



HAL
open science

Choix des modes d'acquisition de l'information pour l'étude de nouveaux marchés

Florence Tailfer Gervais

► **To cite this version:**

Florence Tailfer Gervais. Choix des modes d'acquisition de l'information pour l'étude de nouveaux marchés. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Français. NNT : 2011CNAM0771 . tel-01778097

HAL Id: tel-01778097

<https://theses.hal.science/tel-01778097>

Submitted on 25 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE présentée par :**Florence GERVAIS**Soutenue le : **06 juillet 2011**pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**Discipline/ Spécialité : **SCIENCES DE GESTION****Choix des modes d'acquisition de
l'information pour l'étude de nouveaux
marchés****THÈSE dirigée par :**LEMAIRE Jean-Paul
PESQUEUX YvonProfesseur, Habilité à Diriger des Recherches, ESCP Europe
Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes
d'Organisation », CNAM**RAPPORTEURS :**BOUTARY Martine
PRIME NathalieProfesseur, Habilité à Diriger des Recherches, ESC-Toulouse
Professeur, Habilité à Diriger des Recherches, à ESCP Europe

SUFFRAGANT :

DUBOIS Pierre-Louis

Professeur à l'Université Panthéon Assas (Paris 2), Délégué général de la
FNEGE

A Anne-Sophie, Claire, Edouard et Thibault

Remerciements

Ma profonde gratitude va avant tout à Jean-Paul Lemaire, mon Directeur de thèse, pour ses conseils, son amitié et sa patience tout au long de ces années. Je remercie ensuite Yvon Pesqueux d'avoir accepté la co-direction de cette thèse à laquelle il a apporté une perspective nouvelle et qu'il a conduite à sa finalisation. Les conseils de Pierre-Louis Dubois m'ont été précieux, et ses références, en particulier celle de Charlotte Fillol, m'ont accompagnées lors de la rédaction de la thèse. Je suis reconnaissante à Gérard Charreaux pour son éclairage sur la théorie de l'agence et sa relecture de cette partie. Je tiens à remercier aussi Nathalie Prime et Martine Boutary d'avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Qu'il me soit en outre permis de remercier la direction et mes collègues de l'IDRAC pour leur soutien. Merci enfin à Dominique Colon pour sa relecture éclairée, et Claudine Braymand, pour son aide à la finalisation du document.

Résumé en français

L'entreprise qui se développe à l'international est confrontée à la nécessité d'acquérir des informations sur les nouveaux marchés, grâce notamment à des études export. Cette recherche s'intéresse au processus d'identification du chargé d'étude, appelé mode d'acquisition de l'information. Elle démontre que celui-ci fait partie d'un système d'acquisition d'information qui a pour objectif la réduction contrôlée de l'ambiguïté des marchés. Elle décrit l'émergence de ce système, son fonctionnement et le processus d'identification du chargé d'étude. Les caractéristiques du système variant avec le niveau d'internationalisation et le degré d'apprentissage de l'organisation, le choix du mode d'acquisition de l'information évolue lui aussi avec le stade de développement international de l'entreprise.

Etude export, développement international, chargé d'étude, apprentissage, modes de contrôle, stade de développement international.

Résumé en anglais

When an organization develops on foreign markets, it has to collect information on that market. Export research is one way to acquire that information. This research focuses on the identification process of the export market researcher, designated as information acquisition mode. We aim to demonstrate that this acquisition mode is part of a system whose objective is to reduce the perceived ambiguity of markets in a controlled fashion. We describe the emergence of the system, its functioning and the identification process of the information acquisition mode. Since the characteristics of the system vary according to the level of internationalization and learning of the organization, we show that the choice of the acquisition mode is also impacted by the international development stage of the company.

Export research, international development, market researcher, organizational learning, control modes, International development stages.

Table des matières

Remerciements.....	3
Résumé en français	4
Résumé en anglais.....	4
Table des matières.....	5
Liste des tableaux.....	9
Liste des figures	12
Introduction.....	14
Première partie : l'entreprise en voie d'internationalisation et ses modes d'acquisition de l'information : revue de la littérature	22
CHAPITRE 1- L'ETUDE EXPORT	23
1- PRESENTATION DE L'ETUDE EXPORT.....	23
1-1- Les outils de la collecte d'information sur les marchés	23
1-2- Le courant de recherche sur les études export.....	27
2- LES PROBLEMATIQUES DES ETUDES EXPORT.....	28
2-1- Les besoins en information analysés par Cavusgil.....	28
2-2- Les questions d'étude de Hollensen	29
2-3- La réduction progressive de l'incertitude liée aux marchés étrangers	32
2-4- Les problématiques les plus souvent formulées	32
3- LA CONDUITE D'UNE ETUDE EXPORT	33
3-1- Le plan de recherche.....	34
3-2- La réalisation de l'étude	39
4- LA PERSPECTIVE DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE.....	40
4-1- La posture d'exploration de l'entreprise	40
4-2- La nature des informations à collecter	42
4-3- Le système d'interprétation de l'information.....	47
5- SYNTHÈSE DES APPORTS DE LA LITTÉRATURE.....	56
6- CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	58
CHAPITRE 2 : LA DELEGATION DE L'ETUDE.....	60
1- LA RELATION DE DELEGATION	61
1-1- La théorie de l'agence	61
1-2- La vision de Girin.....	71
2- LA STRATEGIE DE CONTROLE.....	73
2-1- Les stratégies de contrôle	73

2-2- les déterminants du choix du mode de contrôle	78
2-3- La synthèse des stratégies de contrôle.....	82
3- CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	83
CHAPITRE 3- LES PHASES DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	85
1- LA THEORIE DE L'INTERNATIONALISATION GRADUELLE	85
1-1- Les fondements théoriques	86
1-2- Les étapes de l'internationalisation	87
2- L'ENGAGEMENT GRADUEL SUR LES NOUVEAUX MARCHES.....	93
2-1- L'évolution de la perception du risque.....	93
2-2- La progression des modes d'entrée sur les marchés étrangers.....	95
2-3- L'opérationnalisation du concept	98
3- L'ACCUMULATION D'INFORMATIONS EXPERIENTIELLES.....	99
3-1- L'évolution du besoin d'information	99
3-2- L'opérationnalisation du concept	102
4- LA STRUCTURATION DES SYSTEMES D'INFORMATION	103
4-1- L'évolution du système d'information	103
4-2- L'opérationnalisation du concept	112
5- L'IMPACT DES PHASES DE DEVELOPPEMENT	114
5-1- La synthèse de l'état des variables par phase	114
5-2- L'évaluation de l'impact des variables.....	115
6- CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE.....	118
CHAPITRE 4 : LES MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION ET LE CADRE DE LA RECHERCHE	119
1- PRESENTATION DES MODES D'ACQUISITION	119
1-1- Les modes d'acquisition de l'information envisageables.....	119
1-2- Présentation des différents modes d'acquisition de l'information	121
2- LE POTENTIEL DE TRANSFERT D'INFORMATION	130
2-1- Les informations détenues par les différents modes d'acquisition.....	130
2-2- La durée de l'étude	132
3- LA CONTROLABILITE DES MODES D'ACQUISITION.....	133
3-1- Les problèmes d'agence liés aux modes d'acquisition	133
3-2- Le contrôle des relations internes.....	135
3-3- Le contrôle des relations externes	140
3-4- Les modes de contrôle privilégiés des différents modes d'acquisition.....	143

3-5- Les déterminants des coûts d'agence pour les différents modes d'acquisition.....	145
4- LA SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES.....	147
5- LE CADRE DE RECHERCHE.....	149
5-1- Les trois étapes du choix du mode d'acquisition	149
5-2- Les questions de recherche.....	152
6- CONCLUSION DU QUATRIÈME CHAPITRE.....	154
Deuxième partie : l'entreprise en voie d'internationalisation et les modes d'acquisition de l'information : méthodologie, analyse et résultats	156
CHAPITRE 5 – ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE	157
1- LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	157
2- LE NIVEAU D'ANALYSE	159
3- LE MODE DE RAISONNEMENT.....	160
4- LA STRATÉGIE D'ACCÈS AU REEL	162
4-1- Définition et intérêt de la méthode	162
4-2- Le choix de la nature et du nombre de cas	164
5- COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES	167
5-1- La collecte des données.....	167
5-2- Le traitement des données	175
6- PRÉSENTATION DES DONNÉES, ELABORATION ET VÉRIFICATION DES CONCLUSIONS.....	183
6- 1- La présentation des données.....	183
6-2- L'élaboration et la vérification des conclusions.....	185
7- CONCLUSION DU CINQUIÈME CHAPITRE.....	187
CHAPITRE 6 –ANALYSE DES CAS	188
1- LE CAS FOURNIER PHARMA.....	189
1-1- L'entreprise	189
1-2- Les études.....	193
2- LE CAS VENDÔME.....	219
2-1- L'entreprise	219
2-2- Les études.....	223
3- LE CAS BIOMERIEUX.....	244
3-1- L'entreprise	244
3-2- Les études.....	248
4- LE CAS VAUCHER BEGUET.....	260

4-1- L'entreprise	260
4-2- Les études	262
5- LE CAS PLAGE.....	270
5-1- L'entreprise	270
5-2- Les études	273
6- LE CAS CHAMPAGNE DEVAUX	286
6-1- L'entreprise	286
6-2- Les études	288
7- CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE	296
CHAPITRE 7 – LES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	299
1- LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE	300
1-1- L'analyse transversale des cas par phase	300
1-2- Conceptualisation du contexte.....	309
2- L'EMERGENCE DU SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION.....	313
2-1- L'analyse transversale des cas.....	314
2-2- Processus d'émergence du système d'acquisition d'information.....	324
3- LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME.....	327
3-1- L'analyse transversale des cas.....	327
3-2- Présentation de quelques systèmes d'acquisition d'information spécifiques.....	333
4- L'IDENTIFICATION DU MODE D'ACQUISITION	340
4-1- L'analyse transversale des cas.....	341
4-2- L'identification du mode d'acquisition de l'information	347
5- CADRE CONCEPTUEL ET INSTRUMENTALISATION.....	353
5-1- Le cadre conceptuel final	353
5-2- L'instrumentalisation – Le pilotage du choix du mode d'acquisition.....	355
6- CONCLUSION DU SEPTIEME CHAPITRE	357
Conclusion générale.....	359
Résumé en anglais.....	387

Liste des tableaux

Resumé des construits liés aux modes d'acquisition	26
Utilité des types d'informations	35
Utilisation des sources d'information	38
Catégorie et nature des informations nécessaires à la compréhension d'un nouveau marché.	46
Relation entre modes d'interprétation et processus organisationnels	53
Le rôle du mode d'acquisition de l'information en fonction du système d'interprétation de l'information	55
Le système d'acquisition d'informations sur les nouveaux marchés.....	56
La perspective behaviorale du contrôle	78
La perspective de Girin sur le contrôle	79
Suivi de l'agent en fonction du mandat pour une activité complexe	80
Le processus d'internationalisation de l'entreprise.....	88
Les principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise.....	89
Modes d'approche et phases d'internationalisation	98
Engagement graduel au cours des quatre phases du développement international de l'entreprise	99
Accumulation d'informations expérientielles au cours de l'internationalisation	102
Pourcentage d'entreprises ayant un service export selon le CA réalisé à l'export	105
Pourcentage d'entreprises ayant un service export selon le nombre de pays clients.....	105
Compétences de la direction en matière de développement international	111
Evolution des ressources et compétences nécessaires au développement des systèmes d'information	113
Les catégories de modes d'acquisition de l'information	120
Services proposés par les 15 membres rhône alpins de l'OSCI.....	128
Informations détenues par les différents modes d'acquisition.....	131
Modes d'acquisition de l'information et durée des études	132
Les problèmes d'agence liés aux différents modes d'acquisition.....	134
Types, objets et outils du contrôle	140
Modes de contrôle des différents modes d'acquisition.....	143
Déterminants des coûts d'agence associés aux différents modes d'acquisition	145
Caractéristiques des modes d'acquisition de l'information	148
Choix du mode d'acquisition en fonction du stade de développement international	151
Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite	158

Méthodologies en sciences sociales	163
Acteurs du développement international et des études	171
Documents internes.....	174
Les qualités d'une bonne catégorisation	177
Dictionnaire des thèmes étudiés.....	179
Grille de codage des cas pour chaque étude	180
Marché américain.....	198
Marché canadien	203
Marchés mexicains et turcs	211
Marché allemand.....	226
Marché américain.....	233
Marché pays arabes	238
Approche globale	242
Asie centrale.....	252
Marché ukrainien	258
Marché australien.....	267
Marché anglais	273
Marchés européens.....	279
Marché indien	284
Marchés européens.....	290
Marchés asiatiques	295
Les ressources et compétences nécessaires pour conduire une étude de nouveau marché....	311
Le contexte organisationnel aux différents stades de développement international.....	313
Sources et intensité de la perception d'ambiguïté.....	316
Capacités d'intrusion de l'entreprise selon les phases	320
Capacités de contrôle selon les phases.....	323
Logique d'interprétation de l'information en fonction des phases	329
Stratégie de contrôle selon les phases	332
Dimension d'interprétation de l'information	337
Dimension de contrôle	338
Les systèmes d'acquisition d'information	339
Conceptualisation du rôle en fonction du système d'acquisition de l'information.....	348
Les caractéristiques des six profils de modes d'acquisition	350
Les études et les profils spécifiques.....	351

Problématiques d'études et stades de développement	352
Questionnement guidé des entreprises	356

Liste des figures

Les besoins en information selon les phases du développement international.....	30
La modélisation de la théorie de l'agence.....	68
La tâche du marketing international.....	69
Comparaison des coûts du contrôle processuel et par les résultats.....	74
Définition des quatre phases du développement international.....	91
Classement des modes d'entrée	96
Les capacités combinatoires des entreprises	101
Le service export (étape 1).....	106
Le service export (étape 2).....	106
Division internationale	107
La description des phases.....	115
Première approche du cadre conceptuel.....	150
Les phases de la démarche de recherche.....	161
Les quatre type de design d'étude de cas	165
Le contexte organisationnel	312
L'émergence.....	326
Du système d'acquisition d'information.....	326
Le système d'acquisition de l'information.....	340
Le processus d'identification du mode d'acquisition	353
Le cadre conceptuel final	354

Introduction

Les obstacles liés à l'information recouvrent toutes les difficultés à identifier, sélectionner et contacter les marchés étrangers (Katsikeas et Morgan, 1994; Morgan et Katsikeas, 1997). Une revue de littérature approfondie recensant trente-neuf barrières à l'exportation, les place au premier plan des obstacles à la pénétration d'un nouveau marché (Léonidou, 2004).

En France, deux études nationales concluent que le niveau d'information trop faible sur les opportunités des marchés et les distributeurs est le principal frein à l'internationalisation des entreprises françaises, avec l'accès aux financements (SOFRES, 2004 ; OSEO, 2009)¹. Conscient de ces obstacles, le gouvernement français a formé une « Equipe de France » qui réunit toutes les institutions françaises qui peuvent soutenir le développement international des entreprises, dont les chambres de commerce, en France et à l'étranger, les conseillers du commerce extérieur, mais aussi la Coface, Oseo, l'I.N.P.I., les agences régionales de développement et Ubifrance. L'objectif majeur de cette équipe est d'augmenter de dix mille le nombre d'entreprises exportatrices en cinq ans.

La connaissance des marchés étrangers est donc considérée comme une priorité pour assurer le développement international des entreprises par le monde académique comme par le monde politique. Cependant, la recherche sur le processus d'acquisition de l'information sur les nouveaux marchés connaît certaines faiblesses.

L'étude export est l'outil privilégié d'une recherche délibérée d'information sur les nouveaux marchés. Son domaine recouvre l'acquisition d'informations nécessaires aux décisions export (Cavusgil, 1984). Elle permet d'étayer les décisions de l'entreprise lorsqu'elle cherche à sélectionner, pénétrer et commercialiser ses produits ou services à l'international (Hollensen, 2006).

Plusieurs personnes ou organisations internes ou externes, que nous appellerons modes d'acquisition de l'information, sont susceptibles de conduire une étude export. Elle peut être réalisée en interne, par des salariés, permanents ou temporaires (contrats à durée déterminée, volontaires internationaux en entreprise, stagiaires). Elle peut aussi être déléguée à une grande variété de prestataires externes, comme les institutions de soutien au commerce

¹ « Etude SOFRES-UBIFRANCE sur les PME et l'export », 2004,
http://www.pme.gouv.fr/croissance/synthese_sofres_ubifrance.pdf
"Le lien innovation-exportation, l'expérience d'OSEO et UBIFRANCE ",
http://www.etude_oseo_ubifrance2

extérieur, les consultants indépendants et les sociétés d'aide à l'internationalisation, les sociétés d'études de marché et même les partenaires futurs sur le marché comme les agents ou les importateurs-distributeurs (Diamantopoulos, Schlegelmilch et Allpress, 1990).

La gestion de ces études est un phénomène peu étudié. Certains auteurs ont observé que leur processus est moins rigoureux, moins formel et moins quantitatif que celui des études domestiques (Cavusgil, 1984, b ; Bodur et Cavusgil, 1985 ; McAuley, 1993), d'autres ont remarqué que ce sont les caractéristiques internes du commanditaire et la qualité de l'interface avec le chargé d'étude qui semblent déterminer l'utilité de l'étude plutôt que la qualité de son plan de recherche (Diamantopoulos et Siguaw, 2002). Alors que de nombreux articles traitent de la nature et des sources d'informations à l'international (Léonidou, 2000), aucun auteur ne s'est penché sur le choix du chargé d'étude et le management de l'interface entre les deux parties. Sources et modes d'acquisition de l'information sont même confondus dans certains articles (Souchon et Diamantopoulos, 1999). La littérature sur les études export a donc constaté la singularité des études export et la centralité du mode d'acquisition, mais n'a pas contribué à expliquer ces phénomènes.

L'objectif de notre recherche est de conduire une réflexion théorique sur les études export et d'apporter un nouvel éclairage sur le choix du mode d'acquisition de l'information.

L'entreprise qui souhaite confier une étude export à un mode d'acquisition de l'information est confrontée à deux difficultés majeures. D'une part, les informations nécessaires à la compréhension d'un marché sont aussi bien objectives qu'expérientielles (Seringhaus, 1986 ; 1987). D'autre part, la délégation de l'étude est risquée : la distance physique qui sépare l'entreprise commanditaire et son chargé d'étude accentue l'asymétrie d'information entre eux et provoque des tentations de comportement opportuniste (Obadia et Vida, 2006). Lors de l'exploration d'un nouveau marché, Le commanditaire de l'étude doit donc imaginer un système qui facilite et sécurise le transfert de toutes les informations nécessaires à la connaissance du marché. Pour conceptualiser le transfert d'information, nous choisissons de nous tourner vers le champ du management des connaissances, et pour traiter du contrôle du processus d'acquisition d'information vers celui du contrôle.

Par ailleurs, toutes les entreprises n'abordent pas la réalisation d'une étude export avec les mêmes atouts. En effet, l'internationalisation est un processus d'apprentissage (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975), lors duquel l'entreprise s'engage dans des projets de plus en plus ambitieux (Lemaire, 1997), acquiert des savoir-faire internationaux (Eriksson et al., 2000, Basly, 2005) et structure son organisation à l'international, en particulier ses systèmes d'information (Kalika, 1986). Cette approche nous conduit à penser que ce système va évoluer au cours du processus d'internationalisation de l'entreprise.

« Comment l'entreprise acquière-t-elle l'information sur les nouveaux marchés à chacune des phases de son internationalisation ? »

Pour répondre à cette problématique, nous organisons notre présentation en deux parties. Une première partie expose le cadre de recherche et une seconde décrit la méthodologie et présente les résultats. Ce document résulte d'un processus de recherche de cinq ans, pendant lesquels de nombreux allers retours entre théorie et terrain ont été effectués avant d'aboutir par une démarche abductive à un cadre d'analyse stable.

Le premier chapitre de la thèse est consacré à l'étude export, définie tout d'abord sous l'angle processuel, puis sous celui du management des connaissances. Grâce à l'apport de la littérature sur les études, nous distinguons dans un premier temps l'étude export des autres modes de collecte de l'information sur les marchés, puis la caractérisons en fonction de ses spécificités en matière de problématiques et de plan de recherche. La littérature sur le management des connaissances nous permet, dans un second temps, de considérer l'étude comme l'expression de la volonté d'exploration de l'entreprise (March, 1991). Elle nous enseigne que les informations sont de plusieurs natures (Hall, 1984), et parfois incrustées dans l'expérience individuelle de celui qui les détient (Nonaka et Takeuchi, 1995). Des travaux plus récents démontrent que l'entreprise elle-même ne peut donner un sens à ces informations que si elle possède les savoir-faire nécessaires pour les organiser (Kogut et Zander, 1992, Eriksson et al., 2000, Basly, 2005). Enfin, le courant interactionniste nous offre un modèle d'interprétation de l'information qui permet d'identifier, en fonction du contexte de l'entreprise, plusieurs logiques de collecte et de transfert de l'information en provenance du marché (Daft et Weick, 1994). Ce chapitre se conclut sur une nouvelle conception de l'étude export, du commanditaire et du chargé d'étude.

Le deuxième chapitre est consacré à la délégation de l'étude. La théorie de l'agence propose un cadre intéressant pour comprendre les mécanismes de la relation entre entreprise et chargé d'étude (Jensen et Meckling, 1976). Le chargé d'étude accomplit une tâche complexe dans un environnement étranger, deux facteurs qui amplifient les risques de comportement opportuniste. Le contrôle est donc un paramètre essentiel de la relation entreprise-chargé d'étude. Nous présentons tout d'abord la conception du contrôle issue de la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1985 ; Anderson et Oliver, 1987), puis élargissons cette approche grâce aux travaux de Jacques Girin, qui effectue une relecture de la théorie de l'agence à la lumière des apports de la théorie de la connaissance (Girin, 1995). Cette relecture, ouverte aux apports de Nonaka et Takeuchi comme à ceux de Daft et Weick, préserve le cadre central de la relation d'agence, lié à l'asymétrie d'information et la nécessité du contrôle, mais réinterprète la notion de mandataire et de mandat, afin d'y intégrer les dimensions sociales et cognitives présentes au sein de cette relation. Il prend aussi en compte un troisième mode de contrôle de la relation fondé sur la confiance liée à l'encastrement dans un même groupe social (Granovetter, 1985). En conclusion, le chapitre propose une synthèse des différents modes de contrôle et de leurs déterminants.

