

# Clusters et Internationalisation des PME

Rachid WAHABI<sup>#1</sup>, Sanaa FAHMI<sup>\*2</sup>,

*# Laboratoire de recherche en Finance, Comptabilité et Gestion, Université Hassan Ier de Settat*

*Route de Casablanca Km 3,5 BP 539, Settat, Maroc*

<sup>1</sup> *rwahabi7@gmail.com*

*\* Laboratoire de recherche en Finance, Comptabilité et Gestion, Université Hassan Ier de Settat*

*Route de Casablanca Km 3,5 BP 539, Settat, Maroc*

<sup>2</sup> *fahmi@uhp.ac.ma*

**Abstract**— Ces dernières années, les travaux sur l'internationalisation des entreprises se sont développés d'une manière considérable. Ce processus acquiert une attention particulière pour les PME.

Généralement, ces entreprises trouvent des difficultés pour accéder aux marchés internationaux et de tirer ainsi profit des opportunités offertes sur ces marchés.

Face à ces défis, la coopération et le regroupement de ces entreprises sous formes de clusters peuvent être une bonne voie pour la facilitation de l'accès aux marchés internationaux [1].

Cet article vise à contribuer à l'analyse du rapport entre les clusters et le processus d'internationalisation des PME. Il cherche ainsi à mettre en évidence les opportunités offertes par les clusters pour faciliter l'accès de ces entreprises aux marchés étrangers.

**Mots clés** — Internationalisation, clusters, réseau, PME, marchés internationaux.

## I. INTRODUCTION

L'intérêt suscité par les petites et moyennes entreprises (PME) est devenu un phénomène mondial [2]. Pour leurs survies et leurs croissances, ces entreprises sont contraintes d'être présentes à l'international.

Agir avec succès sur les marchés internationaux exige, entre autres, d'apprendre la gestion à distance au moyen d'une multiplicité de relations contractuelles formelles et informelles, de se familiariser avec des réglementations, des coutumes, des langues et des cultures différentes, et d'élaborer des solutions spécifiques pour tous les marchés sur lesquels opère l'entreprise. Autant de défis pour les dirigeants de ces entreprises, qui les obligent à utiliser ou développer une palette de compétences managériales beaucoup plus étendue que s'ils se contentaient d'opérer sur le marché national. Il leur faut mettre en cohérence le capital financier, les ressources humaines, le marketing, les ressources technologiques et la capacité d'innovation de l'entreprise avec sa volonté d'internationalisation [3].

Face à ces défis, la coopération et le regroupement de ces entreprises sous formes de clusters peuvent être une bonne voie pour relever les défis de l'internationalisation de leurs activités, et la facilitation de l'accès aux marchés internationaux [1].

En 1990, ce concept de cluster s'est popularisé, par Michael Porter, en le définissant comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent » [4].

A travers les clusters, les entreprises cherchent à mutualiser leurs ressources et à construire un positionnement concurrentiel leur permettant d'accéder à des marchés auxquels elles ne pourraient pas prétendre en raison de leur taille, mais aussi de l'étendue et/ou la profondeur de leur gamme de produits [5].

## II. L'INTERNATIONALISATION ET LE CONCEPT DE CLUSTER

### A. Internationalisation des PME

L'internationalisation correspond au développement d'une entreprise hors des frontières de son marché national.

Depuis longtemps, l'internationalisation est au cœur des travaux de littérature internationale.

Plusieurs approches ont été identifiées pour expliquer le phénomène de l'internationalisation des PME qui reste comme même un phénomène complexe. Parmi les approches existantes, on peut citer :

#### 1) L'internationalisation par étapes:

Cette approche considère l'internationalisation comme un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelées chaîne d'établissement [6]. Elle permet d'analyser l'internationalisation selon deux voies : le modèle Uppsala et le modèle d'innovation (I-model).

Le premier modèle, appelé Uppsala (U-model), a été développé par les travaux de Johanson, Wiedershiem-Paul et Johanson et Vahlne [7] -[8]. Ce modèle repose sur deux concepts clés : l'apprentissage et la distance psychologique.

L'apprentissage qui s'acquiert à travers l'expérience acquise progressivement dans les marchés internationaux, constitue la clé de cette internationalisation [8]. Dans ce cas, l'entreprise alimente ses décisions à travers les connaissances et les expériences acquises sur les marchés internationaux.

Concernant la distance psychologique, l'école suédoise de Johanson et Vahlne [8] développe ce concept, qui est défini comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales [9], pour expliquer que cette distance diminue lorsque les entreprises acquièrent de plus en plus de l'expérience et de connaissances sur les marchés étrangers, ce qui le rendra plus proche des marchés internationaux.

