

Jean-Louis Perrault : « S'internationaliser, c'est adapter son organisation à l'environnement mondial »

Entretien avec Jean-Louis Perrault, Maître de conférences, directeur du Master « Affaires internationales et PME » à l'Université de Rennes 1 et chercheur à l'Isméa).

Comment peut-on définir l'internationalisation ?

En l'espace de vingt ans, la dynamique de l'économie mondiale a radicalement changé de forme et de cadence mais nos représentations sont, elles, restées inchangées, héritées de l'Après-Guerre, voire du XIXe siècle. Les notions que nous utilisons : « exportation », « mondialisation », « PME », « croissance » ou « services », sont vagues et indéfinies. Elles ne permettent pas d'analyser cette puissante dynamique qui est à l'œuvre. Alors qu'en 1944 tout le système de Bretton Woods visait à la « dévalorisation des frontières », soixante-dix ans plus tard nous continuons de dire exportation pour internationalisation. Or, l'internationalisation contemporaine se présente avant tout comme le processus d'adaptation des opérations (stratégie, ressources, structure) d'une entreprise à l'environnement mondial, afin d'améliorer sa performance. Dans ce cadre, la technologie et l'innovation sont au cœur du « système industriel mondial ». La localisation géographique des activités, des flux de production et de consommation, constitue la grande dimension de ce système. Il faut donc analyser les chaînes de valeur globales, dont l'exportation n'est qu'un des instruments. D'ailleurs, les organisations multilatérales ont entrepris d'analyser l'internationalisation au moyen de la valeur ajoutée, via la « Made in the World Initiative » - MIWI, lancée par l'OMC. L'internationalisation se mesure, ici, à l'aune de la capacité à contrôler de la valeur ajoutée à l'étranger.

Quels sont les liens entre internationalisation et performance de l'entreprise ?

D'abord, la forme « exportation » de l'internationalisation n'améliore pas les performances d'une entreprise si elles sont pauvres. Une étude du Conseil d'analyse économique (CAE) a montré que les entreprises exportatrices se distinguent par une productivité, des effectifs, des salaires et une rentabilité plus élevés... Mais elle a surtout révélé que ces entreprises étaient déjà dans une dynamique d'investissement et d'embauche avant d'exporter : l'exportation apparaît donc comme une étape qui vient couronner une stratégie de développement performante. Par conséquent, l'internationalisation, via l'exportation ou non, doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et être un élément de sa performance. Plus que la dimension purement commerciale, la dimension technologique (participer à la dynamique du système industriel mondial grâce à la maîtrise des technologies) et la dimension organisationnelle (modifier l'organisation de son entreprise pour s'adapter à l'environnement mondial) sont essentielles.

Quels sont les principaux modèles d'internationalisation ?

Dans un monde où les dynamiques se recomposent sans cesse, un raisonnement en termes de modèle est toujours dangereux. Quoiqu'il en soit, aucun modèle d'internationalisation ne saisit correctement la problématique internationalisation d'une PME. Le vieux modèle de l'internationalisation « en escalier » (d'abord des exportations opportunistes, puis régulières, puis une représentation à l'étranger, et enfin établissement dans le pays, avant de produire sur place) est totalement déterministe et obsolète. Il a toutefois le mérite de souligner le mécanisme permanent d'apprentissage des marchés étrangers et d'ajustement des entreprises. Le modèle de l'internationalisation « agencée », fondée sur l'idée d'un « clavier » d'opérations possibles simultanément (filiale dans un pays, négoce via un tiers dans un autre, production locale dans un troisième, etc), sur lequel on peut jouer, est pertinent mais exclusivement appliqué aux grandes sociétés. Depuis les années 1990, les analystes ont identifié les « born global », des entreprises internationales dès leur genèse. L'organisation même de l'industrie dans laquelle elles opèrent (santé, IT, telecom, etc.) les amène à pouvoir identifier leurs ressources et leurs marchés partout dans le monde. Mais, pour autant, il n'existe aucun modèle général satisfaisant d'internationalisation des PME. Leur diversité l'interdit peut-être.