Le troisième chapitre aborde l'évolution du contexte de l'entreprise au travers de ses phases de développement international. Se fondant sur l'approche graduelle de l'école d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Lemaire, 1997), ce chapitre décrit les étapes clés de l'internationalisation. Cette description fait émerger trois caractéristiques de l'entreprise qui se modifient avec l'internationalisation et influent sur le processus d'étude export. La première est la progression de l'engagement à l'international, traduite en particulier par le choix du mode d'entrée (Lemaire, 1997), puis l'accumulation d'informations expérientielles (Seringhaus, 1986, 1987), et enfin la structuration des systèmes d'information internes de l'entreprise (Cavusgil, 1985 ; Kalika, 1986). A chaque étape, les objectifs et les ressources de l'entreprise face aux nouveaux marchés sont différents et déterminent le besoin en information de l'entreprise, sa capacité à y répondre et à contrôler un mode d'acquisition de l'information. En conclusion, la théorie de l'internationalisation graduelle de l'entreprise semble s'imposer comme déterminant majeur de la stratégie d'acquisition d'information de l'entreprise.

Le quatrième chapitre présente les différents modes d'acquisition de l'information que l'entreprise peut mobiliser pour réaliser une étude export. Reprenant les apports du premier et

du second chapitre, il les caractérise en fonction des informations qu'ils détiennent, de la durée des études qu'ils conduisent et de leur mode de contrôle usuel. Ce chapitre s'achève en proposant un cadre d'analyse centré sur cinq questions de recherche concernant l'impact du stade de développement international de l'entreprise sur le développement d'un système d'acquisition de l'information, l'émergence du système, son fonctionnement et le processus d'identification du mode d'acquisition de l'information. Une cinquième question s'intéresse à l'opérationnalisation de ce cadre théorique dans le but de guider les entreprises dans leur choix.

La seconde partie cherche à valider la pertinence des trois dimensions du cadre conceptuel, à explorer leurs interactions et à en saisir les limites, en le confrontant à l'expérience du terrain.

Le cinquième chapitre présente l'architecture de la recherche et les choix effectués pour collecter et analyser les données. La démarche de recherche abductive choisie, permet un ajustement progressif du cadre conceptuel. Recherchant une approche qui nous permette d'analyser le contexte d'internationalisation de l'entreprise aussi bien que les règles de l'interaction manager/chargé d'étude, nous retenons la méthodologie qualitative de l'étude de cas qui intègre une dimension contextuelle et temporelle. Six études de cas longitudinales sont ainsi conduites et vingt études de marché analysées. Les cas Fournier, Biomérieux, Vendôme, Vaucher Béguet, Plage et Devaux sont choisis pour leur représentativité théorique et leur grande variété au niveau du contexte comme du choix de mode d'acquisition de l'information. Une triangulation des données est effectuée à partir de vingt-huit entretiens semi-directifs centrés, et d'une analyse de documents dont les cahiers des charges, les rapports d'étude et les contrats signés avec certains prestataires. Le processus de collecte qui a duré plusieurs années, permet de suivre l'évolution du contexte de plusieurs groupes.

Le sixième chapitre présente les résultats de chacune de nos six études de cas. L'analyse de chaque cas s'articule en trois parties. La première introduit le cas en présentant le cadre de l'activité internationale de l'entreprise. La seconde décrit précisément le contexte de chaque étude et les caractéristiques du processus d'acquisition d'information sur le marché, sous l'angle cognitif et du contrôle. La troisième, enfin, effectue une synthèse thématique et une analyse qui permettent de dégager les éléments clés du système d'acquisition d'information, de son fonctionnement et d'analyser les interactions entre le niveau organisationnel, celui de

l'étude, et celui du mode d'acquisition sélectionné. En conclusion de ce chapitre, une synthèse de l'ensemble des cas est proposée.

L'objectif du septième chapitre est de répondre à nos questions de recherche. Nous nous appuyons pour ce faire sur l'analyse transversale des cas. Ce chapitre nous permet de concevoir le choix du mode d'acquisition de l'information au travers de quatre étapes que sont l'analyse du contexte, l'émergence du système d'acquisition de l'information, la description de son fonctionnement, et enfin l'identification du mode d'acquisition. Il conduit à identifier des problématiques d'études export et des profils de chargés d'étude remarquables. Enfin, nous proposons des pistes de réflexion pour guider les entreprises dans leur identification de mode d'acquisition de l'information.

Notre conclusion présente les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre recherche. Elle indique les limites de notre travail et propose des pistes de recherches futures.

Première partie :
l'entreprise en voie d'internationalisation et
ses modes d'acquisition de l'information :
revue de la littérature

CHAPITRE 1- L'ETUDE EXPORT

Ce chapitre introductif présente dans un premier temps une définition aussi complète que possible de l'étude export. Il la distingue tout d'abord du soutien à l'exportation et de la veille. Il présente ensuite les problématiques spécifiques des études export et leur enchaînement qui mène à une réduction progressive de l'incertitude sur le marché. Il décrit enfin le plan de recherche de l'étude export et ses spécificités en matière de sources d'informations, d'informations les plus recherchées, de mode de collecte et de budget est enfin.

Dans un second temps, l'étude est considérée sous l'angle du management des connaissances. Elle apparaît alors comme une démarche d'exploration des marchés. Son objectif s'élargit à la collecte des informations non seulement explicites mais aussi tacites. Le chargé d'étude devient porteur d'informations expérientielles et l'entreprise est jugée en fonction des savoir-faire d'internationalisation qu'elle possède et qui lui permettrons d'analyser les marchés étrangers. Enfin, cette entreprise donne un sens aux informations en provenance du marché en produisant des systèmes d'interprétation. Tous ces éléments nous conduisent à préciser notre conception de l'étude comme système d'acquisition de l'information, dans lequel le chargé d'étude joue un rôle clé.

1- PRESENTATION DE L'ETUDE EXPORT

1-1- Les outils de la collecte d'information sur les marchés

La littérature identifie trois modes d'acquisition majeurs que sont l'étude de marché, la veille et le soutien à l'exportation (Souchon et Diamantopoulos, 1997). Ceux-ci se distinguent par une combinaison différente de ces 3 dimensions : la nature de l'information produite (objective ou expérientielle) ; le degré de formalité/objectivité du processus d'acquisition et la localisation de l'information (interne versus externe).

Nous allons entreprendre une brève définition de ces trois modes d'acquisition pour pouvoir ensuite souligner leurs points communs et leurs différences :

1-1-1- L'étude de marché export

Cavusgil définit les études internationales comme: « Les activités de recherche des entreprises, qui sont conduites dans leur pays d'origine ou à l'étranger avec pour objectif de réduire l'incertitude qui entoure les décisions marketing international ». Sa définition est la plus largement adoptée par les chercheurs dans le champ des études internationales (Cavusgil, 1984, p 262).

Définies dans une perspective managériale, les études marketing internationales peuvent être scindées en deux grands catégories selon la nature des problèmes marketing qu'elles visent à résoudre (Johansson, 1997 ; Craig et Douglas, 2005 ; Prime, 2003, p113) : Certaines ont pour vocation d'aider à la prise de décisions sur un marché donné (sélection, choix de mode d'entrée et de politique commerciale locale), d'autres à la prise de décisions internationales et globales (étude de consommateur conduite dans plusieurs pays en vue du lancement d'un nouveau produit par une multinationale par exemple).

L'étude export correspond à la première catégorie. Son domaine recouvre l'acquisition des informations nécessaires aux décisions liées au développement international de l'entreprise (Cavusgil, 1984). Elle s'attache principalement à l'identification, la sélection et la connaissance approfondie des marchés étrangers. L'étude export est le terme le plus large qui recouvre plusieurs mécanismes de production d'information qui sont nécessaires pour prendre des décisions. C'est un concept organisationnel dans la mesure où la production d'information peut émaner de tous les départements de l'entreprise (Cadogan et Diamantopoulos, 1996).

Elle se distingue des autres modes d'acquisition parce qu'elle est formelle, systématique et objective (Schlegelmilch et al., 1993). Des sondages révèlent qu'un exportateur sur deux seulement conduit ce type d'étude (Diamantopoulos et al., 1990 ; Schlegelmilch et al., 1993). L'étude de marché est beaucoup plus formalisée que ne l'est l'intelligence des marchés (Douglas et Craig, 2005).

1-1-2- Le soutien à l'exportation

Apporté par des institutions comme les banques ou les gouvernements, il comprend « des informations de marché standardisées ou spécifiques, des conseils sur les techniques et le marketing export, des programmes plus conséquents qui vont de l'aide à la réalisation d'études de marchés, à des visites de prospection (individuelles ou collectives), des participations à des salons jusqu'à la pénétration des marchés » (Seringhaus, 1986).

L'assistance export cible traditionnellement les PME et apporte des informations qui peuvent être utiles à différents stades du processus d'internationalisation (Diamantopoulos et al., 1993). Les exportateurs considèrent souvent cette information comme inefficace ou ne sont pas au conscients des services qui leurs sont proposés (Reid, 1984). Les exportateurs expérimentés font moins souvent appel aux organismes de soutien à l'exportation, ayant développé des structures internes (et des mécanismes de collecte d'information) (Seringhaus 1986 ; 1987).

1-1-3- L'intelligence de marché

Alors que l'étude renseigne l'entreprise sur un marché à un instant donné, la veille représente un effort de surveillance constant des marchés. Si l'étude a révélé à l'entreprise la structure du nouveau marché et le fonctionnement de ses principaux acteurs, la veille va s'attacher à anticiper ses évolutions et provoquer des questionnements qui deviendront peut être plus tard les thèmes de futures études. En s'intéressant à un champ plus large d'information, elle va éviter l'aveuglement lié à un système d'étude trop structuré (Paveau et al., 2010).

Veille et intelligence économique sont deux termes synonymes, mais le terme de veille décrit bien l'état d'esprit d'une entreprise curieuse et réceptive vis-à-vis des modifications de son environnement. L'Association Française de Normalisation, dans sa norme sur les prestations de veille, définit d'ailleurs la veille comme « un état de vigilance permettant la collecte, l'exploitation et la diffusion sélective et permanente d'informations sur l'environnement d'une organisation sous tous ses aspects (économiques, juridiques, culturels, sociaux,

historiques, écologiques...), une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement pour anticiper ses évolutions ».

Processus informel d'acquisition d'information export, les données y sont récoltées au travers de rencontres avec les clients potentiels, les distributeurs, les concurrents et au travers de la participation à des salons internationaux ou des visites de prospection (Denis et Depelteau, 1985). L'intelligence des marchés apparaît comme la plus appréciée, parce que plus sûre, dans la mesure où l'information vient du marché, et est expérientielle (Souchon et Diamnantopoulos, 1998).

1-1-4- Conclusion

L'étude de marché export, l'intelligence des marchés et le soutien à l'exportation sont constitués dans les recherches académiques par les construits suivants:

RESUME DES CONSTRUIITS LIES AUX MODES D'ACQUISITION

CONSTRUIT	SOURCE ILLUSTRATIVE
ETUDE DE MARCHÉ EXPORT	
Réalisée en interne	Sinkula, 1990
Commandée à une organisation externe	Sinkula, 1990
SOUTIEN A L'EXPORTATION	
Associations professionnelles	Diamantopoulos et al., 1991
Club d'exportateurs	Bodur et Cavusgil, 1985
Soutien gouvernemental	Diamantopoulos., Schlegelmilch et Tse, 1993 ; Yeoh Po-Lin, 2000
Missions export	Seringhaus, 1986 ; 1987; 1990
INTELLIGENCE DES MARCHES	
Internet	Hardey, 2009
Foires et salons	Hart et al., 1994, Seringhaus et Mayer, 1988
Personnel des filiales	Ambos et al., 2006
Client et fournisseurs	Johanson et Mattson, 1988
Agents et distributeurs sur le marché	Bodur, 1994

Adapté et réactualisé à partir du tableau de Souchon et Diamantopoulos, 1998

Notre recherche s'intéresse à l'exploration systématique d'un marché en vue de sa pénétration et se focalise donc sur l'étude de marché export. Les deux autres construits sont des démarches complémentaires. Très souvent, le soutien à l'exportation concerne les entreprises en phase d'internationalisation initiale et précède la démarche d'étude (Diamantopoulos et Tse, 1993). Quant à l'intelligence des marchés ou veille, elle lui succède. Elle prolonge en effet les conclusions de l'étude en organisant la vigilance de l'entreprise sur les points cruciaux qui ont émergé lors de l'analyse du marché (Hermel, 2010).

1-2- Le courant de recherche sur les études export

Le courant de recherche s'intéressant à l'information export débute dans les années 80 aux Etats-Unis et au Canada. L'information export est alors traitée de façon périphérique, comme l'une des dimensions qui caractérisent le comportement de l'entreprise à l'export (Léonidou, 2000). Les premières recherches traitent des problématiques de l'étude export (Bodur et Cavusgil, 1985 ; Hart et Tsokas, 1999). Le nombre de recherche augmente ensuite pour couvrir l'ensemble des phases de l'étude, avec une prédilection particulière pour les types d'information recherchées (Samiee et Walters, 1990 ; McAuley, 1992 ; Hart et al., 1994...), et les sources d'information (Saunders et Jones, 1990; McAuley, 1993 ; Seringhaus, 1993). Plus récemment, c'est l'usage de cette information a attiré l'attention des chercheurs (Hart, Webb et Jones, 1994 ; Souchon et Diamantopoulos, 1997 ; Souchon et al., 2002, 2004, 2005).

La dimension organisationnelle de l'étude est peu traitée : l'organisation et l'exécution d'activités de recherche n'est abordée que par deux auteurs (Crick, Jones et Hart, 1994 ; Belich et Dubinski, 1999), et un article aborde les différences organisationnelles entre utilisateurs et non utilisateurs d'études de marché export (Schlegelmilch, Diamantopoulos et Tse, 1993).

2- LES PROBLEMATIQUES DES ETUDES EXPORT

2-1- Les besoins en information analysés par Cavusgil

Plusieurs problématiques peuvent déclencher un processus d'étude export. Tamer Cavusgil, le premier, distingue trois décisions majeures qui amènent l'entreprise à analyser l'environnement international: sélectionner des marchés, les pénétrer et évaluer la rentabilité des projets envisagés. Sur la base d'entretiens conduits avec soixante-dix responsables exports d'entreprises américaines exportatrices, il dégage trois problématiques majeures qui aujourd'hui encore font référence (Cavusgil, 1985).

L'étude exploratoire a pour objectif la sélection des marchés. L'entreprise envisage une pénétration à long terme d'un marché, mais elle n'est pas encore décidée à engager une action. Ce type d'étude permet de réunir les informations nécessaires pour opérer une sélection de marché. Dans ce cas, elle recherche essentiellement des informations de type macro-économique comme le contexte économique, politique, réglementaire et socioculturel du marché, son potentiel (taille du marché, taux de croissance, production nationale, importations...), ses barrières à l'entrée du marché et sa structure (demande, concurrence, distribution...). Cette investigation sommaire permet de cerner le potentiel du marché, son accessibilité et les risques éventuels qu'il représente. Elle constitue un socle d'information minimale, mais s'avère cependant insuffisante pour bâtir une politique commerciale sur le pays considéré.

L'étude d'approfondissement a pour objectif la pénétration des marchés. L'entreprise a déjà sélectionné ses marchés cibles et envisage leur pénétration à court terme. Elle a besoin d'informations qui lui permettent de préparer une stratégie de pénétration du marché, en particulier de déterminer des segments qui constitueront les cibles, d'adapter son offre et de rechercher des intermédiaires et des circuits de distribution. A ce stade, elle doit compléter sa connaissance du marché, en particulier sa connaissance quantitative et qualitative de la demande, les stratégies de ses concurrents directs, le fonctionnement et les exigences des circuits de distribution locaux et les modes et les moyens de communication. A l'issue de cette étude très approfondie, l'entreprise est capable de proposer un plan marketing réaliste.

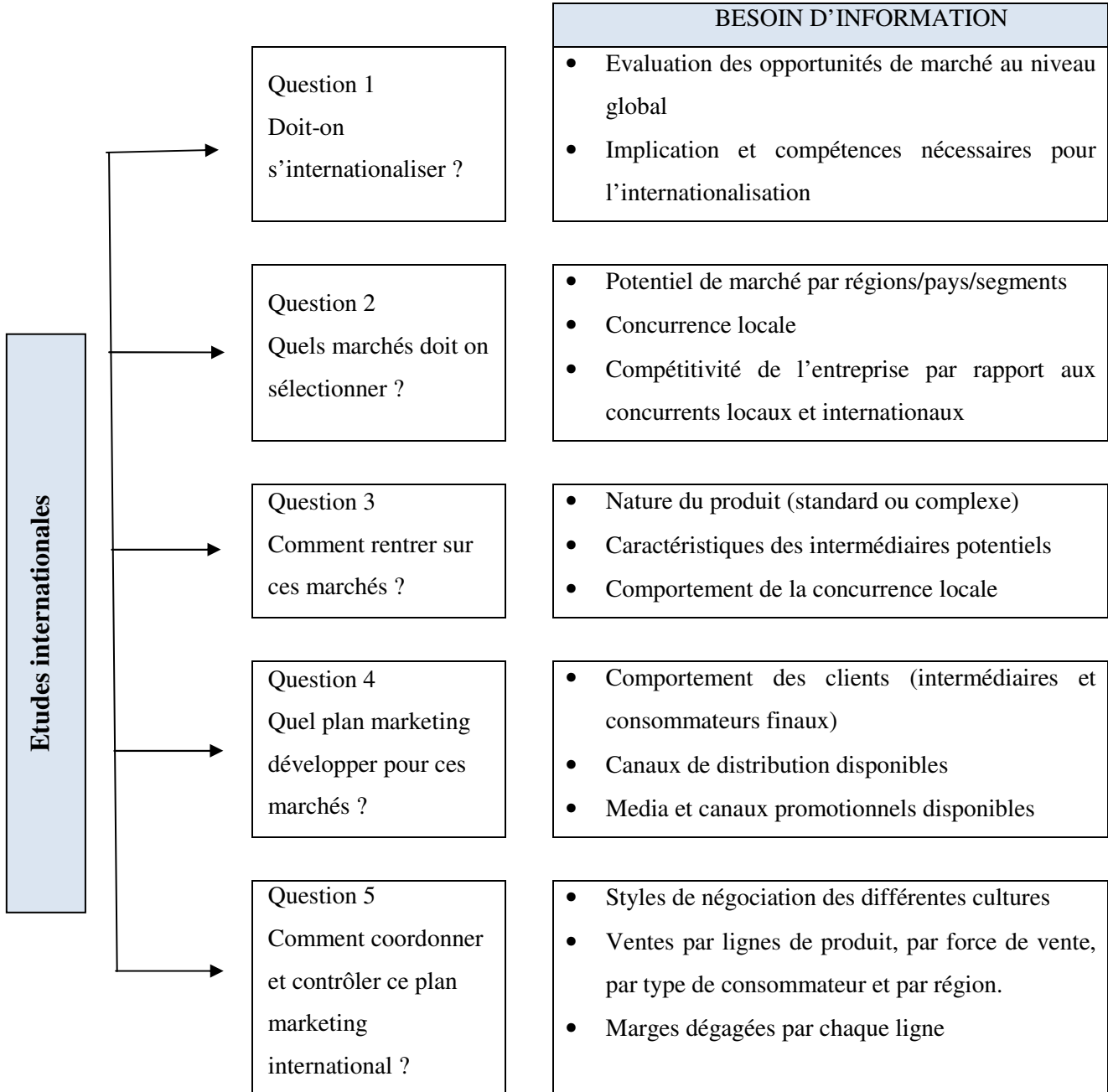
Enfin, l'étude de validation a pour but d'évaluer le retour sur investissement sur le marché. Fondée sur les analyses précédentes, cette troisième étape précise un certain nombre de facteurs qui vont affecter la rentabilité : le potentiel de ventes, l'évolution de la demande et de la pression concurrentielle, les exigences financières des intermédiaires, le coût de pénétration du marché et le coût de distribution et de communication local.

2-2- Les questions d'étude de Hollensen

Ces besoins en information sont repris et détaillés par Hollensen dans son ouvrage de référence sur la dimension internationale des études de marché (Hollensen, 2006).

Il souligne cinq phases dans les besoins d'information de l'entreprise au cours de son internationalisation :

LES BESOINS EN INFORMATION SELON LES PHASES DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL



Source : traduit et adapté de, Hollensen, 2006, p11

A chaque phase, l'entreprise collecte les informations nécessaires avant d'engager des ressources pour continuer son développement international.

Question 1 – Doit-on s'internationaliser ?

Les entreprises ne se développent pas à l'international sans raison. Les motivations de cette internationalisation peuvent être la volonté d'élargir son marché pour réaliser des économies d'échelle, de suivre un client ou de précéder un concurrent. A ce stade, il est essentiel pour l'entreprise de valider que le vecteur international est plus attractif que d'autres vecteurs de croissance potentiels (innovation ou développement de nouveaux segments au sein du marché national).

Question 2 – Quels marchés sélectionner ?

Lorsque le choix de l'internationalisation est assumé, alors le processus de collecte d'information s'intensifie. L'entreprise cherche à identifier les marchés dont l'attractivité est la plus forte et qui correspondent à ses objectifs et à ses compétences. La décision est fondée sur la comparaison des caractéristiques de chaque marché et des atouts de l'entreprise pour les conquérir.

Question 3 – Comment rentrer sur ces marchés ?

Une fois le marché cible identifié, il convient de choisir le meilleur mode d'entrée. Agents, importateurs, joint-ventures, filiales, autant d'options dont les implications en termes marketing et financiers sont très différentes. Plusieurs options peuvent être envisagées, puis comparées, en fonction du degré de contrôle que l'entreprise veut conserver sur sa politique marketing internationale.

Question 4 – Quel plan marketing développer pour le marché ?

Développer un plan marketing pour un nouveau marché demande une connaissance approfondie du marché et de ses acteurs, qui lui permette de déterminer une cible, une offre de produit, un prix sur le marché, un mode de distribution et une stratégie de communication.

Question 5 – Comment coordonner et contrôler le plan marketing international ?

Une fois présente sur le marché, l'entreprise se doit de coordonner sa politique avec les autres marchés et de contrôler les actions nationales. Elle peut par exemple avoir à faire une étude internationale sur son image ou suivre le lancement d'un nouveau produit. Cependant, ces études peuvent être considérées comme des études nationales réalisées par la structure locale.

2-3- La réduction progressive de l'incertitude liée aux marchés étrangers

L'information est un continuum qui évolue du plus général au plus spécifique. Les interrogations de l'entreprise commencent par une validation de l'opportunité de se développer à l'étranger (« Question 1 » de Hollensen) et une recherche des marchés les plus attractifs pour l'entreprise (« Question 2 » de Hollensen, « Phase exploratoire » de Cavusgil). Elle se concentre ensuite sur les marchés qui ont retenu son attention. A ce stade, la priorité est de collecter le maximum d'informations, pour parvenir à une compréhension approfondie du marché (« Question 3 » de Hollensen, et « Phase approfondissement » de Cavusgil). Enfin, une fois l'attractivité du marché confirmée, un approfondissement de ces informations est nécessaire pour établir précisément le plan de développement sur ce marché, incluant en particulier le chiffrage du coût de pénétration et du chiffre d'affaires attendu (« Phase de validation » de Cavusgil), puis de gérer la présence sur le marché (« Question 4 et 5 » de Hollensen). A ce stage, l'information est très spécifique.