Le deuxième modèle d'innovation (I-model), conçoit l'internationalisation comme le fruit du management de l'innovation [10]. Ainsi, chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise [11].

2) *L'approche par les réseaux*: L'approche par les réseaux s'est développée aussi dans l'école d'Uppsala. Johanson et Vahlne [12] ont redéfini leur précédent modèle tout en intégrant la position de la firme dans son réseau.

Ainsi, l'internationalisation est définie en tant que réseau se développant à travers les relations réalisées avec d'autres pays selon les étapes définies par Johanson et Mattson [13]: la prolongation, pénétration et intégration.

La prolongation étant la première étape réalisée par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration se réfère au développement des positions de l'entreprise au sein du réseau et l'augmentation de ses ressources d'engagement. L'intégration constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner [14].

En établissant des relations financières, technologiques et commerciales avec d'autres membres du réseau, l'entreprise peut élargir sa connexion avec d'autres entreprises et augmente progressivement ses activités en dehors des frontières nationales jusqu'à ce qu'elle devienne internationale.

Dans ce modèle, une grande importance est accordée à l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau [13].

### 3) *L'approche par les ressources et compétences*:

La théorie des ressources trouve son origine en 1959 par Penrose [15] et après, elle s'est développée dans les travaux de Wernerfelt [16], Barney [17], Hamel et Prahalad [18].

Pour Barney [19], les ressources de l'entreprise comprennent tout ce que possède l'entreprise, tels que les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les informations, les connaissances, etc.

Pour qu'une ressource permette à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel, elle doit remplir certaines conditions. Amit et Schoemaker [20] affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables, idiosyncrasiques et difficiles à transférer et à imiter.

En fait, l'internationalisation est un processus qui nécessite la mobilisation d'une collection globale de ressources et de compétences dans les entreprises [21]-[22].

Dans ce sens, le concept de ressources et compétences trouve à ce niveau toute son importance.

Les ressources entrepreneuriales [23], financières et technologiques [24] paraissent aussi particulièrement

importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs. Les relations établies dans un réseau sont d'une grande importance pour faciliter l'acquisition de l'information et des autres ressources sur l'international. Elles permettent aussi d'interagir avec des partenaires étrangers conduisant les PME à internationaliser leurs activités [9].

### B. *Les clusters*

Le concept de cluster trouve son origine dans les travaux d'Alfred Marshall, et par la suite par G. Becattini qui a appliqué la notion de « district industriel » en Italie.

Mais, ce concept n'est devenu populaire qu'en 1990, par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School.

Les définitions de ce concept sont assez nombreuses et sont prêtes à confusion. Nous retenons celle de [4] qui le définit comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent ».

Le cluster est une des formes d'organisations territoriales caractérisé par [25]:

- Les regroupements d'entreprises et d'institutions (universités, centres de recherche, organisations professionnelles etc.) localisés dans une région spécifique et dans un secteur donné ou dans des industries apparentées ;
- Les entreprises ont des activités similaires, peuvent partager un même domaine de compétences, produisent des biens connexes ou complémentaires ;
- Les acteurs de ces clusters sont étroitement liés entre eux et établissent des relations horizontales et verticales de différente nature (sous-traitance, coopération etc.);
- La concentration géographique permet de créer des externalités positives qui sont liées à l'accès à des ressources tangibles et intangibles spécifiques mais aussi à des compétences fondamentales.

## III. CLUSTERS ET INTERNATIONALISATION DES PME

La plupart des processus d'internationalisation des PME s'encastrent dans le local [26]. Le territoire de proximité dans lequel la petite entreprise est insérée peut constituer un point d'appui pour faciliter l'accès de la firme à une ouverture internationale [27].

Dans ce cas, l'internationalisation des PME n'est plus une stratégie strictement individuelle mais résulte d'une action collective territorialisée où les relations de proximité exercent un rôle déterminant dans la mesure où l'internationalisation, à l'instar de l'innovation, met en œuvre des processus d'apprentissage et d'interaction entre les acteurs, en particulier au niveau local [27].

En effet, [1]-[26] précisent que les entreprises qui ont atteint des niveaux élevés d'internationalisation semblent en effet avoir des niveaux importants de réseautage local,

notamment dans le domaine de la coopération en R&D, l'internationalisation étant en effet encadrée dans le réseau local et la collaboration en termes de recherche.

