorsqu'ils opèrent à l'étranger, une rémunération et un système d'incitants financiers et non financiers qui les met à l'abri de toute incertitude liée au contexte du pays dans lequel ils sont actifs.

Conclusion

Toute PME, même très petite et même débutante, peut vite se retrouver confrontée à un processus d'internationalisation, délibérément ou par contrainte (ne fut-ce que lors d'un achat important chez un fournisseur étranger, par exemple).

Ce processus d'internationalisation génère inévitablement un nombre élevé de risques différents, de nature opérationnelle (mauvaise appréhension des besoins réels du client, mauvaise compréhension des circuits de distribution locaux, par exemple) ou de nature financière (non-paiement, risque de change, risque de taux, par exemple).

En bon gestionnaire, le dirigeant de la PME internationalisée cherche dès lors à mettre en place, de manière anticipée et proactive, des processus de gestion de ses activités principales (conception, production et distribution de ses produits et services) et de ses activités de support (gestion financière et gestion des ressources humaines essentiellement) qui intègrent pleinement les caractéristiques intrinsèques propres à l'internationalisation, à savoir le multilinguisme, la pluralité des contextes juridiques et réglementaires, la diversité des pratiques managériales internationales, la multiculturalité et la diversité des attentes, des valeurs et des croyances des clients, actuels ou potentiels, situés hors des frontières nationales.

Simultanément, l'équipe dirigeante de la PME internationalisée veille à intégrer ces conséquences très opérationnelles du phénomène de l'internationalisation au sein des 3 systèmes qui constituent son système de gestion et qui sont son système d'information, son système de prise de décision et son système de contrôle. Le multilinguisme des outils de gestion, le souci permanent de la sécurisation du système d'information dans toutes ses composantes logicielles et matérielles, l'ouverture du système de prise de décision et le partage du pouvoir dans une perspective d'ouverture à la multiculturalité sont notamment des conséquences de l'internationalisation en matière de système de gestion qui sont traditionnellement sous-estimées, voire même complètement ignorées, par la PME qui s'internationalise trop vite, sans véritable prise de conscience des enjeux de la multinationalisation de ses activités et sans véritable préparation à cette évolution majeure de sa structure opérationnelle et de sa structure de prise de décision.

Bibliographie

- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). ‘Born-again global’ firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon. *Journal of International Management*, 7, 173–189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1–14.
- Crick, D., Bradshaw, R., & Chaudry, S. (2006). Successful internationalising UK family and non-family-owned firms: A comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 498–512.
- Crutzen N., Van Caillie D. (2008). The business failure process : an integrative model of the literature. *Review of Business and Economics*, LIII, July-September, 288-316.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and mediumsized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351.
- Gallo, M. A., & Pont, C. G. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45–59.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210–233.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Graves, C.,& Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7–27.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms:

An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167.

Kontinen T., Ojala A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research, *Journal of Family Business Strategy* (1), 97-107.

Robbins S.R. (1991). *Organization theory – Structure, design and applications*. 3rd Edition. London : Prentice-Hall International.

Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. (2010). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*. doi:10.1007/s11187-010-9264-9, Published online 07 March 2010.

Svinth, R. L., & Vinton, K. L. (1993). Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19–30.

Thomas, J., & Graves, C. (2005). Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(2), 91–113.

Van Caillie D. (2005). *Principes de comptabilité analytique et de comptabilité de gestion*. 2nd Edition. Liège : Editions de l'Université de Liège.