La perspective de Hollensen est plus large que celle de Cavusgil. Elle intègre en amont les choix de stratégie de développement et en aval le contrôle de la présence sur le marché. L'intérêt de la démarche de Hollensen est de souligner le lien entre choix de stratégie de développement international et choix de marché. Les cinq décisions qui s'enchaînent précisent peu à peu les contours de la stratégie de l'entreprise sur le marché. Au fur et à mesure de l'évolution des phases, la probabilité d'une présence sur le marché s'accroît et le résultat attendu se précise. La tâche change de nature : de stratégique et exploratoire, elle devient spécifique et confirmatoire. L'arbre des décisions, à partir des orientations générales du développement international, puis du choix des marchés, se divisent ensuite en décisions opérationnelles sur les modes d'entrée et le mix des marchés, pour se préciser finalement par des validations de volume à produire pour le marché.

2-4- Les problématiques les plus souvent formulées

Pour identifier l'impact de l'expérience internationale sur les pratiques en matière d'étude export des PME, Hart, Webb et Jones analysent les activités de recherche de 50 entreprises exportatrices anglaises (Hart, Webb et Jones, 1994). Il leur est demandé de classer 67 types

d'information en fonction de leur importance pour le développement international de leur entreprise. Une réduction de données conduit à conserver 3 thèmes principaux.

Le premier thème retenu est celui de l'étude exploratoire (« background information » en anglais). Il recouvre les conditions générales du marché export, comme l'environnement social, politique et économique. Vient ensuite le thème de l'étude de faisabilité (« market feasibility information »), avec une approche plus précise des modes d'entrée, de l'environnement concurrentiel, des attentes des clients et des tendances des prix. Enfin, le dernier type d'étude recherche de celui de l'étude d'adaptation (« adaptation information ») qui correspond à la question 4 de Hollensen. Elle cherche à identifier les caractéristiques de l'environnement qui peuvent conduire à une adaptation de l'offre de l'entreprise, comme la réglementation, la structure du marché, les attentes des consommateurs.

3- LA CONDUITE D'UNE ETUDE EXPORT

Une étude export respecte la méthodologie générale des études de marché. Ses quatre étapes fondamentales sont communes à toutes les études quels que soient leurs objectifs. « Une étude de marché est la mise en œuvre d'un ensemble de techniques de collecte et de traitement d'informations ayant pour objectif de mieux connaître un marché, dans le but de réduire l'incertitude des décisions ultérieures » (Vernette et al., 2008, p36).

Toute étude a pour but d'obtenir, d'analyser et d'interpréter des données pour répondre à une question que se pose l'entreprise. Elle peut être décomposée en quatre phases :

- L'identification du problème lors de laquelle l'entreprise pose les objectifs de l'étude et les attentes en matière d'information. Un cahier des charges est rédigé.
- Le plan de recherche qui décrit les données à collecter, les méthodes sélectionnées pour les recueillir et les traiter, il se termine par l'élaboration d'un calendrier et d'un budget.
- La réalisation de l'étude qui correspond à l'exécution du plan de recherche et comprend la collecte des informations et l'analyse des résultats.
- La préparation et la présentation des résultats de l'étude lors de laquelle les données sont triées et présentées sous une forme utile à la prise de décision.

Nous avons déjà identifié les problématiques des études export. Nous allons maintenant aborder la formulation d'un plan de recherche, qui détermine en particulier les données à collecter, les sources d'information et les méthodes retenues pour les recueillir et les traiter. Ce plan de recherche se conclut par l'élaboration d'un calendrier et d'un budget.

3-1- Le plan de recherche

3-1-1- Les informations à collecter

3-1-1-1- Synthèse des informations

A partir de 10 études sur les types d'information recherchés, Léonidou identifie 24 types d'information qu'il répertorie de la façon suivante (Léonidou, 2000).

- Premièrement, les informations macro-environnementales rassemblent les grandes forces qui caractérisent un environnement comme les forces économiques, socioculturelles, politico légales, technologiques, démographiques et physiques. Elles sont hors du contrôle du management et d'elles découlent les principales opportunités/menaces liées à un environnement.
- Deuxièmement, les informations micro-environnementales caractérisent les forces qui ont l'impact le plus fort sur l'entreprise et affectent sa capacité à servir ses clients efficacement. En premier lieu viennent les clients et la concurrence, puis les intermédiaires, et enfin l'entreprise elle-même, ses fournisseurs et ses publics.
- Troisièmement, les caractéristiques du marché sont reflétées par sa taille, ses préférences, ses tendances de croissance, ses conditions d'entrée, son potentiel, et la position de l'entreprise sur celui-ci.
- Dernièrement, le mix au sein duquel le prix apparaît comme l'élément majeur, et de ce fait l'information la plus recherchée. Les caractéristiques des produits et les canaux de distribution ont attiré l'attention des chercheurs, mais semblent moins significatifs dans la réalité des études conduites par les exportateurs.

3-1-1-2- Les informations les plus recherchées

L'étude très complète de Andrew McAuley fait le point sur ce sujet (McAuley, 1993). Il interroge ainsi les exportateurs sur les informations qu'ils jugent les plus utiles, et qui sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

UTILITE DES TYPES D'INFORMATIONS

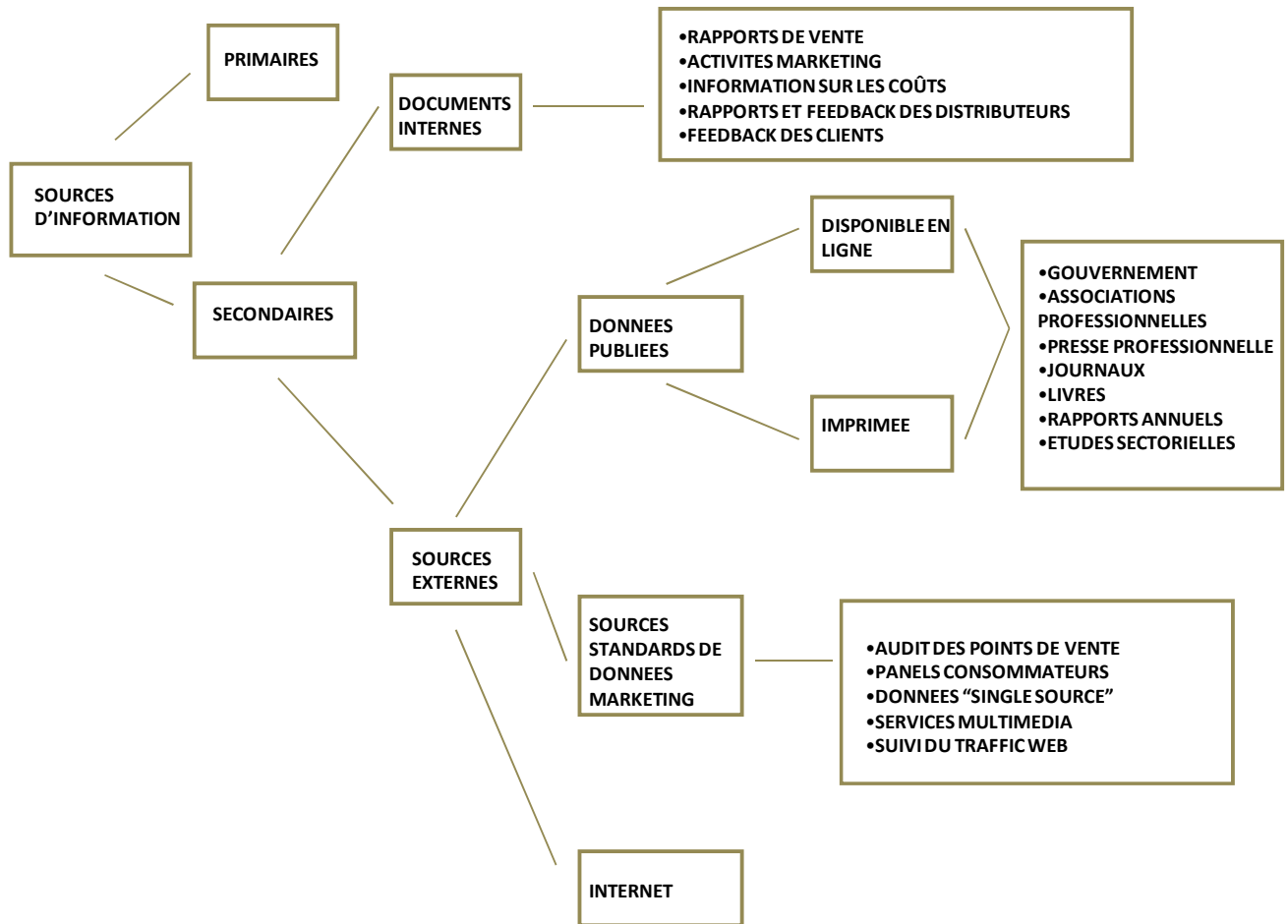
TYPES D'INFORMATIONS	UTILITE
UTILES	
Information sur les clients potentiels	1
Identification d'agents étrangers	2
Modes de paiement export	3
Opportunités à l'export	4
Transport et distribution	5
Normes à l'export	6
NEUTRES	
Assurances export	7
Financement export	8
Traduction/langue	9
PAS UTILES	
Rapports économiques sur le pays	10
Documentation sur l'export	11

Source : Adapté de McAuley, 1993

3-1-2- Les sources d'information

3-1-2-1- La variété des sources d'information

Un aperçu général des sources d'information est donné par le schéma suivant :



Source : traduit et adapté de Aaker, Kumar and Day (Aaker, Kumar et Day, 2007)

3-1-2-2 Les sources d'information pour l'étude d'un nouveau marché

Dans le domaine des études de nouveaux marchés, plusieurs études ont été réalisées sur les sources d'informations utilisées par les entreprises. Leonidou a analysé les quinze recherches les plus significatives sur les types et les sources d'information utilisées par les exportateurs (Léonidou, 1999). Elles peuvent être classées en six catégories que nous détaillons ci-dessous.

- Les sources internes sont formées de toutes les informations générées par l'entreprise à partir de ses employés et de ses ressources. Parmi toutes les sources internes, les contacts personnels du management et les voyages d'étude du personnel de l'entreprise sont les plus appréciés (Seringhaus, 1988).
- Les autres entreprises avec lesquelles l'entreprise collabore en particulier les partenaires comme les distributeurs, les agents et les représentants sont très influents (McAuley ; 1993), les clients de l'entreprise le sont aussi (Hart et al., 1994 ; Uzzi, 2003), et les concurrents (Cavusgil, 1984a, Reid, 1984). Enfin, les fournisseurs sont aussi une source d'information potentielle (Uzzi, 1996).
- Les associations dont les chambres de commerce, les fédérations professionnelles et les groupements d'exportateurs sont considérées comme relativement peu influentes et peu usitées (Reid, 1984).
- Le rôle des sociétés de service est faible: le rôle des banques commerciales comme celui des transitaires est considéré comme quasiment nul (Walters, 1983).
- Les spécialistes de l'information ont reçu très peu d'attention de la part des chercheurs. Certaines études (Cavusgil, 1984) les considèrent comme très importantes.
- Finalement, les sources gouvernementales font l'objet de plusieurs recherches. Leur usage est important et varie en fonction de la taille et du degré de développement à l'international de l'entreprise (Cavusgil, 1984a ; Leonidou, 2011).

3-1-2-3- Les sources d'information les plus utiles à l'exportateur

L'étude de McAuley présentée précédemment fait aussi le bilan des sources d'information jugées les plus utiles (McAuley, 1993). Le tableau qui suit résume la fréquence d'utilisation des différentes sources d'information.

**UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION
(CLASSEMENT PAR ORDRE D'IMPORTANCE)**

SOURCES D'INFORMATION	RANG D'UTILISATION
IMPACT POSITIF	
Contacts personnels	1
Agents sur le marché	2
Foires et salons	3
Contacts personnels dans le pays d'origine	4
Contact personnel avec la filiale	5
IMPACT NEUTRE	
British Overseas Trade Board	6
Chambres de Commerce	7
Banques	8
Ambassades	9
Associations professionnelles	10
IMPACT NEGATIF	
Bibliothèques	11
Universités	12

Adapté de : Andrew McAuley, 1993

On voit ici que des catégories très diverses et hétérogènes de sources sont citées. Les sources d'information primaires sont largement plébiscitées, en particulier les contacts avec le réseau local et au travers des salons au détriment des sources d'informations secondaires comme les chambres de commerce ou les associations professionnelles.

3-1-3- Le choix des modes de collecte et de traitement de l'information

Les spécialistes s'accordent pour observer que le processus d'étude export est moins rigoureux, moins formel et moins quantitatif que le processus des études domestiques (Cavusgil, 1984, b ; Bodur et Cavusgil, 1985 ; Diamantopoulos et al, 1991; McAuley, 1993).

Les méthodologies les plus souvent mobilisées sont des méthodologies qualitatives fondées sur l'observation directe ou des entretiens semi-directifs. La présentation des résultats peut se faire au travers d'un rapport d'étude, accompagné de réunions de débriefing.

3-1-4- Le budget de l'étude

La littérature souligne souvent les problèmes budgétaires des petites entreprises. Le champ d'investigation des études internationales est très vaste : l'exportateur qui aborde un nouveau marché n'en a pas de connaissance intuitive et doit donc assimiler un spectre large d'informations réglementaire, économique, technique et socioculturelle pour comprendre son fonctionnement (Cateora et Graham, 2002, p 22). Cette recherche d'information est un investissement que les entreprises rechignent à concéder alors qu'elles n'ont encore aucune visibilité sur le marché. Elles jugent le coût d'obtention trop élevé (Cavusgil, 1984c).

L'exportateur doit donc faire l'arbitrage entre niveau d'information nécessaire pour prendre une décision sur le marché et budget disponible pour réaliser l'étude.

3-2- La réalisation de l'étude

L'exécution du plan de recherche comprend la collecte des informations et l'analyse des résultats. Elle présente un certain nombre de difficultés.

Lors de la collecte des informations, le chargé d'étude identifie les sources, la qualité des données et leur comparabilité qui posent constamment de graves problèmes aux exportateurs même chevronnés (Czinkota et Ronkainen, 2002, p. 120). Le responsable export qui, par exemple, cherche à évaluer la demande d'un marché émergent est souvent confronté à une absence totale ou partielle de statistiques de consommation. Celui qui veut se fonder sur les chiffres des douanes pour évaluer la demande d'importation n'a devant lui que les chiffres des importations déclarées... L'accès à certaines sources d'information et l'obtention des données en temps et en heure sont des obstacles supplémentaires à la réalisation d'une étude export (Cavusgil, 1984, b).

Un fois les données collectées, il convient de les hiérarchiser et de les interpréter : plus l'information collectée est riche, plus la phase d'analyse est essentielle. L'émergence d'opportunités à l'étranger est souvent à l'origine du démarrage ou de l'extension du champ d'activité d'une entreprise à l'international. L'objectif de l'analyse est de hiérarchiser l'information pour faire émerger les opportunités. Enfin, lors de la préparation et de présentation des résultats de l'étude, les données sont triées et présentées sous une forme utile à la prise de décision.

4- LA PERSPECTIVE DU MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE

Changeant de paradigme, nous allons maintenant considérer l'étude export comme une démarche d'exploration d'un nouveau marché. Nous allons tout d'abord définir la posture d'exploration de l'entreprise, puis les informations nécessaires à la connaissance du marché et leur mode de transmission. Enfin, nous considérerons que la collecte et le traitement des informations nécessite un processus d'interprétation de celles-ci.

4-1- La posture d'exploration de l'entreprise

4-1-1- Les théories de March

March nous permet de concevoir l'étude export comme la manifestation d'une dynamique exploratoire de l'entreprise qui s'engage dans un processus de découverte de nouveaux marchés.

Le dilemme exploration/exploitation fait son apparition en 1930 dans les théories de Shumpeter et connaît au fil du temps de nombreux développements en sciences de gestion sous la forme du choix stratégique entre intégration et différenciation (Porter, 1979). March renouvelle ce choix en y intégrant une dimension cognitive (March, 1991). Il définit

l'apprentissage comme résultant de l'alternance de phases d'exploration puis d'exploitation de connaissances. Lors des phases d'exploration, l'entreprise expérimente librement de nouvelles alternatives, alors que lors des phases d'exploitation, elle perfectionne et étend ses compétences, technologies et paradigmes existants :

« L'exploration correspond aux termes recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation se réfère à des notions de perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution. » (March, 1991)

Un double mouvement simultané s'opère aussi lorsque l'entreprise recrute un nouveau collaborateur. D'une part, l'organisation digère les connaissances spécifiques du nouvel employé puis les stocke sous forme de procédures, normes et règles. D'autre part, elle le socialise et l'encourage à adhérer aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, croyances individuelles et règles organisationnelles interagissent et conditionnent l'apprentissage. Cet apprentissage symétrique conduit à une convergence entre croyances organisationnelles et individuelles.

Dès lors, March est capable de formuler des pistes pour maximiser le potentiel d'apprentissage organisationnel. Il recommande en particulier aux entreprises d'intégrer continuellement de nouveaux membres mais de ne pas les socialiser trop vite, pour profiter au maximum de leurs savoirs uniques. Quand « les individus s'adaptent aux règles organisationnelles avant que ces dernières n'aient pu apprendre d'eux » (March, 1991), l'entreprise s'installe dans le confort et préfère suivre des routes connues plutôt que de s'aventurer sur des chemins de traverse.

4-1-2- Une nouveau regard sur l'étude export

Les théories du développement international ont jusqu'à présent mis l'accent sur l'importance de l'expérience et des échanges commerciaux pour acquérir la connaissance des marchés. C'est le point de départ du modèle de l'école d'Uppsala, que nous présenterons au chapitre trois, qui considère que les décisions d'engagement international sont fondées sur l'expérience accumulée lors d'activités précédentes (Johanson et Vahlne, 1977, 2002). Certains auteurs vont plus loin et estiment que les connaissances locales ne sont détenues que

par les partenaires locaux (Makino et Délios, 1996). Pour les acquérir, ils proposent d'utiliser les canaux prescrits par Kogut et Zander pour transférer les connaissances techniques, c'est-à-dire la formation d'un partenariat avec une entreprise locale, le transfert par le partenaire local d'un stock de connaissances au travers de l'envoi d'un ou plusieurs salariés, et enfin l'accumulation d'expérience de la multinationale grâce à sa filiale (Kogut et Zander, 1993).

Mais que font les entreprises qui n'ont pas encore de réseau sur place et/ou n'ont pas les moyens d'en acquérir un ? Si nous envisageons l'approche d'un nouveau marché comme un processus d'exploration, March nous incite à considérer le mode d'acquisition de l'information comme le porteur du « code génétique du marché » qu'il convient d'intégrer progressivement à l'entreprise pour en extraire toute sa substance. En nous fondant sur son approche, nous postulons que l'entreprise peut conduire un apprentissage des marchés en intégrant l'apport des modes d'acquisition de l'information.

4-2- La nature des informations à collecter

4-2-1- Le rapport information/connaissances

Le point de départ d'une étude est la collecte d'informations. Qu'est-ce qu'une information ? Information et connaissance sont des concepts distincts. L'information correspond à la gestion et à l'interprétation des données brutes. La connaissance, elle, est définie comme une combinaison d'informations qui sont interprétées par des individus grâce à leur expérience personnelle, et qui utilisent des modèles, théories ou croyances pour donner du sens à ces informations (Prax, 2003, p 57).

La façon d'organiser les données résultant d'une intention de l'utilisateur, elle les rend partiellement subjectives (Pesqueux, 2006, p16). Nonaka et Takeushi insistent sur le glissement qui s'opère entre une information neutre et une connaissance sur laquelle peuvent s'étayer des convictions: « l'information fournit un nouveau point de vue pour l'interprétation des objets et des événements alors que la connaissance concerne les croyances et l'engagement. Elle concerne l'action » (Nonaka et Takeushi, 1997, p 215). Cette conceptualisation distingue information et connaissance sur la base de l'action qu'elle

déclenche : la connaissance, chargée de sens, devient une information « enactée », c'est à dire à qui permet d'agir (Daft et Weick, 1984).

Dans le cadre de notre recherche, la distinction information/connaissance sera fondée sur les définitions qui précèdent. Antécédente à la connaissance organisationnelle, l'information sera considérée comme le flux de données, d'idées et d'observations en provenance du marché (Basly, 2005). Informations lorsqu'elles quittent le marché encodées par un émetteur, les données sur le marché ne deviendront connaissance qu'une fois décodées et interprétées par l'organisation.

Cet exposé souligne le caractère essentiel de la phase de décodage et d'interprétation des informations pour qu'elles deviennent des connaissances utiles au décideur. Elle nous conduit à postuler que l'étude doit intégrer cette phase dans ses objectifs et assister le décideur dans ce processus.

4-2-2- L'importance des informations tacites

4-2-2-1- La typologie de Nonaka et Takeuchi

Nous reprenons pour traiter de la nature des informations collectées la typologie développée par Nonaka et Takeuchi sur les connaissances explicites et tacites (Nonaka et Takeuchi, 1997). Les connaissances explicites ne représentent qu'une infime partie des connaissances organisationnelles. Elles peuvent être dissociées des individus et transmises par écrit. Elles sont codifiées, « discrètes (au sens mathématique) » transmissibles, a-personnelles et a-contextuelles. Les connaissances tacites, elles, sont celles que nous possédons sans en avoir pris conscience. Elles sont profondément ancrées dans l'action, « continues » et impliquent personnellement leur détenteur dans un contexte spécifique.

Dans le cadre de notre recherche, nous parlerons d'informations explicites lorsqu'elles peuvent être codifiées et donc transportées par des documents ou par informatique, et tacites lorsqu'elles ont besoin d'un support humain. Le sens des informations tacites n'est souvent compris qu'une fois que les personnes ont dialogué et clarifié leurs propos : une

communication interpersonnelle directe est nécessaire ; les technologies de l'information ne suffisent pas à les transmettre.

4-2-2-2- Les informations tacites en provenance du marché

Lors d'une étude de nouveau marché, l'objectif est d'intégrer les éléments d'une nouvelle culture. Or l'anthropologue Edward Hall a prouvé en observant les tribus indiennes d'Amérique, que les connaissances culturelles communes (normes) d'une société sont essentiellement informelles (Hall, 1982). Dix pour cent des normes sont techniques : elles sont explicites, logiques et transférables. Tout individu peut y accéder puisqu'elles font l'objet de consignes écrites. Ce sont les lois d'un pays, les manuels techniques, les règlements intérieurs.... Trente pour cent sont formelles : elles sont explicites, morales et transmissibles. Ces normes forment la tradition d'un pays, ses règles de bonne conduite, son protocole. Elles sont apprises par l'exemple lors de l'éducation (saluer, se tenir à table, s'excuser..) et l'individu qui ne les respecte pas provoque une vive contrariété. Enfin, la majorité (soixante pour cent) est informelle : elles sont implicites, instinctives et imitées. C'est la partie immergée de l'iceberg. Expressions faciales, traitement culturel du temps et de l'espace, position du corps sont autant de comportements inconscients de l'individu. Même s'ils n'ont pas conscience de l'existence de ces normes, les individus ressentent une grande anxiété quand elles sont violées.