Les entreprises, notamment les PME, s'impliquent dans un cluster pour être plus compétitives sur le marché mondial et atteindre ainsi collectivement, en gagnant en échelle et en portée, des objectifs qu'elles ne pourraient pas se fixer individuellement [28].

Généralement, le regroupement des entreprises sous formes des clusters peut faciliter leur développement à l'international grâce à :

1) *Accès aux ressources* : L'insuffisance de ressources financières, physiques, et humaines peuvent limiter le développement à l'international des PME.

Pour qu'une entreprise tire pleinement profit des avantages de l'internationalisation, elle doit avoir l'accès aux ressources nécessaires. [4]-[29] identifient les ressources au sein de l'emplacement géographique de l'entreprise comme un facteur déterminant du niveau des activités d'internationalisation.

De leurs côtés, [30] soutiennent que l'emplacement géographique peut être une des raisons pour lesquelles certaines entreprises sont en mesure d'acquérir les ressources nécessaires pour s'internationaliser tandis que d'autres ne peuvent pas.

Alors, les clusters fournissent de nombreuses ressources aux entreprises, nécessaires pour débiter ou pour accélérer leur internationalisation [1].

En effet, [31] précise que le pôle dispose de plusieurs ressources qui peuvent être utilisées pour approcher des marchés internationaux, ces ressources étant généralement le temps et l'argent nécessaires à la recherche de partenaires. En fournissant le personnel qui se consacre à l'établissement de contacts avec des partenaires étrangers, l'équipe d'animation du pôle peut considérablement aider les PME membres dans leurs efforts d'internationalisation.

2) *Mieux orienter la sélection des marchés et amélioration de la visibilité à l'international* : Dans ce sens, la sélection des marchés étrangers et la participation à des activités internationales émanent des opportunités créées par des contacts du réseau, et non pas uniquement des décisions stratégiques des managers [32].

Dans ce sens, les relations de réseau, déclenchent et motivent l'internationalisation des firmes, influencent leur sélection du marché et le mode d'entrée et influencent leurs rythmes et motifs d'internationalisation [33].

A travers une étude réalisée par [34], il s'avère que les pôles engagent des partenariats à l'international qui permettent aux entreprises de se confronter avec les homologues étrangers, ce qui favorise l'échange d'expériences et de bonnes pratiques. Et permet aux pôles et clusters de se faire connaître à l'international, et par effet miroir, d'augmenter la visibilité de leurs adhérents.

Dans le même sens, le cluster peut proposer à ses entreprises de créer un groupement à l'international pour

exporter un produit ou définir un plan d'action commun à l'international [34].

3) *Accès à des informations et connaissances appropriées* : À travers ces réseaux, les PME reçoivent des informations, des contacts des clients ou partenaires potentiels et bénéficient du transfert de connaissances dans le domaine des activités internationales [31].

Les clusters ne permettent pas seulement aux entreprises d'accéder aux informations mais en plus ils permettent d'acquérir des informations à moindre coût sur les marchés, sur les technologies en vue d'améliorer leur positionnement concurrentiel [5].

En procurant des avantages informationnels qui prédisposent les entreprises à développer leur présence internationale, les réseaux facilitent l'internationalisation précoce, rapide et substantielle des PME [35].

Dans le même sens, [30] considère que les entreprises localisées dans les clusters ont un accès plus facile au capital-risque et au transfert de connaissances, ce qui peut accroître leur capacité technologique.

4) *Le développement du réseautage* : D'après [34], la rencontre est souvent décisive en matière internationale surtout pour les PME et TPE dont la notoriété est faible et souvent même inexistante en dehors des frontières.

Les événements organisés par les clusters (salons, expositions, rencontres B to B) sont facilitateurs de business pour leurs entreprises à l'international. Les clusters organisent des présences sur des salons professionnels étrangers (stands communs, ou visite en délégations) et aussi certains organisent leur propre convention d'affaires pour aller à la rencontre des marchés étrangers et contractualiser le cas échéant avec des agents sur place [34].

#### IV. CONCLUSIONS

Les réseaux et en particulier les clusters offrent des nouvelles perspectives d'interprétation du processus d'internationalisation des entreprises, particulièrement lorsqu'il s'agit des PME dont l'appartenance à ces réseaux est un élément fondamental pour pouvoir se développer à l'international tenant compte de leurs moyens limités.