Seringhaus qui étudie les informations collectées par les nouveaux exportateurs, a confirmé la classification de l'information que nous avons établie précédemment : objectives (publiée, statistique) et expérientielles (obtenue par des visites, des salons ou des missions). Ses recherches démontrent que les nouveaux exportateurs ont dans un premier temps un grand besoin de connaissances expérientielles, puis cherchent des informations plus objectives à un stade plus avancé de leur développement international (Seringhaus, 1986 ; 1987).

4-2-2-3- Les informations tacites qui constituent les savoir faire

Kogut et Zander, distinguent deux types d'information en fonction de leur complexité et leur aptitude à être codifiée. Ils distinguent ainsi les informations qui peuvent être transmises sans perte de sens et celles qui sont liées à un savoir-faire et qui correspondent à des pratiques de l'individu, à sa façon d'organiser un travail et sont de ce fait attachées à cet individu (Kogut et Zander, 1992). Le savoir-faire est à ce titre possédé au départ par un individu et se définit

comme « l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre phénomènes » (Tarondeau, 1998). C'est l'accumulation de savoirs individuels et l'apprentissage obtenu par leur mise en œuvre qui génèrent les aptitudes, les capacités et les compétences de l'organisation. Le savoir-faire (« know how » en anglais) peut ainsi être défini comme la dimension procédurale de la connaissance.

4-2-3-4- La synthèse d'Eriksson et Johanson

Johanson et Vahlne distinguent informations expérientielles et objectives mais ajoutent une distinction fondamentale entre information générale et information spécifique au marché (Johanson et Vahlne, 1977). Dans un article ultérieur, Eriksson et Johanson détaillent ces connaissances expérientielles sous l'appellation d'« experiential knowledge » et les divisent en trois catégories (Eriksson et Johanson, 1997) :

- la connaissance du processus d'internationalisation, qui inclut une connaissance de l'entreprise et de sa capacité à s'engager dans des opérations internationales, et la connaissance des marchés étrangers dans lesquels l'entreprise s'engage,
- la connaissance du milieu des affaires, qui traduit une expérience des clients, du marché et des concurrents,
- enfin la connaissance des institutions du marché, en particulier, son gouvernement, son cadre institutionnel, ses règles, ses normes et ses valeurs.

La connaissance du processus d'internationalisation précède celle des marchés. Elle structure la collecte et l'analyse des informations, permettant leur conversion en connaissances (Basly, 2005). Celle du milieu des affaires et des institutions locales correspond aux « informations spécifiques » et arrive en seconde place.

4-2-4- Conclusion : les informations nécessaires à la connaissance d'un marché

Les informations nécessaires à la connaissance approfondie d'un marché résultent de la synthèse des apports des deux courants de littérature. Les informations explicites présentées par les auteurs du courant de recherche sur les études export sont complétées par les connaissances expérientielles qu'Eriksson et Johanson jugent indispensables à la

connaissance d'un marché (Eriksson et Johanson, 1997). Nous aboutissons alors au tableau suivant :

**CATEGORIE ET NATURE DES INFORMATIONS NECESSAIRES A LA
COMPREHENSION D'UN NOUVEAU MARCHÉ**

CATEGORIE D'INFORMATION	NATURE DES INFORMATIONS	SOURCES
INFORMATIONS GENERALES	EXPLICITES	<ul style="list-style-type: none"> • sur l'entreprise et sa stratégie (Hollensen, 2006) • sur les processus d'internationalisation et l'étude export (Cavusgil, 1985) • sur les études de marché (Cavusgil, 1980)
	TACITES	<ul style="list-style-type: none"> • savoir-faire d'internationalisation (Kogut et Zander, 1992, Johanson et Vahlne, 1977, Eriksson et Johanson, 1997)
INFORMATIONS SPECIFIQUES AU MARCHÉ	EXPLICITES	<ul style="list-style-type: none"> • sur l'environnement et les acteurs du marché (Cavusgil, 1980, Hollensen, 2006, Webb, Hart et Jones, 1994)
	TACITES	<ul style="list-style-type: none"> • sur les normes culturelles (Hall, 1982), le milieu des affaires et les institutions (Eriksson et Johanson, 1997)

Au sein de chaque étude export on distingue donc tout d'abord une connaissance générale de l'entreprise, puis une connaissance des processus d'internationalisation et d'étude, elle-même préalable à la connaissance du marché lui-même. Connaissances générales et spécifiques ont une part explicite et une part tacite. L'apport de la littérature sur les connaissances indique que chacun la part tacite de ces connaissances est acquise au contact du chargé d'études.

4-3- Le système d'interprétation de l'information

4-3-1- La perspective interactionniste

L'interactionnisme symbolique est marqué par George Herbert Mead. Philosophe de formation, il est le fondateur de la psychologie sociale, qu'il enseignera toute sa carrière à l'Université de Chicago. Pour lui, les êtres humains interprètent ou définissent leurs actions réciproques au lieu de réagir simplement à leurs actions réciproques. Grâce à sa capacité de se prendre pour objet, l'individu peut agir envers lui-même. Il est capable de désigner à lui-même les objets de son environnement et guider ses actions au travers de ce processus de désignation. L'individu a ainsi la capacité de construire son expérience (Mead, 1934).

Cette théorie a des implications au niveau individuel et collectif : au niveau individuel, les individus ne sont pas entourés d'objets préexistants qui susciteraient leur conduite, mais ils construisent plutôt les objets sur la base de l'activité en cours. Mead parvient ainsi à une vision de l'action construite par l'acteur, et non pas réduite à une simple extériorisation. Au niveau collectif, l'action du groupe naît de l'ajustement des actions individuelles. Cet ajustement est permis par la capacité d'interprétation et la prise en compte des actions d'autrui par les individus.

L'interactionnisme symbolique met donc en lumière quatre processus fondamentaux :

- l'interprétation, qui implique qu'on désigne les objets à soi-même ;
- la définition de la situation, dans sa globalité et non d'éléments isolés ;
- la constitution d'un cadre de référence qui permettra d'apprécier les conséquences de lignes de conduite spécifiques ;
- l'évaluation, qui est la redéfinition des situations (Chazel, 1991²).

Koenig compare ce processus d'interprétation à des conversations pendant lesquelles « les pensées, les sentiments et les intentions s'entretiennent » (Koenig, 2004, p16).

² *Cours de sociologie de DEA, 1991*

4-3-2- L'apport de Karl Weick

Karl Weick, né cinq ans après la mort de Mead, reprend ses théories pour les appliquer à l'organisation. Son ouvrage majeur, « *The Social Psychology of Organizing* », paraît en 1969. À partir de cette date, il se consacre à l'enseignement et la diffusion du comportement organisationnel à l'Université du Michigan.

Quatre postulats permettent le glissement de la psychologie sociale vers celle des organisations (Daft et Weick, 1984). Premièrement, les organisations sont conçues comme des systèmes sociaux ouverts qui traitent des informations en provenance de l'environnement. Deuxièmement, le processus d'interprétation organisationnel est défini comme la synergie des différents processus d'interprétation individuels. Troisièmement, l'interprétation organisationnelle est formulée par les cadres dirigeants et dernièrement, chaque organisation développe son propre mode d'interprétation de l'environnement.

Il adopte le concept central de construction émergente du sens (« *sensemaking* ») et définit le processus d'« *enactment* » qui le fonde. L'« *enactment* » consiste à « donner du sens à une situation qui n'en possède pas initialement » (Pesqueux, 2006). Partant d'une situation inconnue, l'acteur la perçoit tout d'abord avec ses cinq sens, puis s'en fait une représentation mentale. Afin de recréer la situation dans l'abstrait, l'acteur a recours à un processus de simplification : il extrait des éléments marquants du contexte auquel il attribue un ordre et un sens. La situation perd ainsi de sa complexité et de son ambiguïté et l'acteur est capable d'agir. Weick, observant plusieurs catastrophes, émet l'hypothèse qu'elles sont souvent dues à une incapacité de l'individu à donner du sens à une situation, qui le paralyse et plonge les acteurs dans le chaos.

La notion de situation est, comme nous l'avons vu, au cœur de la théorie interactionniste. Weick reprend ce concept et le définit comme la « combinaison de conditions extérieures telles qu'elles sont perçues par les acteurs et des dispositions intérieures définies résultant d'expériences antérieures » (Koenig, 2004, p 17).

4-3-3- Daft et Weick : L'entreprise comme système d'interprétation

Daft et Weick considèrent l'entreprise comme un système de traitement de l'information confronté à un degré plus ou moins élevé d'incertitude (Daft et Weick, 1994). Ils proposent une approche originale des mécanismes de construction du processus d'acquisition d'information. Cette approche, constructiviste et subjective (Laroche, 1997), est en rupture avec le cadre traditionnel de l'étude, mais elle englobe et structure à elle seule les quatre points fondamentaux du plan de recherche tel que définit au premier chapitre, formulant de façon unique la quête de sens de l'entreprise confrontée à un nouveau marché. Elle a de ce fait été récemment mobilisée pour traiter de l'intelligence économique, par El Mabrouki (El Mabrouki, 2007).

Pour Daft et Weick, le traitement de l'information passe par trois étapes : la recherche d'information, plus ou moins formalisée selon les cas, puis l'interprétation qui consiste à transcrire les faits et leur donner une signification commune aux décideurs et enfin l'apprentissage qui en résulte (Pesqueux, 2006, p17). Le choix du système d'interprétation mobilisé par l'entreprise est fonction selon les auteurs de deux variables clés que sont les croyances des managers au sujet du caractère analysable ou non de l'environnement et d'autre part, la posture active ou passive de l'entreprise vis-à-vis de l'analyse de ce même environnement.

La première variable, perception de l'environnement comme analysable ou non, est fondé sur le concept d'incertitude perçue, d'ambiguïté et d'équivoque (Godé-Sanchez, & Barbaroux, 2008 ; Gode-Sanchez, 2010). Dès lors, il est intéressant de s'interroger sur les racines de cette perception d'incertitude. L'incertitude naît d'abord des caractéristiques du marché. Un marché complexe (« subjective, difficult to penetrate, changing ») est naturellement perçu comme plus difficile à analyser. La distance psychique entre exportateurs et marchés constitue un écran entre partenaires. Elle est d'ailleurs définie comme l'ensemble des facteurs qui freinent la compréhension d'un environnement étranger (Nordstrom and Vahlne, 1993). Ainsi, de fortes différences de langues, de valeurs, de normes... sont-ils des éléments générateurs d'ambiguïté.

L'incertitude naît ensuite du manque d'information concernant les facteurs environnementaux, interdisant la prévision des résultats d'une décision spécifique sur l'organisation et l'évaluation

des probabilités de l'impact des évolutions de l'environnement sur l'organisation. L'incertitude décroît alors que le niveau d'information augmente. Une fois traitées, ces informations renseignent l'organisation sur elle-même et sur son environnement et participent à limiter les erreurs de jugement (Weick et Sutcliffe, 2006).

L'incertitude naît enfin de l'expertise même des managers. En matière de stratégie, plusieurs recherches ont montré que les décisions managériales sont influencées non pas par l'incertitude de l'environnement physique et objectif, mais par la perception de l'incertitude par les managers. L'entreprise a beau s'engager dans une démarche volontaire de collecte d'informations, et commander des audits ou des études des marchés, elle butte parfois sur l'interprétation de ces données et se pose la question du sens à leur donner (Weick, 2001). Lorsque les managers peinent à réduire l'ambiguïté liée à une situation, ils ont du mal à prendre une décision claire et s'engager dans une action. Accumuler des informations n'est pas suffisant pour effacer les biais cognitifs liés à des problèmes de perception et d'interprétation. Il faut alors que se mette en place, comme le recommandent Godé-Sanchez et Barbaroux, une organisation « facilitant la création, la diffusion et le partage de connaissances » (Godé-Sanchez, & Barbaroux, 2008).

Pour résumer, nous définissons le concept de perception du marché comme analysable ou non analysable, selon la distance psychique des marchés, l'accumulation d'information préexistantes sur ces marchés et enfin la capacité des managers à analyser la situation fondée sur leur expérience antérieure.

La seconde variable définie par Daft et Weick est celle d'intrusion organisationnelle, qui recouvre l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de la collecte d'information. Alors que certaines se révèlent assez passives, se contentant d'analyser les informations qui viennent à elles, d'autres sont plus actives, et mettent en place des dispositifs de collecte, d'analyse et de partage de l'information. De nouveau, la question se pose de la source de ces comportements, qui affectent la mise en place d'une stratégie d'acquisition d'information sur les marchés. Une première hypothèse formulée par les auteurs tient au caractère « hostile ou menaçant » de l'environnement. Les auteurs élargissent ensuite cette définition restrictive aux enjeux liés à l'environnement testé (situation concurrentielle forte, ressources limitées). Une seconde hypothèse établit une relation entre attitude volontaire et âge et taille de l'entreprise. L'évolution naturelle de l'entreprise semble la conduire d'une attitude de test à une attitude

progressivement plus structurée. Ces conclusions sont évidemment en ligne avec les concepts d'apprentissage organisationnel.

L'intrusion organisationnelle se manifeste de plusieurs façons : par des recrutements de spécialistes, des développements de processus spécifiques, des souscriptions à des panels ou l'envoi d'agents sur les marchés. Elle peut se manifester aussi par des opérations de test ou de manipulation de l'environnement. Nous la définirons donc comme l'ensemble des ressources humaines, financières et temporelles consacrées à l'analyse de l'environnement.

Les auteurs proposent une typologie des organisations à partir de quatre logiques de quête d'information (logique active, de découverte, conditionnée et non dirigée). Ces logiques reposent sur deux mécanismes liés : la réduction de l'ambiguïté de la situation d'une part et la mise en place de règles (« assembly rules ») d'autre part pour traiter l'information. A une réduction d'ambiguïté très forte correspondent des règles d'analyse souples qui laissent une large part à la discussion dont le but est de dégager une interprétation commune. Au contraire, des processus et des règles fixes peuvent être développés pour réduire une faible ambiguïté.

Chaque logique est ensuite caractérisée par son comportement de collecte et d'interprétation de l'information puis de réaction stratégique face à l'environnement (la prospection, l'analyse, la défense et la réaction). Nous allons maintenant décrire ces phases en mettant l'accent sur la collecte d'information qui nous intéresse au premier chef.

La logique non dirigée correspond à une perception des marchés comme difficiles à analyser et une intrusion organisationnelle encore timide. Dans ce contexte, le management doit faire face à une forte réduction d'ambiguïté, son implication personnelle est forte, et l'interaction avec un éventuel mode d'acquisition est essentielle. L'entreprise ne possède pas de système d'information sur les marchés et sa démarche est peu structurée. De ce fait les études conduites sont irrégulières et informelles.

La logique active correspond à une perception des marchés comme difficiles à analyser et une intrusion organisationnelle active. Dans ce contexte, le management est là aussi fortement impliqué dans le processus d'acquisition d'information. La conduite d'étude est plus fréquente. L'interaction avec le mode d'acquisition est essentielle pour construire une

interprétation commune du marché. Enfin, l'intrusion organisationnelle se structure et les méthodologies se formalisent.

Dans le cas d'une logique conditionnée, les marchés sont analysables et l'attitude est relativement passive. Ce quadrant nous paraît en contradiction avec la démarche d'exploration de l'entreprise et de ce fait nous ne retenons pas ce style d'interprétation de l'information.

Enfin, la logique de découverte correspond à une perception des marchés comme analysables et une intrusion organisationnelle active. Le donneur d'ordre est moins impliqué, il délègue plus systématiquement le processus et interagit moins avec le mode d'acquisition de l'information. Plus d'études sont réalisées dans un temps relativement court, en suivant des méthodologies standardisées.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques de ces quatre archétypes.

**RELATION ENTRE MODES D'INTERPRETATION
ET PROCESSUS ORGANISATIONNELS**

HYPOTHESE DE MANAGERS SUR L'ENVIRONNEMENT	Non analysable	<p>LOGIQUE NON DIRIGEE</p> <p>Collecte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Sources des données : externes et personnelles 2- Acquisition : pas de département étude et veille, contacts et rapports irréguliers, information informelle <p>Interprétation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Réduction d'ambiguïté importante 2- Peu de règles, cycles nombreux <p>Stratégie et prise de décision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Stratégie : La réaction 2- Prise de décision : la coalition 	<p>LOGIQUE ACTIVE</p> <p>Collecte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Sources des données : externes et personnelles 2- Acquisition : pas de département étude et veille, contacts et rapports irréguliers, information sélectionnée <p>Interprétation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Réduction d'ambiguïté modérée 2- Règles et nombres de cycles modérés <p>Stratégie et prise de décision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Stratégie : La prospection 2- Prise de décision : progressive fondée sur essais/erreurs 	
	Analysable	<p>LOGIQUE CONDITIONNEE</p> <p>Collecte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Sources des données : internes et impersonnelles 2- Acquisition : pas de département étude et veille, mais information conservée et existence de systèmes d'information pour des informations de routine <p>Interprétation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Peu de réduction d'ambiguïté 2- Beaucoup de règles et peu de cycles. <p>Stratégie et prise de décision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Stratégie : La défense 2- Prise de décision : programmée ; recherche de solutions 	<p>LOGIQUE DE DECOUVERTE</p> <p>Collecte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Sources des données : internes et impersonnelles 2- Acquisition : département étude et veille, commande d'études ad hoc, recherche d'information intense. <p>Interprétation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Peu de réduction d'ambiguïté 2- Beaucoup de règles et peu de cycles <p>Stratégie et prise de décision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Stratégie : L'analyse 2- Prise de décision : système d'analyse, calcul. 	
		Passive	INTRUSION ORGANISATIONNELLE	Active

Source : D'après Daft et Weick, 1984

Daft et Weick portent un regard nouveau sur les aspects clés de l'étude : choix de la problématique, établissement d'un plan de recherche et réalisation.

Premièrement, le cadrage de l'analyse du nouveau marché, la précision de la question d'étude et la clarté de sa formalisation est fonction de la capacité du management à concevoir et exprimer le projet. Cette capacité est déterminée en grande partie d'après Daft et Weick par les connaissances préalables accumulées sur les marchés. Deuxièmement, la sophistication du plan de recherche mis en œuvre pour observer le marché est lié à l'intensité de l'intrusion organisationnelle. Ce concept, plus large que la notion de « budget de l'étude » englobe toutes les « ressources mises en œuvre pour réaliser l'étude ». Ce concept recouvre les moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'étude, en termes de temps, de ressources financières, mais aussi humaines, internes et externes. Troisièmement, le système d'interprétation, résultant de la perception des marchés et des ressources consacrées à l'étude, conditionne d'après les auteurs la collecte de l'information (« scanning characteristics »), au niveau des sources de données (« data sources ») et du processus d'acquisition des données (« data acquisition »). Il influe par conséquent sur le rôle du mode d'acquisition, son internalisation ou son externalisation et le style de son management.

4-3-4- Le rôle, la position et le management du mode d'acquisition

Le système d'interprétation de l'entreprise nous conduit à formuler une nouvelle définition du mode d'acquisition de l'information. Le mode d'acquisition de l'information est une partie prenante du système d'interprétation de l'information et joue un rôle dans la construction de la vision du marché qui dépend de logique d'interprétation de l'entreprise.

En étudiant les logiques d'interprétation des entreprises, nous pouvons formuler des hypothèses sur le rôle du mode d'acquisition et les compétences qu'il doit posséder.

LE RÔLE DU MODE D'ACQUISITION DE L'INFORMATION EN FONCTION DU SYSTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION

CONCEPTION DES MARCHES	Non analysables	LOGIQUE NON DIRIGEE <i>(UNDIRECTED VIEWING)</i> Réduction très forte d'ambigüité <ul style="list-style-type: none"> • Rôle d'élucidation • Profil de formateur 	LOGIQUE ACTIVE <i>(ENACTING)</i> Réduction d'ambigüité forte <ul style="list-style-type: none"> • Rôle de co-construction du sens • Profil marché
	Analysables	LOGIQUE CONDITIONNEE <i>(CONDITIONNED VIEWING)</i>	LOGIQUE DE DECOUVERTE <i>(DISCOVERING)</i> Réduction d'ambigüité faible <ul style="list-style-type: none"> • Rôle limité et technique • Profil de spécialiste
		Passive	INTRUSION ORGANISATIONNELLE

Le rôle du mode d'acquisition de l'information est résumé dans ce tableau. Tout d'abord concentré sur l'élucidation d'une situation dont le donneur d'ordre n'a pas les clefs, il collabore ensuite au développement de la connaissance du marché puis finalement, lorsque l'entreprise possède une expérience préalable des marchés et s'est structurée pour les analyser, alors le rôle du mode d'acquisition se limite à un rôle technique.

Si nous combinons cette approche aux informations nécessaires à la connaissance d'un marché, nous pouvons postuler que les compétences qu'il doit détenir sont différentes : pour rendre des marchés intelligibles à l'entreprise, il doit posséder une connaissance du marché, mais aussi des savoir-faire d'internationalisation et d'étude. Au contraire, lorsque les marchés sont considérés comme analysables, il doit avoir accès à des informations techniques ciblées sur le marché local.

5- SYNTHÈSE DES APPORTS DE LA LITTÉRATURE

Nous tentons de faire la synthèse des apports de la littérature en les organisant dans le tableau ci-dessous. Nous scindons ce tableau entre des éléments de contexte et des éléments propres au système d'acquisition mis en place pour l'étude. Nous voyons que certains éléments du contexte ont un impact sur le système d'acquisition de l'information au niveau organisationnel, puis au niveau des paramètres de l'étude.

Nous voyons ensuite que plusieurs éléments constituent le système d'acquisition de l'information export. Les informations qui entrent dans le système sont spécifiques et proviennent de multiples sources. Elles sont collectées par le chargé d'étude. Celui-ci participe ensuite à leur interprétation au travers d'interactions avec le commanditaire de l'étude. Les modalités de ces interactions dépendent du système d'interprétation choisi par l'entreprise. Enfin l'objectif du système est de produire une connaissance du marché et de donner la capacité aux managers de prendre des décisions concernant leurs projets de développement sur les nouveaux marchés.

LE SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATIONS SUR LES NOUVEAUX MARCHES

LE CONTEXTE	IMPACT DU CONTEXTE GENERAL DE L'ENTREPRISE → La posture d'exploration → Les ressources de l'entreprise au moment de l'étude	 Traduit la posture d'exploration (March, 1991). Se traduit par le choix d'un mode d'approche du marché. Les savoir-faire disponibles pour gérer l'internationalisation et les études de marché (Eriksson et Johanson, 1997, Basly, 2005)
------------------------	--	---

	<p>IMPACT DU CONTEXTE DE L'ETUDE</p> <p>→ Le projet de développement</p> <p>→ Les ressources dédiées à l'étude</p>	<p>Définition d'une problématique orientée vers l'évaluation de l'attractivité d'un marché ou la faisabilité d'un projet (Cavusgil, 1980, Hollensen, 2007)</p> <p>Le budget de l'étude en termes financiers et temps disponible (Cavusgil, 1991) ;</p> <p>Déterminent la capacité à déployer des ressources pour aborder le nouveau marché.</p>
<p>LES ELEMENTS DU SYSTEME</p>	<p>LES INFORMATIONS</p> <p>→ Les informations à collecter sur le marché</p> <p>→ Sources de l'information</p>	<p>Informations tacites sur le contexte culturel (Hall, 1982, Nonaka et Takeushi, 1995), les institutions, les normes et les valeurs (Eriksson et Johanson, 1997).</p> <p>Informations explicites sur les acteurs du marché et leur fonctionnement (Cavusgil, 1980, Hollensen, 2006, Webb, Hart et Jones, 1994).</p> <p>Six catégories de sources (Léonidou, 2000). Sources personnelles ou impersonnelles en fonction du caractère analysable des marchés ; sources externes ou internes en fonction du développement du système d'information (Daft et Weick, 1994).</p>
	<p>LE COLLECTEUR</p> <p>→ Mode d'acquisition de l'information</p>	<p>Personne ou organisation chargée de la collecte des informations</p>

	<p>LE PROCESSUS D'INTERPRETATION</p> <p>→ Choix du système d'interprétation</p> <p>→ Rôle du mode d'acquisition dans l'interprétation</p>	<p>Choix réalisé en fonction du besoin d'information et des ressources engagées dans l'étude – Logique non dirigée, active ou de découverte (Daft et Weick, 1994).</p> <p>La régularité de la recherche d'information évolue avec le caractère analysable des marchés. Le processus d'acquisition d'information se structure en fonction des ressources dédiées. (Daft et Weick, 1994).</p>
RESULTAT	<p>LE PRODUIT DU SYSTEME</p>	<p>Connaissance du marché ;</p> <p>Capacité à prendre une décision de développement sur le marché.</p>

6- CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Au début de ce chapitre, nous avons exposé la conception classique de l'étude export. Cette conception décrit un processus en plusieurs étapes qui répond aux questions des exportateurs grâce à des plans de recherche spécifiques, et cherche à réduire progressivement l'incertitude liée aux marchés. Cependant, plusieurs dimensions ne sont pas prises en compte dans cette vision processuelle, en particulier l'importance du contexte dans lequel se situe l'étude, les savoir-faire internes qui conditionnent l'analyse que l'entreprise fait de la situation et sa capacité à traiter l'information ; la nature des informations à acquérir ; et enfin les mécanismes d'interaction nécessaires pour donner un sens à ces informations.

Le courant interactionniste nous permet d'intégrer ces éléments en évoluant de la notion de processus d'étude vers celle de système d'interprétation de l'information. Nous concevons alors l'étude comme une construction progressive de sens, fondée sur des interactions entre commanditaire et chargé d'étude et qui en définitive rend possible la production de connaissances. Ce système d'interprétation spécifique à l'étude export a plusieurs caractéristiques : il est tout d'abord la traduction de la posture d'exploration de l'entreprise (March, 1991). Il a pour objectif la réduction de la perception d'ambiguïté des managers face

aux nouveaux marchés (Daft et Weick, 1994). Il est conditionné par les savoir-faire d'internationalisation préalables des managers (Kogut et Zander, 1992, Eriksson et Johanson, 1997, Basly, 2005). Les informations collectées sont de plusieurs natures : elles sont générales (liées à l'internationalisation ou spécifiques (liées au marché), explicites mais aussi tacites et donc incrustées dans l'expérience du chargé d'étude (Hall, 1982, Nonaka et Takeuchi, 1997). Pour réduire l'ambiguïté des marchés, le commanditaire fait donc appel à un chargé d'étude dont le rôle dépend de sa logique d'interprétation et qui participe au transfert d'informations explicites et tacites vers l'entreprise.

Le système d'acquisition de l'information travaille avec un objectif et une contrainte : L'objectif est de faire évoluer le « code organisationnel » de l'entreprise (March, 1991). La contrainte est de prendre en compte les capacités de l'entreprise à intégrer cette nouvelle information (Basly, 2005). Plus l'écart entre mandataire et marché est grande, plus la transmission doit être lente et les interactions nombreuses (Daft et Weick, 1994). Le commanditaire se doit donc d'évaluer l'asymétrie d'information qui existe entre lui et le marché et trouver le système (mode d'acquisition et le mode d'interaction) qui permettra de combler cet écart.

Pour mettre en place ce système de réduction d'ambiguïté des marchés, le commanditaire doit s'assurer non seulement de la forme de transfert d'information mise en place, mais aussi de la qualité de ce transfert. Nous allons donc maintenant nous attacher à explorer la régulation de la relation entre commanditaire et mode d'acquisition de l'information.

CHAPITRE 2 : LA DELEGATION DE L'ETUDE

Le deuxième chapitre comporte deux points principaux : tout d'abord, il s'attache à mettre en lumière les ressorts de la relation qui existe entre commanditaire et chargé d'étude, puis envisage les modes de contrôle de cette relation et les déterminants qui poussent l'entreprise à privilégier un mode de contrôle particulier.

Le premier sous-chapitre définit la relation d'agence qui existe entre commanditaire et mode d'acquisition (Jensen et Meckling, 1976). La théorie positive de l'agence met en lumière les mécanismes de cette relation, que sont l'incertitude du résultat, la perception du risque et l'asymétrie d'information entre commanditaire et chargé d'étude. Ces facteurs entraînent des risques de sélection adverse et moral qui poussent le commanditaire à s'informer sur son mode d'acquisition, le sélectionner et le contrôler. Il démontre ensuite comment une étude export conduite sur un marché étranger présente une asymétrie d'information et des problèmes d'agence exacerbés. Enfin, afin de rendre la théorie de l'agence compatible avec une vision comportementale de l'entreprise adoptée au chapitre premier, il privilégie la lecture de la relation d'agence effectuée par Girin qui intègre à ses mécanismes une dimension cognitive et sociale (Girin, 1990 ; 1995).

Le second sous-chapitre définit ce qu'est le contrôle. Il aborde tout d'abord les modes de contrôle envisageables, en commençant par ceux préconisés par la théorie de l'agence, le contrôle processuel et le contrôle des résultats (Anderson et Oliver, 1987), puis en y ajoute la confiance qui apparaît comme un substitut efficace aux modes de contrôle dans certaines circonstances (Granovetter, 1985 ; Girin, 1995). Il définit enfin les déterminants de ces modes de contrôle et conclue en présentant quatre stratégies de contrôle majeures du mode d'acquisition de l'information en fonction de la clarté du mandat et des systèmes d'information disponibles au sein de l'entreprise.

1- LA RELATION DE DELEGATION

Nous introduisons tout d'abord la relation d'agence puis la théorie de l'agence, qui se construit sur les fondations de celle des droits de propriété. Nous identifions grâce à elle les mécanismes qui gouvernent les relations entre un commanditaire et un prestataire de service. Enfin, nous élargissons le cadre de référence de l'agence en y introduisant une dimension cognitive et sociale (Girin, 1985).

1-1- La théorie de l'agence

1-1-1- La relation d'agence

La relation d'agence est un système très ancien de répartition de l'autorité et d'organisation sociale dont Coleman, sociologue américain de l'Université de Chicago, présente les principes dans son ouvrage fondamental : « Foundations Of Social Theory » (Coleman, 1990, p146). Déléguer une tâche à un agent est une transaction sociale fondamentale qui permet à un acteur de poursuivre ses intérêts bien au-delà de ses capacités propres. L'agent, que le principal recrute grâce à ses ressources, constitue comme une extension de celui-ci (« extension of self »).

Chaque société fixe les règles de cette transaction en déterminant les responsabilités et des droits de chacune des parties en fonction de la culture et des lois en vigueur (« common law », « code law », loi coranique...). Cependant, cette forme d'organisation sociale connaît un succès tout particulier aux Etats-Unis, où les économistes américains, à l'instar de Jensen et Meckling, sont imprégnés de l'éthique protestante du travail qui donne une valeur positive à la richesse, témoignage sur terre de la réussite d'individus industriels (Jensen et Merckling, 1976). Pour eux, le contrat passé entre principal et actionnaire est une forme d'organisation souhaitable, parce qu'elle advient entre deux acteurs libres et égaux en droits, qui échangent des ressources de nature différente. Le sociologue d'Iribarne, dont les travaux portent sur l'enracinement culturel du fonctionnement économique, analyse bien cette logique contractuelle américaine très éloignée de la logique de l'honneur qui prévaut en France (d'Iribarne, 1989).

1-1-2- Les fondements de la théorie de l'agence

Les principes fondamentaux de la théorie des droits de propriété ont servi de base à la théorie de l'agence (Alchian et Demetz, 1972). Inscrite dans une vision libérale de la société ou les agents autonomes cherchent à faire fructifier leurs actifs, sa première innovation est d'assigner aux individus des droits de propriété³. La seconde est de réduire toute relation à un échange de droits de propriété : « les droits de propriété sont aliénables par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens ».

Le droit de propriété sur un actif se définit à partir de trois attributs : le droit d'utiliser l'actif, le droit d'en tirer un revenu, et le droit de le céder définitivement à un tiers (aliénabilité du droit).

La notion d'acteurs apporteurs de ressources sera conservée et élargie dans la théorie de l'agence. Les ressources, aussi appelés facteurs de production (Jensen et Meckling, 1976, p310), sont de natures variées. Elles recouvrent le travail, le capital, les matières premières et l'assomption du risque. Charreaux, spécialiste de la théorie de l'agence affirme que cette définition des ressources peut aussi inclure la notion de capital social, au sens de Coleman (Coleman, 1988, 1994), définie comme « une ressource sociale informelle qui constitue une ressource pour un ou plusieurs acteurs et peut être mobilisée » (Charreaux, 1999, p 89).

La relation d'agence va s'intéresser aux modalités de l'échange de droits de propriété, c'est-à-dire aux modes de coordination des deux agents qui échangent des droits, en particulier dans le cadre d'un contrat. L'objet du contrat est toujours une transaction, élargie à toute forme de coopération qui entraîne un « échange réciproque de droits de propriété » (Charreaux, 1998, p14). Le principal met des ressources à la disposition de l'agent qui en contrepartie met à sa disposition sa capacité à accomplir une tâche. Les deux parties sont comme dans la théorie des droits de propriété libres, la relation est créée de plein gré et les termes de l'accord sont négociés. Enfin, le contrat lui-même scelle un accord et les conditions de cet accord. Cet accord, qui peut être formalisé ou non, reste dans tous les cas toujours incomplet, dans l'acception économique du terme, du fait de la rationalité limitée des agents.

³ « La propriété se définit par l'existence d'un droit sur un actif, socialement validé, assigné à un individu et aliénable par l'échange » (Coriat et Weinstein, p 83).

Cependant la modalité de la relation, le contrat, apporte une dimension nouvelle à l'échange : celle de la délégation, et introduit deux nouveaux rôles : celui de principal (mandant) et celui d'agent (mandataire). La relation d'agence apparaît alors comme « un contrat dans lequel une personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976). Cette relation instaure un lien de subordination entre principal et agent⁴ mais ces deux personnes n'appartiennent pas nécessairement à la hiérarchie d'une même organisation (Charreaux, 1998). Simplement, le mandataire est payé pour remplir une mission fixée par le mandant, dans des termes qu'ils ont négociés ensemble.

1-1-2- Le courant positif

Jensen et Meckling sont à l'origine de ce courant théorique. Leur premier objet de recherche est la relation entre actionnaires et managers, et leur problématique centrale consiste à tenter de maîtriser les tendances des managers à privilégier leur intérêt personnel (« self-serving » en anglais).

Trois articles posent les fondations de ce courant (Eisenhardt, 1989) : L'article de Jensen et Meckling de 1976 «Theory of The Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », qui analyse les structures de l'organisation et comment la participation au capital des managers peut aligner leurs objectifs avec ceux des actionnaires ; celui de Fama en 1980 « Agency Problems and The Theory of The Firm », qui présente les marchés des capitaux et du travail comme des mécanismes d'information efficaces pour limiter les actions intéressées (au sens de « self-interest ») des dirigeants ; Enfin, Fama et Jensen rédigent en 1983 un article « Separation of Ownership and Control » , qui présente le conseil d'administration comme un système d'information efficace pour réguler l'opportunisme des dirigeants.

La théorie positive de l'agence retient comme objectif assigné au dirigeant (agent), la fructification des investissements de l'actionnaire (le principal) et la nécessité de limiter son

⁴ Une relation d'autorité apparaît dans la mesure où une personne dispose de droits de contrôle sur certaines actions d'une autre personne (J.S. Coleman, 1990, p67)

opportunisme. Elle se focalise sur les mécanismes de gouvernance envisageables et propose deux pistes pour limiter l'opportunisme d'un agent en général : la première est d'aligner ses objectifs sur ceux du principal et la seconde d'investir dans des systèmes d'information qui permettent de contrôler son comportement. Il fait ainsi émerger les variables clefs du contrôle et de l'information qui pourront plus tard être généralisées à d'autres contextes et l'avènement des technologies de l'information n'a fait que renforcer les moyens de contrôle des principaux sur les agents. Plusieurs auteurs confirment la pertinence du modèle en la testant dans des domaines différents : la résistance des managers aux tentatives de rachats d'entreprises, l'impact de la possession d'action par les managers sur les choix d'investissements ou de divestissement, l'impact de la participation au capital des employés sur le coût des actions ...

1-1-3- Le courant normatif

Le courant positif de la théorie de l'agence a ébauché un modèle fondé sur le choix du mode de régulation des relations « actionnaires/managers ». Le courant normatif généralise ces conclusions et applique ce modèle à l'ensemble des relations inter-organisationnelles et professionnelles. Son apport consiste à identifier les variables qui conditionnent le choix du mode de gouvernance de la relation. Trois variables centrales émergent : le degré d'incertitude du résultat, l'aversion au risque et l'information.

1-1-3-1- L'incertitude du résultat

La théorie de l'agence lie l'incertitude aux facteurs imprévisibles de l'environnement. Ces facteurs peuvent provoquer la prospérité et ne peuvent être que partiellement anticipés et contrôlés. De ce fait, les résultats d'une relation ne sont qu'en partie liés aux comportements de l'agent. Une autre partie est imprévisible (cas de force majeure,...) et affectée par les turbulences de l'économie, du climat, des actions des concurrents et des changements technologiques.

En matière de stratégie cependant, des recherches antérieures montrent que les décisions managériales sont influencées non pas par l'incertitude de l'environnement physique et

objectif, mais par la perception de l'incertitude par les managers. Le même environnement peut être interprété différemment par différents acteurs (Desreumaux, 2004). L'incertitude est donc surtout une perception qui naît du manque d'information concernant les facteurs environnementaux, interdisant la prévision des résultats d'une décision spécifique sur l'organisation et l'évaluation des probabilités de l'impact des évolutions de l'environnement sur l'organisation (Morris, Hansen et Pitt, 1995). De manière plus quantitative, Demsetz (1988) estime que l'incertitude sera présente lorsque l'information manque et qu'il devient impossible d'estimer la probabilité d'occurrence des différents événements possibles.

1-1-3-2- Le risque dans la théorie de l'agence

Le partage des risques est à l'origine de la théorie de l'agence ... L'incertitude du résultat (« outcome uncertainty ») est prise en compte par les acteurs de façon différenciée. Le risque n'est pas réduit à une inaptitude à prédire l'avenir mais conçu en termes d'arbitrage entre prise de risque et récompense attendue (Eisenhardt, 1989). Cette conception du risque implique la volonté des acteurs d'accepter qu'une part de risque influe sur le type de contrat qui va régir leur relation.

Les agents sont théoriquement plus réticents à prendre des risques, parce qu'ils ont beaucoup à perdre alors que le principal lui est supposé plus insensible à ce risque du fait de sa capacité à diversifier ses actions, ce qui lui permet de réduire ses risques.

1-1-3-3- L'information dans la théorie de l'agence

Jensen accorde dans sa théorie une place centrale à l'information comme moteur des décisions. L'opinion de Jensen est qu'il est quasi impossible pour le principal d'absorber toutes les informations qui sont nécessaires à la décision et que de ce fait il délègue cette décision à l'agent compétent sur le sujet. Les droits décisionnels et la connaissance spécifique doivent être réunis, sous peine de prendre des décisions mal informées. Deux types d'informations y sont distingués : l'information générale et l'information spécifique. La distinction s'opère en fonction du coût d'acquisition. L'information générale se procure à bon marché alors que l'information spécifique est coûteuse. L'agent possède un savoir-faire ou des informations uniques qui lui confèrent un pouvoir à l'intérieur de la relation agent/principal.

La relation d'agence soulève deux problèmes majeurs. D'une part, les intérêts du principal et de l'agent divergent. D'autre part, il existe une asymétrie d'information entre eux, c'est-à-dire que l'agent est le plus souvent mieux informé que le principal sur la mission qu'il a à accomplir. De ce fait, le contrat qui a été établi entre eux est incomplet et le principal ne peut pas facilement contrôler l'action de l'agent sans engager des frais.

L'asymétrie d'information elle-même génère deux problèmes pour l'entreprise : un problème précontractuel, lorsqu'il décide de déléguer une prestation et un problème post contractuel, lorsque le principal est engagé dans une relation avec l'agent. Le principal doit alors imaginer un mode d'évaluation de la performance et de récompense qui motivera le fournisseur d'étude et le poussera à accomplir les objectifs du principal et le système d'information adapté au mode d'évaluation choisi.

La sélection adverse conduit l'entreprise à choisir le mauvais prestataire, lorsqu'elle n'est pas suffisamment renseignée sur ses compétences et la qualité de ses prestations : l'information est « cachée ». Afin de pallier ce problème, l'agent peut envoyer des signaux à l'entreprise pour prouver qu'il a toutes les bonnes caractéristiques, en produisant des lettres de recommandations, des diplômes, des certifications etc.. D'autre part, l'entreprise peut vérifier que l'agent a bien les caractéristiques affichées par un processus de sélection, des entretiens etc. Il lui faut alors faire l'arbitrage entre le coût de ce processus de sélection et le coût d'une erreur de recrutement. Lorsque l'entreprise peut se séparer facilement de l'agent, elle peut être tentée de prendre des risques. Mais lorsque l'enjeu du recrutement est fort, ou qu'il est difficile de se séparer ensuite de l'agent, le processus de sélection s'avère indispensable. S'il a décidé de ne pas faire d'efforts de sélection, le principal doit évaluer le coût de la non performance éventuelle de son agent ou de son licenciement.

Le risque moral advient lorsque le principal est déjà engagé dans une relation avec l'agent et a du mal à évaluer les actions de l'agent. Il s'agit du problème de l'action « cachée ». Ce problème se manifeste de deux manières. Dans certains cas, le principal ne peut pas observer l'action de l'agent et dans d'autres, il peut observer l'action, mais ne peut pas évaluer si elle est appropriée. Dans le premier cas, l'agent peut alors « botter en touche » et ne pas concéder tous les efforts qu'on attend de lui (« to shirk »). Dans le second cas, il peut faire un usage abusif des ressources de l'entreprise (« free riding »). L'entreprise prend alors en compte les

trois variables qui sont l'asymétrie d'information traduite par le niveau d'information disponible sur l'agent, les divergences d'intérêt traduites par les objectifs du principal et de l'agent, et le partage des risques traduit par le goût du risque relatif de chacune des parties prenantes et propose une forme de contrat, qui recherche soit le contrôle des actions (« behaviour-based »), soit l'alignement des objectifs (« outcome-based »).

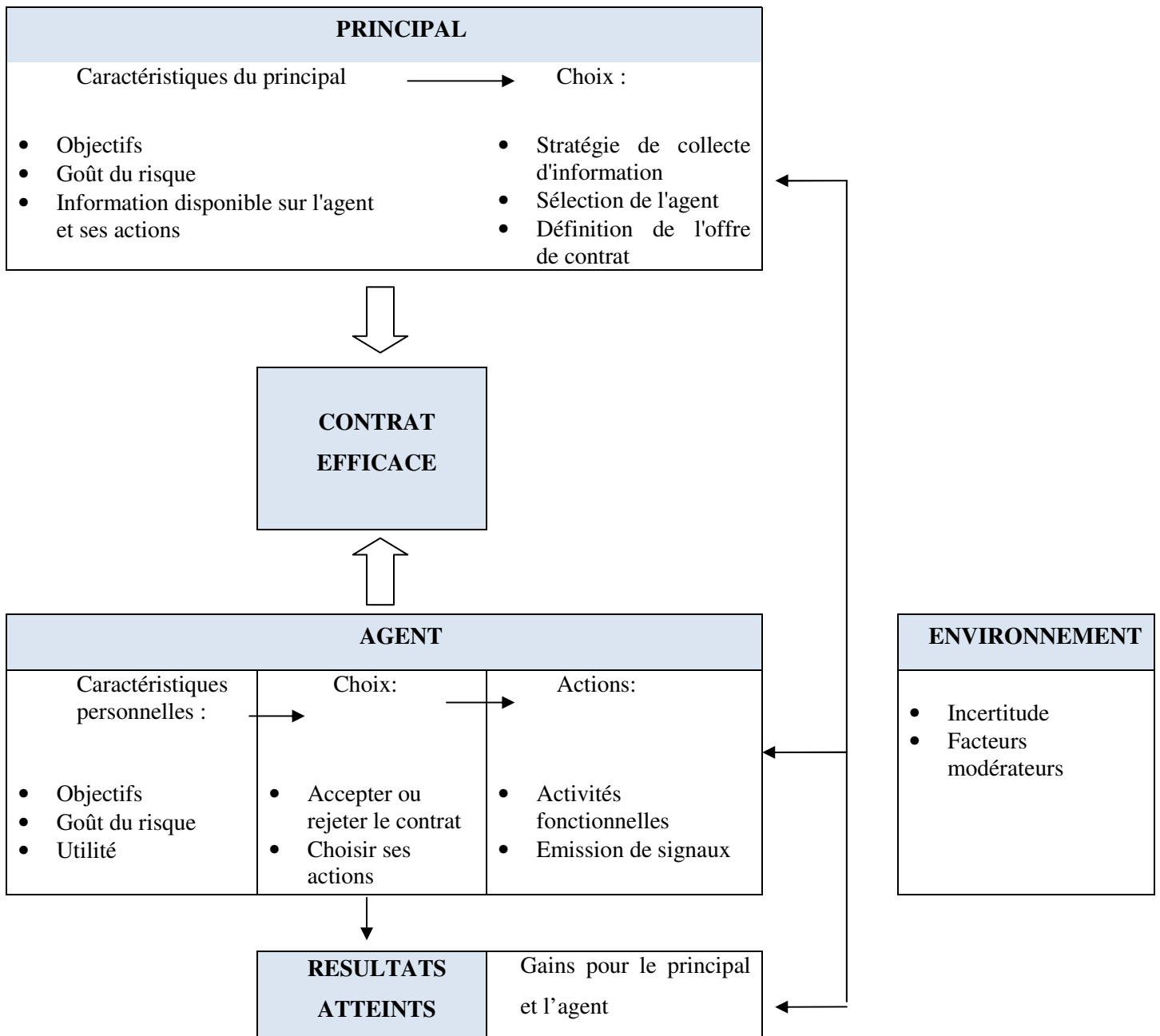
1-1-4- La modélisation de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence se focalise sur les questions suivantes (Coriat, Weinstein, 1995) :

- Quels mécanismes faut-il mettre en place pour inciter et surveiller les agents afin non seulement qu'ils ne lèsent pas l'intérêt du principal, mais qu'ils maximisent sa fonction d'utilité ?
- Quel est le système d'agence qui permet la meilleure efficacité en situation d'information imparfaite ?