#### REFERENCES

- [1] Libaers, Dirk; Meyer, Martin "Highly innovative small technology firms, industrial clusters and firm internationalization", *Research Policy*, Vol. 40, p. 1426-1437, 2011.
- [2] O.Torres, *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p, 1999.
- [3] "Plan d'action d'Athènes pour la suppression des obstacles à l'accès des pme aux marchés internationaux", adopté le 8 novembre 2006 à la Conférence mondiale OCDE-APEC d'Athènes, Grèce.
- [4] M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.
- [5] E. Waelbroeck-Rocha, S.Morin, M.Rodriguez, "Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un « cluster » (pôle de compétitivité, SPL)", DATAR, Etude exploratoire, 2006.
- [6] N. E. Coviello, et A. McAuley, "Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research," *Management International Review*, 39, 3, p.223- 237, 1999.

- [7] J.Johanson,, F.Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases," *Journal of Management Studies*, vol.12, no.3, p.305-322,1975.
- [8] J.Johanson,, J.-E.Vahlne, "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.," *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer , 8, 1, p.23-32, 1977.
- [9] S.Laghzaoui, "Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences.," *Revue Management & Avenir*, vol.2, p.52-69, 2009.
- [10] W .Bilkey , , G.Tesar, "The export behavior of smaller sized winconsin manufacturing firms.," *Journal of international business studies*, 8 (1),pp 93-98, 1977.
- [11] L.Li , , D. Li, et T. Dalgic , , " Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises : Towards a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning.," *Management International Review*, 44, 1, 93-116,2004.
- [12] J.Johanson, et J. E. Vahlne , "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7, 4, p.11-24, 1990.
- [13] J.Johanson, et L.-G. Mattson , "Internationalization in industrial systems- A Network Approach", In *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p.287-314,1988.
- [14] I.Khayat, "L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative.,"dans *Actes du 7ème CIFEPME*, France ,2004.
- [15] E. T.Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley,1959.
- [16] B.Wernerfelt, "A Resource-based View of the Firm.," *Strategic Management Journal*, vol.5, no.2, p. 171-180. 1984
- [17] J.B.Barney, "Strategic factor makers: Expectation, luck, and business strategy.,"*Management Science*, vol.32, no.10, p.1231-1241, 1986.
- [18] G.Hamel , , C.K Prahalad, "The core competence of the corporation.," *Harvard Business Review*, vol.68, p.79-91,1990.
- [19] J.B.Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.," *Journal of Management*, vol. 17, no.1, p.99-120,1991.
- [20] R.Amit, et P. J. Schoemaker , "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, p.33-46,1993.
- [21] M.Ruzzier , , R.D.Hisrich , , B.Antonic , , "SME internationalization research: past, present and future.," *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol.13, no.4, p.476-497,2006.
- [22] F.Pantin , , La conduite de processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante :entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, France. 2005.
- [23] P.McDougall et B. M. Oviatt, "International entrepreneurship: The intersection of two research paths.," *Journal of Small Business Management*, 43, 5, p.902-909, 2000.
- [24] C.A. Dhanaraj et P. W. Beamish, "Resource-based approach to the study of export performance.," *Journal of Small Business Management*, 41, 3, p.242-261.,2003.
- [25] N.Daidj, " Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? »,," *Management & Avenir*, vol .6 , p. 105-130,2011.
- [26] D.Keeble, C. Lawson, H. Lawton Smith, B. Moore Et F. Wilkinson, "Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms »,," *Small Business Economics*, Vol, 11, p. 327-342,1998.
- [27] O.Torres, "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation » " Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 .2002.
- [28] M.Jauffrit, "Stratégie de territorialisation versus stratégie de localisation ; le cas de vingt six entreprises dans trois clusters des Pays de l'Adour.," in *Cahier de recherche n°2*, pp 25-63,2004.
- [29] J. H. Dunning,, "The eclectic paradigm of international production : a restatement and some possible extension.," *Journal of Small Business Studies*, 19, 1, p.1-31,1988.
- [30] Fernhaber, Stephanie S.; Gilbert, Brett A.; McDougall, Patricia P. "International entrepreneurship and geographical location: an empirical examination of new venture internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39,pp. 267-290,2008.
- [31] Ana Colovic, "Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude exploratoire »,"*Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 18, n° 1 , p. 138-152 ,2013. <http://id.erudit.org/iderudit/1022225ar>
- [32] N.Coviello,H. Munro, "Growing the entrepreneurial firm : Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, p. 49-61,1995.
- [33] M.Zain, Siew Imm Ng., "The impact of network relationships on SME internationalization process", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, N° 2, p. 183-205,2006.
- [34] France Clusters, "Success stories de Pôles et clusters dans l'internationalisation des PME de leur secteur", dossier de presse, octobre 2016
- [35] N.Levratto ,M.Ramadan, "L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises",in colloque international sur la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé. 11<sup>ème</sup> journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, mai2009.