Bergen, Dutta et Walker synthétisent les apports des différents courants. Ils en développent un modèle simplifié afin de l'appliquer au marketing (Bergen, Dutta et Walker, 1992), présenté ci-dessous.

LA MODELISATION DE LA THEORIE DE L'AGENCE



Source : D'après Bergen, Dutta et Walker, 1992

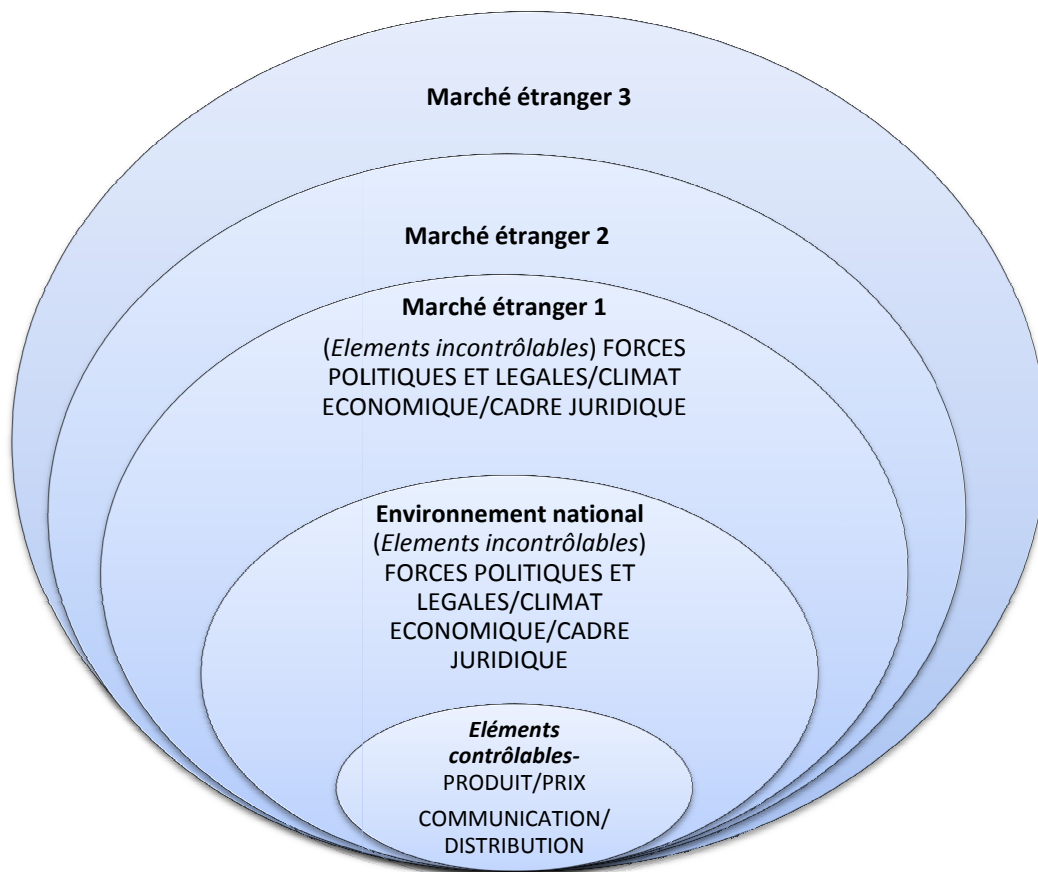
Ce modèle a été appliqué au marketing, en particulier dans les domaines du mode de rémunération de la force de vente (John et Weitz, 1989, Eisenhardt, 1985) et de la coordination et du contrôle des canaux de distribution (Dutta, Bergen et John, 1991). Dans les années 2000, un courant de recherche se développe autour de la gestion des franchises et de

l'explication du choix des entreprises entre managers franchisés et managers salariés (Garg, Rasheed et Priem, 2005).

1-1-5- Les spécificités de la relation d'agence lors d'une étude export

La littérature du marketing internationale parle depuis longtemps de la mission du marketing international comme étant celle de la gestion des facteurs incontrôlables de l'environnement ou des environnements (Cateora, 1990).

LA TACHE DU MARKETING INTERNATIONAL



Source : D'après P. R. Cateora, Irwin, 2002

Gérard Koenig, dans son ouvrage de management stratégique, résume parfaitement l'impact de cet univers inconnu sur les managers : « Lorsqu'elles interviennent dans des contextes qui leur sont profondément étrangers, les firmes s'exposent à des erreurs d'appréciation considérables... Par rapport à des concurrents locaux ou simplement plus expérimentés, l'entreprise souffre d'une asymétrie d'information et connaît des problèmes d'agence plus aigus dans le management des responsables locaux » (Koenig, 2004, p 424).

L'entreprise souffre d'une asymétrie d'information avec le chargé d'étude, qui s'accroît avec la distance géographique et psychique qui les sépare. Géographique, puisque même s'il a à sa disposition des outils technologiques comme le réseau internet, les visioconférences etc., la distance rend plus complexe l'obtention de l'information voulue (Fladmoe Linquist et Jacque, 1995). Psychique, puisque des barrières linguistiques et culturelles aussi freinent le flux d'information entre entreprise et agent (Vahlne and Wiedersheim-Paul, 1973). En définitive, cette asymétrie encourage l'opportunisme des agents : Obadia et Vida ont démontré que la totalité des formes d'opportunisme observées entre siège et filiales de PME (vols, vente d'information à la concurrence, détournement de la propriété intellectuelle de l'entreprise...) était liée à l'asymétrie d'information existant entre principal et agent et l'incapacité de la PME à les détecter (Obadia et Vida, 2006).

La recherche de contrôle est donc un élément déterminant des décisions prises dans le contexte international. C'est la raison pour laquelle un courant de recherche s'est développé depuis longtemps autour de l'application de la théorie de l'agence au domaine international. A l'origine, les modes d'entrée ont été choisis en fonction du contrôle qu'ils permettent (Anderson et Gatignon, 1986, Anderson et Coughlan, 1987, Eramilli, 1988). Plus récemment, les modes de développement international des groupes de distribution ont été analysés par Anne-Marie Doherty grâce à elle (Doherty, 1999). Enfin, dans le domaine des ressources humaines, plusieurs chercheurs ont justifié les choix de personnel expatrié, local, impatrié au sein des multinationales en fonction des besoins de contrôle du siège par rapport à son réseau (Harvey, Speier et Novecevic, 2001)...

Les systèmes de contrôle doivent être pensés dans la langue et le contexte socio culturel local. La distance culturelle rend donc plus complexe et onéreuse la mise en œuvre des procédures de contrôle, ce qui encourage les entreprises à mettre en place des structures aux coûts de

contrôle plus limités (Fladmoe Linqvist et Jacque, 1995), où à transférer le risque au partenaire local.

1-2- La vision de Girin

1-2-1- Elargissement de la théorie de l'agence

Longtemps Directeur du Centre de Gestion de l'Ecole Polytechnique, les recherches de Jacques Girin ont porté sur l'analyse des organisations et des situations de gestion (Girin, 1990a). Il a en particulier effectué une relecture de la théorie de l'agence à la lumière des apports de la théorie de la connaissance entre 1992 et 1994 sous la direction de Florence Charrue-Duboc (« Les savoirs en action », l'Harmattan, 1995). Cette relecture, ouverte aux apports de Nonaka et Takeushi comme à ceux de Daft et Weick, va nous aider à concevoir la d'un système global d'acquisition d'information.

Préservant le cadre central de la relation d'agence, lié à l'asymétrie d'information et la nécessité du contrôle, il réinterprète la notion de mandataire et de mandat, afin d'intégrer les dimensions sociales et cognitives présentes au sein de cette relation. C'est ce cadre que nous allons maintenant présenter.

1-2-1-1- L'intégration de la dimension cognitive et sociale des deux parties

Les théories contractuelles des organisations reposent sur une vision rationnelle des individus et des organisations. Nous allons grâce à Girin élargir ce cadre et considérer l'individu dans sa complexité cognitive et sociale.

Girin décrit des agents comme des agencements composites : « On désignera donc par l'expression agencement organisationnel de telles combinaisons d'éléments hétérogènes dotés, "à l'intérieur" d'une organisation, d'un mandat. En d'autres termes, l'agencement organisationnel est un mandataire (une agence), et ce mandataire est un composite (un agencement) de ressources diverses, parmi lesquelles on distinguera notamment les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources symboliques » (Girin, 1995, p246). Cette définition intègre une dimension sociale, puisque le mandataire est une entité humaine

et technique et une dimension cognitive, puisque cette entité est capable de faire émerger un savoir collectif (Accard, 2005).

1-2-1-2- La place centrale du mandat

La vision de Girin place le mandat au cœur de la relation : l'agencement organisationnel se constitue en fonction du mandat qui lui est confié. Il intègre alors les ressources nécessaires à sa réalisation et possède un « état de conscience collectif », qui en fait une entité cohérente. Le mandat façonne en quelque sorte les caractéristiques du mandataire. Cette préoccupation rejoint la quête de sens développée au premier chapitre.

Girin introduit l'idée que le mandant dit, et le mandataire fait. Cependant, pour que le mandant exprime ses attentes, il faut qu'il puisse les expliciter. Or par moment, le mandataire a du mal à mettre en mots ce qu'il attend de l'autre, parce qu'il ignore comment le faire. L'ignorance d'une personne vis-à-vis d'une activité peut avoir deux sources majeures (Girin, 1995, p 256). Soit la personne ne peut pas visualiser ce qui va être fait car elle ne dispose pas des schémas mentaux nécessaires. Soit les descriptions possibles sont si compliquées qu'elles sont difficilement transmissibles, et de ce fait, elle doit procéder à des simplifications. Pour ces deux raisons, dans une relation d'agence, l'expression du mandat n'est pas toujours claire, qu'elle est parfois imprécise ou confuse.

Ce concept de mandat clair ou confus fait clairement écho au degré d'ambiguïté décrit comme étant à la source des choix de système d'interprétation des informations des entreprises (Daft et Weick, 1994).

2- LA STRATEGIE DE CONTROLE

D'abord défini comme « le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation », le périmètre du contrôle s'élargit avec le temps pour être maintenant considéré comme : « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies » (Saunier, 2004).

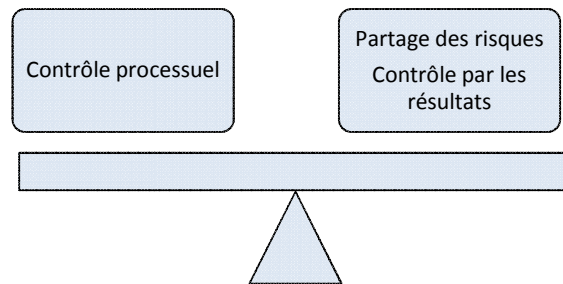
Nous retenons et présentons trois modes de contrôle principaux dans le cadre de notre recherche : les deux grands modes de contrôle issues de la théorie de l'agence, le contrôle des résultats et le contrôle des actions (Alchian et Demsetz, 1972) et un troisième mode de gouvernance de la relation, la confiance, découvert par la théorie comportementale (Ouchi, 1979), et conceptualisée par plusieurs courants (Granovetter, 1979, Girin, 1985, Charreaux, 1998).

Enfin, nous cherchons les principes qui conduisent l'entreprise au choix d'une stratégie de contrôle spécifique.

2-1- Les stratégies de contrôle

2-1-1- Les stratégies unilatérales

Kathleen Eisenhardt résume l'arbitrage des entreprises quant au choix du mode de contrôle de la façon suivante. Soit l'organisation possède les systèmes d'information nécessaires pour mettre en œuvre un monitoring, soit elle doit recourir au contrôle sur les résultats en donnant à l'agent des incitations pour qu'il accepte d'assumer une partie des risques (Eisenhardt, 1985, p 137). Le schéma suivant synthétise le raisonnement de l'agence.



L'entreprise choisit l'option la moins coûteuse avec les hypothèses suivantes : d'une part, le résultat est incertain, le principal est neutre et l'agent est averse au risque. D'autre part, il existe une divergence d'intérêt entre agent et principal quant au comportement de l'agent (c'est-à-dire un agent averse à l'effort). Il en découle un arbitrage entre le coût du développement de mécanismes de contrôle et le coût de la mesure du résultat et du transfert des risques à l'agent. Dans la théorie de l'agence, les deux mécanismes sont considérés comme substituables l'un à l'autre.

2-2-1-1- Le contrôle des résultats

La stratégie de contrôle par les résultats est équivalente au recours au marché (Anderson et Oliver, 1987). Les agents ont une obligation de résultats, mais pas de moyens. Ils sont autonomes et responsables, reconnus dans leurs compétences et peuvent agir sur leurs attitudes et leurs comportements. La main invisible du marché, en appliquant la pression nécessaire, les guide vers la performance. Les entreprises qui utilisent ce type de système réduisent leurs frais de management, en utilisant la pression dérivée du marché, et transfèrent le risque à l'agent. Les récompenses (« incentives ») sont distribuées à l'agent en fonction de ses performances. L'agent est un entrepreneur, responsable de ses résultats, et libre de ses moyens (Anderson et Oliver, 1987).

Le contrôle par les résultats est fondé sur l'évaluation des performances de l'agent par rapport à un objectif fixé au départ. Il repose sur un processus comprenant plusieurs étapes (Merchant, 1998) : choisir un indicateur de performance, fixer un objectif à l'aide de cet indicateur, mesurer la performance et attribuer une récompense ou une sanction à l'agent en fonction de sa performance. L'évaluation par les résultats est fondée sur la formalisation d'un contrat de départ et l'explicitation des résultats attendus. Le rapport d'étude est le résultat « output » tangible de la relation. Le contrôle par les résultats est caractérisé par une interaction faible avec les prestataires. Dans certains cas, il est possible de rapprocher les intérêts de l'agent et ceux du principal en donnant des incitations qui encouragent la performance, comme un recrutement ou un commissionnement sur les ventes.

2-1-1-2- Le contrôle processuel

Le contrôle processuel ou par les comportements est motivé par une toute autre philosophie. Des managers impliqués, soutenus par des systèmes d'information efficaces, suivent activement et dirigent l'activité des agents (Anderson et Oliver, 1987). Ils ont une idée précise de ce qu'ils attendent d'eux et vont s'assurer que tous leurs efforts sont mobilisés pour réaliser la tâche. Les résultats de cette tâche ne sont pas toujours immédiatement visibles, mais apparaissent dans le long terme. Le salarié reçoit par exemple un salaire, qui traduit la prise de risque de l'entreprise en échange d'un meilleur contrôle. La rémunération de l'agent est fondée sur l'évaluation de son comportement, sur ses connaissances et ses actions (« inputs ») plutôt que sur ses résultats (« outcomes »). C'est la main bien visible du management qui est substitués à celle invisible du marché (Anderson et Oliver, 1987).

Les procédures d'évaluation et les dispositifs d'enregistrement comme le reporting, le tableau de bord, l'audit et le bilan sont des éléments du système d'information sur les actions de l'agent. Le contrôle par les processus est caractérisé par une forte interaction entre mandant et mandataire et la formalisation de processus de suivi.

2-1-2- Une stratégie bilatérale – La confiance

2-1-2-1- Le choix d'une définition de la confiance

La théorie économique ne découvre que tardivement l'importance de la confiance comme mécanisme de régulation des relations et elle ne rend que partiellement compte du phénomène (Brousseau, 2000). Certains économistes comme Arrow ou Akerlof, postulent l'existence d'un « sens moral universel », vision « sur-socialisée » d'un individu impliquant qu'il fasse constamment usage d'un sens moral égal. Quant aux tenants de la nouvelle économie institutionnelle, ils considèrent que les structures hiérarchiques au sein des entreprises permettent d'éviter les comportements opportunistes (Williamson, 1975). Or, ces arrangements ne créent pas la confiance, mais s'y substituent : ils ont donc une vision sous-socialisée de la confiance (Granovetter, 2000, p 86).

Les sociologues, eux, considèrent la confiance comme une caractéristique du lien social (Granovetter, 1985). Cette perspective, très féconde, fait des relations sociales la pierre angulaire de la confiance. Elle varie avec l'intensité des liens : « si dans les relations d'affaires la confiance que l'on peut avoir en un individu est évidemment plus variable, des relations personnelles fortes permettent ... de garantir la confiance » (Granovetter, 2000, p 89). Le concept d'encastrement est central dans cette vision de l'action économique. Elle est développée par Granovetter qui montre que l'ensemble des actions économiques des individus sont « encadrées dans des systèmes concrets et continus de relations sociales » de deux natures, relationnel et structurel (Granovetter, 2002, p208). L'encastrement relationnel est lié aux relations personnelles des acteurs et l'encastrement structurel à la structure du réseau général des relations. La dimension structurelle, c'est-à-dire la manière dont les relations entre individus sont encadrées dans une structure plus importante a aussi un impact conséquent sur leurs actions. Plusieurs recherches ont validé depuis l'importance de ce double encastrement réticulaire sur les comportements économiques (Uzzi, 1996 ; DiMaggio et Louch, 1998).

C'est cette conception que nous retiendrons. Elle correspond dans la théorie de l'agence à une situation où les objectifs sont congruents, supprimant la nécessité du contrôle (Eisenhardt, 1989).

2-1-2-2- Les bénéfiques de la confiance

Plusieurs études se sont intéressées aux bénéfiques de la confiance. Beccerra et Gupta ont interrogé vingt-six cadres au sein d'une multinationale et démontré que quel que soit le contexte géographique et culturel, les relations de confiance se caractérisaient par une communication très ouverte et une volonté plus grande de l'agent de prendre des risques (Beccerra et Gupta, 1999). Uzzi a conduit vingt-trois analyses ethnographiques d'entreprises textiles dans le milieu de la mode new yorkaise (Uzzi, 1996). Les relations imbriquées y sont comparées aux relations régulées par le marché et présentent les caractéristiques suivantes.

Premièrement, une information plus fine est échangée : elle dépasse le cadre du prix et de la quantité et inclut des informations expérientielles (dans l'étude, les auteurs citent le tombé d'un tissu, la façon dont il prend la lumière etc...). Les acteurs échangent des informations plus riches et tirent des leçons de l'expérience de leurs partenaires, ce qui permet des transferts de connaissances, et les informations sont prises d'autant plus au sérieux que la source est digne de confiance. Deuxièmement, les partenaires gagnent en flexibilité : ils ajustent leurs efforts pour résoudre leurs problèmes. Les difficultés rencontrées ne sont pas rejetées sur l'un ou l'autre des partenaires, mais gérées conjointement. Troisièmement, les temps de réaction et les coûts de contrôle sont réduits. La démarche traditionnelle de protection contre l'opportunisme a un coût. Il faut préparer un contrat et trouver le bon mode de contrôle. Mais si les partenaires croient en une répartition égale des profits, ces mécanismes s'avèrent inutiles et les entraînent même à dépasser les objectifs fixés par l'accord formel. Dernièrement, les relations sont plus durables.

Les réseaux sont une troisième forme de structuration entre marché et hiérarchie. Ils sont basés sur la coopération. Ceci nous donne une indication sur la confiance, qui résulte d'un processus et se construit pas à pas sur la base de la réciprocité (Coriat et Gueniff, 2000).

2-2- les déterminants du choix du mode de contrôle

Le mode de contrôle est déterminé d'une part par la nature de la mission confiée à l'agent et d'autre part par les ressources dont dispose l'entreprise pour mettre en œuvre un mode de contrôle.

2-2-1- La mission confiée à l'agent

2-2-1-1- La complexité de la tâche

Plusieurs auteurs abordent l'importance de la mission de l'agent dans le choix de la nature du contrôle. L'approche comportementale met en lumière l'importance de la nature de la tâche à surveiller (Ouchi, 1979). Pour Ouchi, la tâche est décrite en fonction du processus de transformation et des résultats produits. Le mode de contrôle est sélectionné en fonction du critère le plus facile à évaluer, si le processus de production est simple (travail à la chaîne par exemple), on évaluera les comportements, si le résultat est visible et mesurable, on évaluera ce résultat. C'est dans le cas où le processus n'est pas maîtrisé et les résultats difficiles à mesurer précisément que la solution est de réduire les conflits d'intérêts entre principal et agent. Au contrôle formel se substitue alors la régulation sociale.

La théorie organisationnelle se résume ainsi :

LA PERSPECTIVE BEHAVIORALE DU CONTROLE

		CONNAISSANCE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION	
		Parfaite	Imparfaite
CAPACITE A MESURER LES RESULTATS	Forte	Contrôle comportemental ou par les résultats	Contrôle par les résultats
	Faible	Contrôle comportemental	contrôle social ou par le clan

Source : adapté de Ouchi, 1979

Cette approche fondatrice s'applique plus particulièrement au contexte des métiers industriels, dans lesquels le processus de production est tangible.

2-2-1-2- La clarté du mandat

Pour le domaine des services et des tâches intellectuelles, Girin déplace le problème de la complexité de la tâche elle-même à la capacité du commanditaire à formuler clairement ses attentes. Il distingue deux types de mandats : les mandats clairs et les mandats confus. Les premiers sont fréquents dans les activités techniques, qui peuvent spécifier le projet à réaliser et le quantifier, alors que le second type est plus commun dans les activités d'audit, de recherche, de management, où il est plus difficile de mettre en mots exacts le résultat attendu. Girin divise ensuite les activités en deux catégories, selon qu'elles sont simples ou complexes. Une tâche dont le mandataire peut clairement expliquer toutes les étapes est une tâche simple, alors qu'une tâche qui implique une multitude d'activités coordonnées est complexe.

Girin distingue quatre mandats types. Le cas de coopération simple peut être illustré par le rôle d'un déménageur, qui suit les directives de la personne au service de laquelle il se met. Celui de vigilance ordinaire par la surveillance de locaux dont le rôle est de repérer tout incident, et de parer aux imprévus pour le compte de sa direction. L'expert a une activité complexe (au moins pour le non expert) mais un mandat généralement précis (garagiste, médecin...). Enfin, le manager définit lui-même les contours de son activité. Parmi ces quatre cas, deux correspondent à des tâches complexes, l'expertise et la consultation.

LA PERSPECTIVE DE GIRIN SUR LE CONTRÔLE

		MANDAT (DESCRIPTION DU DIRE, DE L'ATTENTE DU MANDANT)	
		CLAIR	CONFUS
ACTIVITE (DESCRIPTION DU FAIRE DU MANDATAIRE)	SIMPLE	Coopération simple	Vigilance ordinaire
	COMPLEXE	Expertise	Consultation

Source - *Typologie des relations de mandat (d'après Girin, 1995, p. 260)*

Les deux types de mandat entraînent des modes de suivi différenciés : Pour le mandat clair, le mode de contrôle central est le résultat. On peut le fixer, l'évaluer, le juger. Cependant, si l'activité est complexe, bien que le résultat soit toujours évaluable, le mandant va avoir du

mal à évaluer le degré d'avancement de la mission. De ce fait, il va rechercher des indicateurs de l'état d'avancement qui lui permettent d'avoir des preuves tangibles du travail effectué, ce qui n'est pas toujours aisé. Quant au mandat confus, le « livrable » restant imprécis ou ambigu, c'est sur la question des moyens et de la limitation des responsabilités que va se porter la négociation du cahier des charges (mesure de budget ou de temps). Le contrôle, lui va se focaliser sur l'évaluation du « niveau d'activité » dont le mandant va chercher des indicateurs précis. Le mandant est alors amené à suivre la mission au travers de compte rendus d'activité. Plus l'activité est complexe, plus les comptes rendus seront eux-mêmes touffus ou simplificateurs, ce qui ne rend la tâche difficile aux deux parties, l'une devant rendre accessible sa matière, l'autre devant se mettre à niveau pour apprécier les efforts consentis.

**SUIVI DE L'AGENT EN FONCTION DU MANDAT
POUR UNE ACTIVITE COMPLEXE**

	MANDAT (DESCRIPTION DU DIRE, DE L'ATTENTE DU MANDANT)	
	CLAIR	CONFUS
RENDEZ-VOUS INITIAUX	Spécification précise du mandat	Enoncé confus du mandat Limitation des responsabilités Définition des moyens
RENDEZ-VOUS INTERMEDIAIRES	Etat d'avancement	Comptes-rendus précis Evaluation des moyens engagés
RENDEZ-VOUS FINAUX	Evaluation du résultat	Compte-rendus précis Construction éventuelle d'un résultat
INDICATEURS NUMERIQUES	Résultat	Activité

Source - Typologie des relations de mandat (d'après Girin, 1995, p. 260)

Cette vision du rôle du contrôle social est partagée par Girin pour qui la confiance est nécessaire lorsque le mandat est confus et la tâche complexe. Girin parle alors de « l'inquiétude » du mandant quant à la bonne exécution de la mission par le mandataire. Dans ce cas le mandant peut s'épuiser à construire des indicateurs et des mesures qui ne

parviendront jamais tout à fait à rendre transparent à ses yeux l'activité du mandataire et donc à le rassurer. Il est donc préférable de recourir à la confiance (Girin, 2006).

2-2-2- Les ressources disponibles pour le contrôle

Nous venons de voir les principes qui orientent le choix du mode de contrôle. Cependant, l'entreprise doit faire face à ses propres contraintes et ne peut choisir un mode de contrôle qui si elle a les moyens de le mettre en œuvre.

Le contrôle des actions ou contrôle processuel (« behaviour control ») n'est possible que si l'entreprise dispose de systèmes d'information sur l'agent ou des ressources nécessaires pour les développer. Dans ce cas, elle peut le mettre en œuvre. Les conseils d'administration sont un moyen de contrôle des actions des managers (Fama et Jensen, 1983). Lorsque les ressources sont insuffisantes, Jensen et Meckling proposent alors d'aligner les objectifs du principal et de l'agent (« goal alignment »).

Partager un but (goal alignment) et récolter les fruits d'efforts communs réduit les risques de conflit entre principal et agent. Il s'agit alors de contrôle par les résultats (« outcome control »). Jensen et Meckling démontrent ainsi que l'actionnariat des cadres dirigeants permet de réduire leur opportunisme (Jensen et Meckling, 1976). Encore faut-il que la mise en place d'incitation soit une tâche possible, c'est-à-dire que le résultat de la tâche soit appréciable par le mandant.

Enfin, la confiance s'impose comme mécanisme de régulation des relations lorsque la perception du risque est forte et le mandat est confus (Girin, 2006). Il se substitue au contrôle par les résultats lorsque ceux-ci sont difficiles à évaluer et au contrôle comportemental lorsque les systèmes d'information sont inexistantes (Ouchi, 1979, Girin, 2006). Enfin, il vient renforcer les autres mécanismes de suivi dans les relations de long terme (Brulhart et Favoreu, 2004).

2-3- La synthèse des stratégies de contrôle

En reprenant les éléments développés dans ce deuxième chapitre, il est possible de mettre en relation les paramètres de l'étude et les paramètres plus ciblés qui déterminent le choix du mode de contrôle. Tout d'abord la nature du mandat, claire ou confuse qui fait écho à l'ambiguïté de départ de la situation d'étude. Ensuite les moyens disponibles pour assurer la surveillance de l'agent, sous forme de systèmes d'information ou d'incitation.

Nous pouvons en conclusion présenter la logique des choix de stratégie de contrôle d'un chargé d'étude, en fonction de son mandat et des ressources disponibles au sein de l'entreprise pour développer des systèmes d'information et distinguer quatre stratégies. L'entreprise a recours à une régulation par la confiance lorsque le mandat est confus, et pour pallier l'absence de systèmes d'information et l'incapacité d'évaluer les résultats. Elle applique une stratégie de contrôle processuel lorsque le mandat est imprécis (du fait de difficultés cognitives ou d'une tâche complexe) mais qu'elle dispose de systèmes d'informations. Elle choisit le contrôle par les résultats le mandat est précis et/ou lorsque que les objectifs des acteurs peuvent être rapprochés. Enfin, si elle dispose de systèmes d'information et d'incitations et que le mandat est clair, elle se trouve en position d'arbitrer entre les deux modes de contrôle en fonction de leur coût.

Ces quatre stratégies de contrôle sont présentées dans le tableau ci-dessous.

LES STRATEGIES DE CONTRÔLE DU CHARGE D'ETUDE

MANDAT	Confus	CONFIANCE Du fait de l'absence de système d'information interne, choix par défaut d'un contrôle social.	CONTRÔLE PROCESSUEL Du fait d'un mandat confus et de la présence de systèmes d'information, choix d'un contrôle processuel formel ou informel.
	Clair	CONTRÔLE PAR LES RESULTATS Le mandat étant clair et les capacités de contrôle inexistantes, il est logique d'évaluer la tâche en fonction des résultats.	ARBITRAGE Du fait du mandat technique et de l'aptitude de l'entreprise à évaluer les résultats, le mode d'acquisition peut être contrôlé sur ses processus ou par les résultats.
		Inexistantes	Existantes
CAPACITES DE CONTRÔLE			

3- CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

La définition du mode d'acquisition s'enrichit d'une dimension de contrôle. Celui-ci se définit maintenant comme un agencement organisationnel interne ou externe mis en place par le mandant pour réaliser tout ou partie de l'étude d'un nouveau marché. Il remplit sa mission dans un contexte international, qui magnifie l'asymétrie d'information et multiplie les risques d'opportunisme, rendant essentielle la mise en œuvre d'une stratégie de contrôle.

Le système d'acquisition de l'information lui aussi intègre cette dimension de stratégie de contrôle du mode d'acquisition. Celle-ci est la résultante de deux déterminants majeurs.

Le premier déterminant de la stratégie de contrôle est la notion de mandat clair ou confus confié à l'agent. Le commanditaire peut avoir du mal à expliciter ses attentes parce qu'il ne possède pas les schémas mentaux nécessaires à la mise en mots de ses attentes. Cette

explicitation peut aussi être freinée par la complexité de la tâche d'étude elle-même, qui peut demander un effort considérable d'élaboration, de description, et d'utilisation de terminologies spécifiques (Girin, 1995). Puisque la clarté du mandat confié au chargé d'étude est fonction des caractéristiques du mandant comme de celles de la tâche elle-même, nous pouvons établir un lien entre la perception d'ambiguïté ressentie par le commanditaire et le mandat qu'il formule. Nous postulons donc en conclusion que lorsqu'un manager ressent une forte ambiguïté, cette perception résulte dans la formulation d'un mandat imprécis. Ce mandat confus est lui-même source d'inquiétude pour le mandant et provoque une volonté de surveillance du processus.

Le second déterminant est la notion de levier de contrôle disponible au sein de l'entreprise. Le levier principal est la présence de systèmes d'information sur le chargé d'étude, en particulier le recours à une sélection des modes d'acquisition et des reportings formalisés. Le second levier est l'existence d'incitations propres à motiver le chargé d'étude à exécuter sa mission.

CHAPITRE 3- LES PHASES DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'objectif de ce chapitre est d'analyser le contexte de l'entreprise aux différentes phases de son internationalisation. Nous présentons dans un premier temps la théorie de l'internationalisation graduelle, initiée par Johanson et Vahlne (1977), qui place l'apprentissage et l'expérience au cœur d'un modèle de développement international de l'entreprise. Nous expliquons ensuite comment, au cours des différentes phases de son internationalisation, l'entreprise grandit, développe ses ressources et capitalise des expériences. Enfin, nous émettons des hypothèses sur l'impact de ces changements sur le développement d'un système d'acquisition d'information.

1- LA THEORIE DE L'INTERNATIONALISATION GRADUELLE

Parmi les différentes approches de l'internationalisation : économique (Penrose, 1959 ; Dunning, 1988; 2000), par les réseaux (Johanson et Mattson,1988 ; Johanson et Vahlne, 1990), par les ressources et compétences (Barney, 1991, Hamel et Prahalad,1995, Teece et al., 1997), l'approche par étapes que nous avons retenue (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Valhne, 1977 ; 1990) est le modèle d'explication qui a été le plus mobilisé et aussi le plus controversé (Gankema, et al., 2000). En effet, il ne s'applique pas systématiquement à toutes les entreprises: certaines connaissent un développement international plus rapide ou s'arrêtent comme c'est le cas pour de multiples PME au stade d'internationalisation initiale, (McDougall et Oviatt, 1994 ; 2000 ; Boutary, 2006 ; 2009). Il est aussi incomplet puisqu'il ne prend pas ne compte des facteurs spécifiques au dirigeant et à son environnement (Laghzaoui, 2009). Cependant, ce modèle a deux avantages fondamentaux pour nous : il décrit les choix stratégiques et la dimension organisationnelle des entreprises, nous offrant la possibilité de replacer les études dans leur contexte interne, et se focalise sur la dimension d'engagement et d'apprentissage qui correspond à l'objet de notre recherche.

1-1- Les fondements théoriques

1-1-1- La théorie comportementale de l'entreprise

Les fondements théoriques du processus graduel d'internationalisation sont fondés sur une conception comportementale de la firme (Cyert et March, 1963). Cyert et March préfèrent à la conception habituelle de la rationalité fondée sur les raisonnements hypothético-déductifs, l'observation et la description des processus de décision internes aux organisations. Ils défendent l'idée que seuls les individus ont des buts et que les objectifs d'une organisation résultent de négociations entre coalitions d'individus qui mènent une stratégie conforme à leurs propres intérêts au sein de l'organisation.

Trois principes innovants sont à retenir de leur vision de l'entreprise. Tout d'abord, chaque unité privilégie ses objectifs personnels dans le choix de ses décisions tout en cherchant à éviter les conflits. C'est ce que les auteurs appellent la rationalité locale. Ensuite, les acteurs conduisent une recherche séquentielle de solution, ce qui signifie que les problèmes sont réglés par étapes successives pour limiter les tensions. Enfin, les mécanismes d'apprentissage intègrent les résultats des décisions antérieures. L'adaptation, résultat de l'apprentissage, peut être observée aux trois stades du processus de décision : adaptation des objectifs, adaptation des règles d'attention, adaptation des règles de solution aux problèmes.

1-1-2- La place centrale de l'apprentissage et de l'expérience

Les théories évolutionnistes vont plus loin que la théorie comportementale de la firme dans leur analyse des mécanismes de l'apprentissage. Elles démontrent que l'organisation progresse en adaptant ses routines, générées par ses compétences et ses capacités qui constituent en quelque sorte son matériel génétique. Les principes de variations sont à l'origine de l'innovation et l'apprentissage est : « le processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées » (Nelson et Winter, 1982, p.21.).

Ainsi, l'évolution de l'organisation est contrainte par son expérience antérieure ainsi que par les routines et autres procédures qui constituent sa mémoire collective. Ses capacités dynamiques (Teece et al., 1997) sont définies à partir non seulement des procédures constitutives de l'organisation, de son avantage concurrentiel mais aussi de son parcours antérieur (sentier d'expansion ou « path dependency »). A travers ce sentier d'expansion : « les produits élaborés, les modes opératoires appliqués, les technologies maîtrisées conditionnent les possibilités futures de l'apprentissage » (Machet, 2003).

L'idée d'apprentissage est au cœur du processus d'internationalisation, tel que décrit par Johanson et Vahlne (Johanson et Vahlne, 1987).

1-2- Les étapes de l'internationalisation

1-2-1- Le modèle fondé sur l'engagement graduel

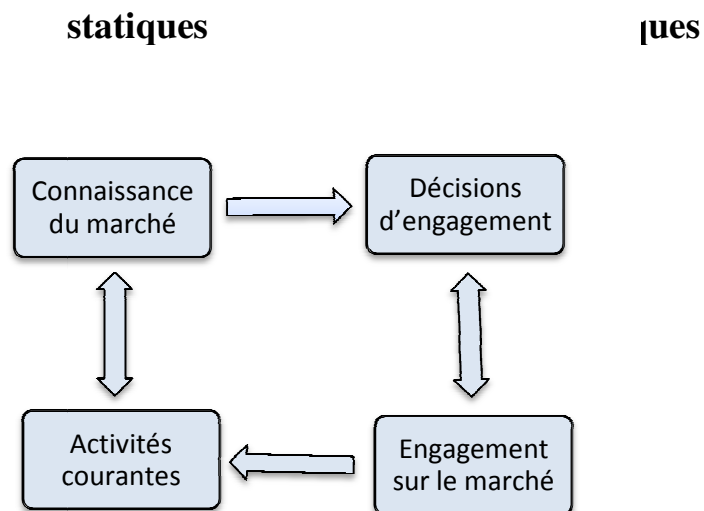
Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) suivis de Johanson et Vahlne (1977, 1990), développent une théorie de l'internationalisation par phase, aussi qualifiée de « U-model » (d'après le nom de l'université suédoise d'Uppsala). Le modèle d'Uppsala envisage le développement de l'entreprise à l'international comme un processus graduel qui commence par des exportations non régulières, puis des exportations à travers des distributeurs ou des agents, puis des filiales de commercialisation pour aboutir éventuellement à des filiales de production. Ce modèle est confirmé par une étude de cas de quatre entreprises suédoises (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

Il s'enrichit ensuite de nouvelles dimensions : le concept de distance psychique d'abord, qui explique que les entreprises se développent en priorité sur les marchés les plus proches (Johanson et Vahlne, 1977). Une fois les barrières de la langue et de la culture surmontées, les chances d'adopter l'investissement direct étranger augmentent (Luostarinen, 1979).

Arrive ensuite le concept d'engagement, qui croît avec l'internationalisation. Celui-ci se traduit d'une part par un investissement croissant en terme de ressources marketing,

financières ou humaines et d'autre part par le caractère de plus en plus irrémédiable de l'internationalisation. Le processus d'internationalisation est un cycle causal (Basly, 2005): la connaissance et l'engagement sur le marché à un moment précis affectent les décisions d'engagement et les activités courantes à la période suivante. En retour, l'engagement et les activités croissantes ont une influence positive sur la connaissance du marché et l'engagement.

LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE



Source : Johanson et Vahlne, 1977

L'ensemble de ces facteurs forme un modèle d'interaction entre développement des connaissances des marchés et ressources à dégager pour progresser à l'international. L'aspect statique représente une photographie à l'instant T des ressources engagées sur le marché et des connaissances accumulées sur celui-ci. L'aspect dynamique reflète les décisions d'affectation de ressources et de mise en œuvre de plans d'action.

Il en résulte une vision de l'internationalisation comme processus d'apprentissage des marchés étrangers. Le nombre d'opportunités qui se présentent à l'entreprise est fonction de ses ressources et de sa capacité à les exploiter. Comme ces ressources sont par essence cumulatives (connaissances expérientielles, investissement financier...), le processus d'internationalisation est donc progressif.

1-2-3- Synthèse des différentes conceptions des phases de développement

D'autres conceptions des phases existent comme le « I-model » (Bilkey et Tesar, 1977 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Cavusgil, 1980, 1984)) qui fonde son approche de l'internationalisation sur la théorie de diffusion de l'innovation. Pantin a récemment synthétisé les travaux les plus représentatifs des différents courants dans le tableau suivant.

LES PRINCIPAUX MODELES DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

AUTEURS	LES MODELES ET LEURS ETAPES
Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)	<p><u>Stade 1</u> : Aucune activité exportatrice régulière - aucune ressource engagée à l'étranger ;</p> <p><u>Stade 2</u> : L'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement via des agents distributeurs ;</p> <p><u>Stade 3</u> : Elle exporte vers des pays plus lointains et établit des filiales de distribution.</p>
Bilkey et Tesar (1977)	<p><u>Stade 1</u> : L'entreprise n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée ;</p> <p><u>Stade 2</u> : Elle est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle n'explore pas la possibilité de développer une activité d'exportation ;</p> <p><u>Stade 3</u> : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation ;</p> <p><u>Stade 4</u> : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés psychologiquement proches ;</p> <p><u>Stade 5</u> : Elle est une entreprise exportatrice confirmée et ajuste son niveau d'exportation de manière optimale en fonction de facteurs environnementaux ;</p> <p><u>Stade 6</u> : Elle cherche à développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</p>
Wiedersheim-Paul et al. (1978)	<p><u>Stade 1</u> : L'entreprise est orientée uniquement vers son marché national, n'a aucune intention d'exporter, et ne dispose que de peu d'informations et de connaissances sur les marchés étrangers ;</p> <p><u>Stade 2</u> : Elle devient une non-exportatrice passive, son intention d'exporter reste modéré, et sa connaissance des marchés toujours insuffisante ;</p> <p><u>Stade 3</u> : Elle devient une non-exportatrice active, son intention d'exporter devient importante, et elle dispose de connaissances et d'informations importantes concernant les marchés étrangers.</p>

<p>Cavusgil (1982)</p>	<p><u>Stade 1</u> : Pré-engagement : l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation ; <u>Stade 2</u> : Engagement réactif : elle évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité ; <u>Stade 3</u> : Engagement expérimental limité : elle exporte vers des pays psychologiquement proches ; <u>Stade 4</u> : Engagement actif : elle explore systématiquement toutes les opportunités à l'export et a recours à la distribution directe ; <u>Stade 5</u> : Engagement intense : elle partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</p>
<p>Czinkota (1982)</p>	<p><u>Stade 1</u> : l'entreprise est totalement désintéressée par l'export et n'explore pas la possibilité de développer ce type d'activité ; <u>Stade 2</u> : elle est partiellement intéressée par l'export qui apparaît comme une activité incertaine ; <u>Stade 3</u> : elle est intéressée par l'export et explore activement les possibilités qu'offre l'exportation en commençant à planifier cette activité ; <u>Stade 4</u> : elle exporte de façon expérimentale. Son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas toutes les possibilités qu'offre l'international ; <u>Stade 5</u> : elle devient une « petite » exportatrice dont l'attitude est favorable et l'engagement à l'international actif ; <u>Stade 6</u> : elle est une exportatrice expérimentée qui présente une attitude très positive face à l'export et planifie tous ces engagements futurs.</p>
<p>Moon et Lee (1990)</p>	<p><u>Stade 1</u> : le niveau d'engagement à l'export est faible ; <u>Stade 2</u> : le niveau d'engagement international est modéré ; <u>Stade 3</u> : le niveau d'engagement sur les marchés étrangers est très important.</p>
<p>Crick (1995)</p>	<p><u>Stade 1</u> : l'entreprise est totalement désintéressée par l'exportation ; <u>Stade 2</u> : elle est partiellement intéressée ; <u>Stade 3</u> : elle commence à exporter ; <u>Stade 4</u> : l'exportation reste expérimentale ; <u>Stade 5</u> : l'entreprise exporte de façon relativement faible ; <u>Stade 6</u> : l'exportation devient une activité importante au sein de l'entreprise.</p>

Source : François Pantin, *la conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante étude d'une moyenne entreprise, cahier n° 32/2004, I.A.E. Caen Basse-Normandie. Adapté de Leonidou et Katsikeas (1996) et Ageron (1999).*

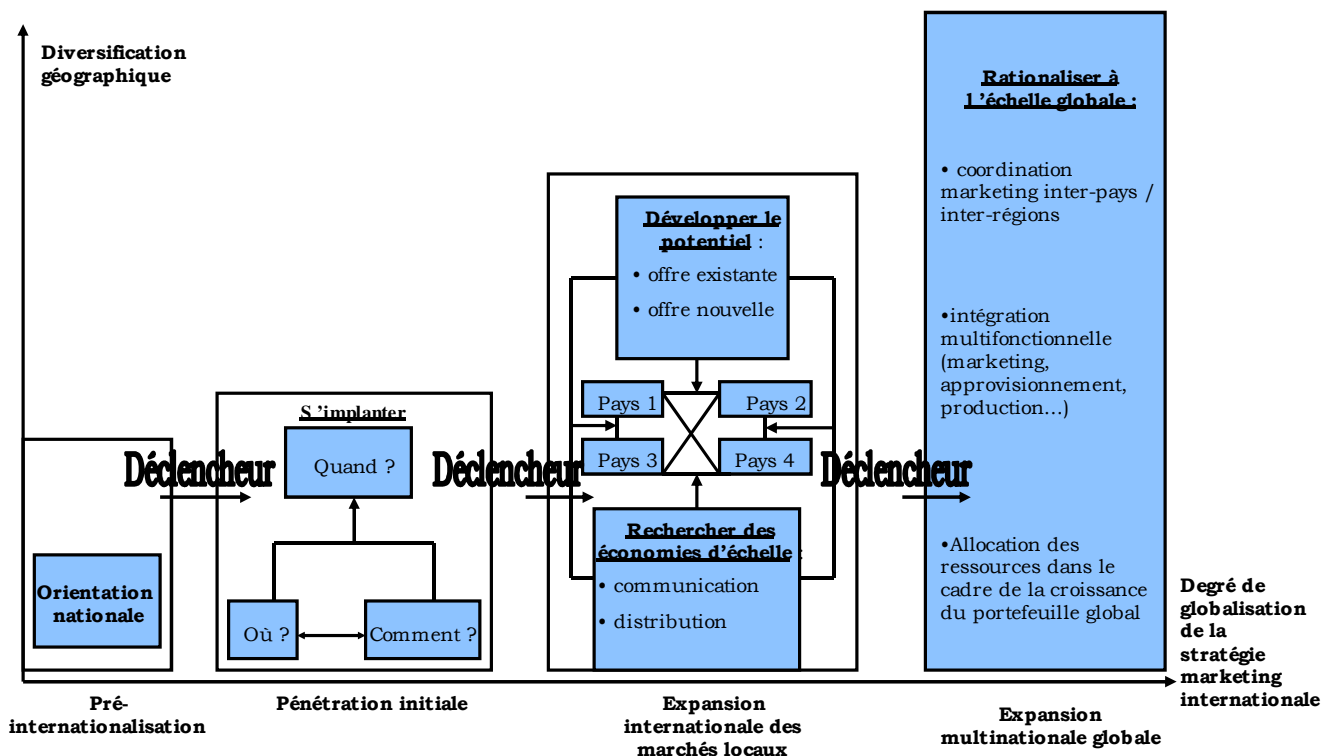
Le processus de développement à l'étranger est considéré par l'ensemble de ces auteurs comme une suite d'étapes au cours desquelles l'entreprise progresse dans l'apprentissage de l'environnement international et adapte son organisation au degré d'internationalisation de son activité. Cependant, les étapes diffèrent en contenu et en nombre (Ageron et Huault, 2002). Andersen a critiqué le fait que le modèle original des stades de développement ne

présente pas de critère de segmentation précis entre étapes, ni d'indicateurs de passage d'une étape à l'autre. Plusieurs auteurs, Cavusgil le premier, ont ensuite cherché à préciser ces étapes (Andersen, 1993).

1-2-4- La synthèse opérationnelle de Craig et Douglas

Craig et Douglas ont opérationnalisé l'approche par phases en détaillant particulièrement les décisions marketing prises à chacune de ces phases, et Lemaire les décisions stratégiques (Craig et Douglas, 1996 ; Lemaire, 1997). Nous allons utiliser leur définition des phases pour la suite de notre recherche.

DEFINITION DES QUATRE PHASES DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL



Source : Adapté de Douglas et Craig (1989) par Nathalie Prime (2004)

La phase de pré-internationalisation correspond aux interrogations sur les bénéfices de l'internationalisation. Souvent, lors de cette phase, quelques tentatives d'exportations directes sont opérées sur des marchés proches, ou en fonction de rencontres personnelles ou sur des salons. L'entreprise n'a ni structure export, ni stratégie définie à l'international.

Lors de la phase de pénétration initiale, l'entreprise conduit une l'approche prudente et exploratoire des marchés effectuée par une entreprise peu familière du développement international. A ce stade, l'entreprise doit choisir des pays cibles, et des modes de présence, mais ces tentatives peuvent avoir encore un caractère expérimental qui se traduit par le choix de mode d'entrée peu impliquant, comme les agents ou les distributeurs (Lemaire, 1997). Le succès de cette phase dépend de la capacité de l'entreprise à absorber et traiter l'information sur les marchés et le management des opérations internationales. C'est à ce stade l'entreprise se dote d'une structure export (Craig and Douglas, 1996).

Lors de la phase d'expansion internationale, l'entreprise consolide sa présence sur les marchés déjà pénétrés en déterminant une stratégie marketing locale efficace. Pour ce faire, elle doit s'adapter aux conditions de marché local et construire son image et son réseau de relation pour assurer sa présence à long terme. Son niveau d'engagement en terme humain et financier s'accroît. Parallèlement, l'entreprise accélère son développement international. Elle cerne mieux ses avantages concurrentiels à l'international, maîtrise le processus de sélection des marchés et a généralement développé des compétences dans la mise en place d'un mode de présence privilégié (les joint-ventures pour le magazine Elle, les importateurs distributeurs pour Marie Brizard...). Cette phase est une phase de construction de la présence internationale, qui se traduit par le développement de la structure internationale.

Enfin, lors de la phase de multinationalisation, après avoir multiplié les implantations locales, l'entreprise envisage ses marchés comme faisant partie d'un ensemble interdépendant. L'objectif est alors de définir une stratégie au niveau global, et de répartir les ressources entre les entités. Il convient de capitaliser sur la présence globale et d'utiliser les compétences au niveau mondial. Cette phase se traduit par l'amélioration des mécanismes de coordination (information et contrôle) au sein de l'entreprise, par l'harmonisation des processus (lancement de produits, contrôle de gestion..) et par la coordination ou la centralisation d'un certain nombre de fonctions (financière, marketing) gérées à l'échelle globale. Le succès de cette phase est fondé sur la capacité à rationaliser et simplifier la présence globale.

La description des quatre phases fait apparaître trois dimensions importantes qui conditionnent le traitement de l'information sur les nouveaux marchés. La première est l'accumulation d'informations expérientielles durant ce processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977), la seconde la structuration des systèmes d'information internes qui en résulte (Craig et Douglas, 1996) et enfin la troisième est l'évolution du degré d'engagement sur les nouveaux marchés, en particulier le choix de modes d'entrée (Lemaire, 1997). Nous allons maintenant décrire et préciser ces notions.

2- L'ENGAGEMENT GRADUEL SUR LES NOUVEAUX MARCHES

L'engagement progressif à l'international se manifeste tout d'abord au sein de l'entreprise par une plus grande tolérance au risque lié à l'internationalisation, puis par une envergure croissante des projets envisagés sur les nouveaux marchés. Nous allons maintenant détailler ces deux aspects.

2-1- L'évolution de la perception du risque

2-1-1- l'aversion générale au risque

C'est la façon dont les managers apprécient les bénéfices liés à l'exportation qui détermine le plus fortement le comportement des entreprises à l'export (Cavusgil et Nevin, 1981). Leur perception des événements à venir, leur opinion quant aux risques et la rentabilité des opérations internationales ont une grande influence sur leur comportement ultérieur, en particulier sur leur volonté d'allouer des ressources au processus de développement international. Cette « tolérance au risque » est appréciée dans le cadre de onze recherches qui démontrent son impact positif sur le développement de l'entreprise à l'international (Wiedersheim-Paul et al., 1998). Dix recherches démontrent la prédominance d'une attitude plus audacieuse des entreprises exportatrices par rapport à celles qui ne le sont pas (Léonidou, Katsikeas et Piercy, 1996).

Nous pouvons donc conclure de cette brève revue de la littérature que le goût du risque est un facteur positif d'internationalisation.

2-1-2- Evolution de la perception du risque en fonction de l'expérience internationale

L'expérience, en réduisant l'incertitude liée aux opérations internationales, permet aux entreprises de faire des choix plus risqués. Alors que les entreprises peu expérimentées surestiment les risques et sous-estiment les retours sur investissement (Davidson, 1982), l'expérience les conduit à une évaluation plus juste. Elles deviennent alors plus audacieuses, engagent plus facilement des ressources et prennent le contrôle des opérations (Anderson et Gatignon, 1986). Cette expérience joue un rôle dans la sélection des marchés et dans le choix des modes d'entrée.

Davidson, qui étudie le comportement des multinationales dans leur sélection de marchés (Davidson, 1982) observe que l'expérience réduit l'incertitude liée à cette décision. Au départ, l'entreprise a peu de confiance dans sa capacité à évaluer les coûts, la demande, la concurrence et les autres conditions environnementales, ce qui l'amène à cibler des marchés pour lesquels elle a les informations les plus sûres, i.e. les marchés proches. En gagnant en expérience, sa confiance en ses compétences s'accroît, et elle choisit alors des marchés plus distants. Cette conclusion est en ligne avec les principes de l'internationalisation graduelle (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977...).

Quant aux modes d'entrée, lorsque l'incertitude, qui résulte d'un manque d'expérience, est forte, la théorie des coûts de transaction, prédit que l'entreprise aura du mal à évaluer les performances des agents ou des partenaires présents sur le marché. Ceci l'amène logiquement à internaliser le mode d'entrée, dans la mesure où elle contrôle plus facilement ses propres employés (Erramilli, 1991). Pour la théorie de l'agence, en cas d'incertitude forte, le principal estime que le coût du transfert du risque à l'agent risque d'être trop fort et que de ce fait, il est plus intéressant de mettre en place un autre mode de contrôle (fondé sur le comportement) (Bergen, Dutta et Walker, 1992).

Dans un article fondateur sur l'impact de l'expérience sur le choix des marchés et des modes d'entrée par les entreprises de service, Erramilli montre que l'entreprise évolue dans sa perception du risque : en phase de démarrage en effet, elle est en recherche de contrôle maximal, comme il est prévu par la théorie des coûts de transaction et de l'agence, ce qui entraîne des choix de modes d'entrée contrôlés qui évitent les négociations avec des partenaires extérieurs. En gagnant en confiance, elle s'aventure ensuite vers des modes d'entrée au contrôle partagé, qui lui apportent une connaissance de marchés de plus en plus éloignés. Enfin, lorsqu'elle a acquis une certaine confiance dans ses capacités et sa stratégie, elle cherche à récupérer le contrôle de son réseau pour le gérer en direct (Erramilli, 1991)..

Cette analyse est partagée par Fladmoe-Lindquist et Jacque dans le cadre de leurs recherches sur la franchise internationale (Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995).

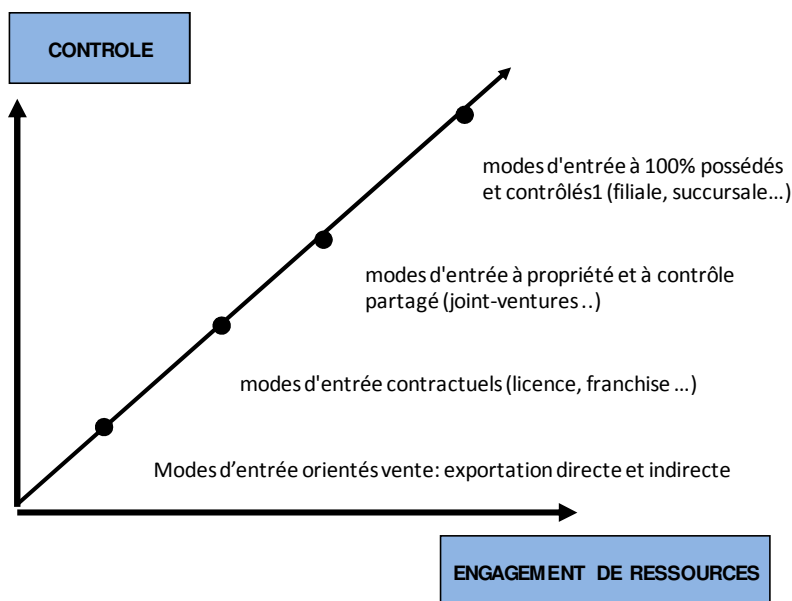
2-2- La progression des modes d'entrée sur les marchés étrangers

2-2-1- Classement des modes d'entrée en fonction de l'engagement et du contrôle

L'orientation stratégique de la SDI se traduit aussi par le choix des modalités de présence sur le marché. L'entreprise a deux solutions : elle peut vendre à partir de son pays d'origine ou chercher une intermédiation qui lui permette de rentrer sur le marché dans les meilleures conditions (Prime, 2003, p 197). Le premier critère qui permet de classer les différents modes d'entrée est le contrôle exercé par l'entreprise sur ceux-ci (Anderson et Gatignon, 1986). C'est en effet le facteur qui aura le plus d'impact sur la capacité de l'entreprise à conduire sa politique localement d'une part, et sur le risque et la rentabilité de l'opération d'autre part. Le deuxième critère est celui de l'engagement. Plusieurs types de ressources sont mobilisées pour structurer un mode d'entrée : des ressources financières d'abord (achat de bâtiments, constitution de stocks...), des ressources temporelles (temps plus important pour la mise en place d'une alliance et/ou d'une filiale que d'un contrat de distribution), des coûts marketing spécifiques (adaptations de l'offre, coût de management du mode d'entrée) et enfin des ressources humaines (recrutement d'un personnel local). Il en découle d'ailleurs un risque financier proportionnel aux ressources engagées.

La littérature distingue donc plusieurs types de modes d'entrée en fonction de ces deux critères : les modes d'entrée orientés vente (exportation directe et indirecte : agent ou importateur/distributeur), les modes d'entrée contractuels (licence, franchise ou alliances), les modes d'entrée à propriété et à contrôle partagé (joint-ventures...) et enfin les modes d'entrée contrôlés à 100% (succursale, filiale...).

CLASSEMENT DES MODES D'ENTREE



2

Source : classement des modes d'entrée en fonction du degré de contrôle et de l'engagement de ressources (D'après le texte de Basly, 2005p 85)

Il nous semble intéressant de citer ici un responsable export qui illustre bien cette progression de la présence sur le marché au sein du groupe Solvay.

« Au niveau de Solvay, on a une autonomie pour développer un marché, mais il existe beaucoup de modes opératoires. D'abord simplement trouver un client qui nous achète les produits, la seule chose qu'il faut faire dans ce cas, c'est de faire enregistrer les produits par le service d'affaires réglementaires, et faire des prévisions pour voir le potentiel des produits que l'on souhaite distribuer sur plusieurs années ... Ça c'est le mode opératoire export. Ensuite, l'étape suivante, c'est de choisir un partenaire sérieux, qui va être notre agent et qui va assurer l'enregistrement, la distribution et la promotion des produits. Ça nécessite un peu

plus de suivi et d'informations, mais l'investissement de Solvay est relativement faible puisque l'on n'a pas de présence directe, la logistique est assurée par le partenaire, il y a donc finalement peu de risque. L'étape suivante est l'hébergement administratif : on demande à une société de nous héberger mais on a la responsabilité des opérations, de l'équipe, de la politique salariale, dans l'esprit évidemment de ce que fait le partenaire, mais par rapport à un agent qui serait en charge de la distribution et de la promotion où on confie les produits et où il n'y a pas de contrôle, là dans l'hébergement c'est comme si on crée une division virtuelle, ce que faisait Fournier en Indonésie. On a la main sur l'ensemble des décisions. Ensuite, il faut monter un bureau, en fonction des pays ça peut être un bureau scientifique, de liaison ... là il y a un investissement. L'étape suivante c'est l'organisation nationale, la filiale, ça remonte tout en haut du groupe Solvay parce que cela entend une fiscalité locale ... Dans ce cas, il faudra clairement démontrer qu'il y a nécessité ou avantage à créer une entité de ce type par rapport à un autre mode de fonctionnement comme le bureau ou l'hébergement. Les risques sont plus élevés, car si ça se passe mal avec un distributeur, on se retire ça nous ne nous coûte rien, à part peut-être les stocks. A partir du moment où il y a hébergement administratif, on est dans l'engrenage, car même si les contrats des salariés sont locaux, on a quand même indirectement la responsabilité de ce que deviennent les gens. » Benoit Flandrin, Responsable Export, Groupe Solvay

2-2-2- Classement des modes d'entrée en fonction des phases

L'envergure des projets des entreprises s'accroît avec l'internationalisation. Lemaire résume dans le tableau ci-dessous les modes d'entrée envisagés lors des trois phases principales du développement international de l'entreprise (Lemaire, 1997).

MODES D'APPROCHE ET PHASES D'INTERNATIONALISATION

MODES D'APPROCHE DES MARCHES		
INTERNATIONALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIONALE	MULTINATIONALISATION
NIVEAU D'ENGAGEMENT ET DE CONTROLE LIMITEES	NIVEAU D'ENGAGEMENT ET DE CONTROLE MOYENS A ELEVES	NIVEAU D'ENGAGEMENT ET DE CONTROLE TRES ELEVES
<ul style="list-style-type: none"> • Sociétés de commerce international • Courtiers • Bureaux d'achat • Portage • Cession de license 	<ul style="list-style-type: none"> • Agents mandataires • Partenariat commercial • Franchise • Succursales/filiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Filiales optimisées par zone
Formes de présences indirectes et intermédiées.. Quelques formes partenariales et autonomes	Formes partenariales ; maintien des formes intermédiées et amorce de formes autonomes	Formes autonomes avec alliances et partenariats ponctuels (pour certaines zones, clientèles cibles et fonctions)

Source : D'après Lemaire (Lemaire, 1997, p 310)

2-3- L'opérationnalisation du concept

En reprenant les éléments que nous avons exposés dans les points précédents, nous résumons dans le tableau suivant l'engagement graduel de l'entreprise au cours des quatre phases de son développement international.

ENGAGEMENT GRADUEL AU COURS DES QUATRE PHASES DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

PHASES	ENGAGEMENT ET CONTRÔLE DE L'APPROCHE DES MARCHES
PRE INTERNATIONALISATION	Niveau d'engagement et de contrôle inexistant
PENETRATION INITIALE	Niveau d'engagement et de contrôle limités
EXPANSION INTERNATIONALE	Niveau d'engagement et de contrôle moyens à élevés
MULTINATIONALISATION	Niveau d'engagement et de contrôle très élevés

3- L'ACCUMULATION D'INFORMATIONS EXPERIENTIELLES

Le développement international de l'entreprise se manifeste ensuite par une accumulation d'informations expérientielles qui dessine les contours des savoir-faire de l'entreprise et dicte ses besoins en information.

3-1- L'évolution du besoin d'information

3-1-1- Besoin d'information et expérience internationale

Les entreprises qui manquent d'expérience sont celles qui ont le plus besoin d'informations pour piloter leur internationalisation, puisqu'elles ne peuvent pas avoir recours à leurs expériences passées (Souchon, Diamantopoulos, Holzmüller, Axinn, Sinkula, Simmet et Durden, 2003). Ce qui ne veut pas dire qu'elles collectent toujours les informations nécessaires. Lorsqu'elles se décident, les entreprises s'appuient souvent sur « l'empirisme, la chance et, même, l'inconscience » (Lemaire, 1997) ce qui peut expliquer un taux d'échec

élevé. Ce n'est plus le cas lorsque l'entreprise bénéficie d'un effet de taille, d'une organisation et d'une planification plus rigoureuse.

Les études menées par Seringhaus concluent que les nouveaux exportateurs ont dans un premier temps un grand besoin de connaissances expérientielles, puis cherchent des informations plus objectives à un stade plus avancé de leur développement international (Seringhaus, 1986 ; 1987). En fait, Wiedersheim-Paul et al. qui ont plus particulièrement analysé l'acquisition d'information lors de la phase de pré-internationalisation de l'entreprise, observent « qu'un travail de collecte, d'interprétation et d'absorption de la connaissance pertinente opérationnelle et institutionnelle est nécessaire afin de pouvoir pénétrer les marchés étrangers » (Wiedersheim-Paul et al, 1978). Ce processus a lieu au niveau de l'individu, puis grâce à un processus d'internalisation, au niveau de l'organisation. Il s'arrête lorsque l'incertitude vis-à-vis d'un projet est suffisamment réduite.

Le travail que nous avons effectué sur les informations nécessaires à la réduction de l'asymétrie d'information sur les marchés nous a conduit à dresser la liste d'un « stock » d'informations tacites et explicites qu'il est nécessaire d'acquérir afin de réduire l'asymétrie avec le marché.

3-1-2- Internalisation progressive d'un stock d'information

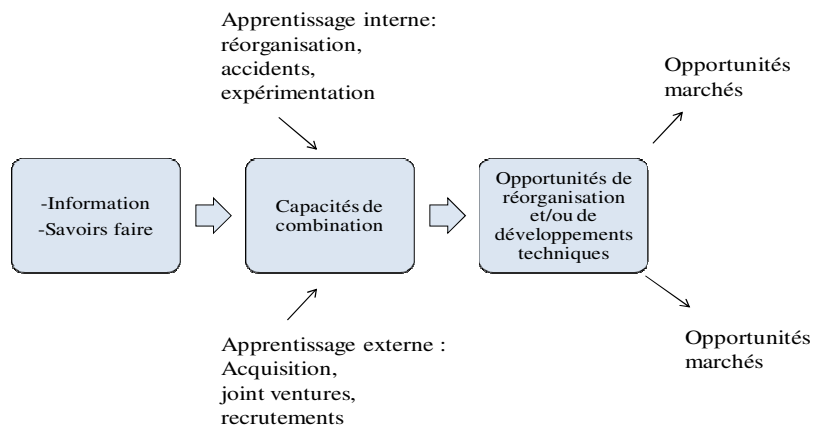
L'expérience va conduire l'entreprise à progressivement internaliser une partie de ce stock d'information. La littérature nous indique deux chemins pour internaliser cette information.

Le premier est celui de l'apprentissage, qui permet avant tout d'acquérir les informations tacites, les savoir-faire que nous avons énumérés, en particulier le savoir-faire de l'entreprise, le savoir-faire d'internationalisation, de management des études, et le savoir-faire marché. Cet apprentissage est essentiellement expérientiel (Anderson et ali., 1998) ; il est donc lié à la pratiques des affaires internationales, et aboutit, par son caractère incrémental, à réduire l'incertitude globale sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977). Basly souligne qu'avancer à petit pas est une stratégie gagnante, proportionnée aux ressources de la petite entreprise. Ainsi, l'entreprise ne prend que les risques qu'elle peut assumer et garde le contrôle du développement de ses marchés (Basly, 2005). C'est dans ce contexte que la

distance culturelle des marchés doit être envisagée. L'incertitude supplémentaire que représente une distance culturelle forte peut être difficile à gérer pour une petite entreprise (Eriksson et al., 2000). Partie d'un « stock » limité d'information, et marquée par la perception que le développement international est une affaire complexe, l'entreprise va évoluer, en enrichissant son stock, vers une vision plus claire et plus exacte des étapes à mener pour développer les marchés et considérer petit à petit le processus comme plus « simple » (Eriksson et al., 2000).

Une autre façon d'augmenter le « stock » de ressources est de les « acheter ». Kogut et Zander parlent des capacités combinatoires des entreprises. La compétence de la firme, selon cette vision fondée sur les connaissances, repose sur sa capacité à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de savoir-faire nouveaux grâce à la fertilisation croisée des savoirs individuels (capacité combinatoire (Kogut et Zander, 1992), dans la mesure où l'entreprise est capable d'assimiler ces connaissances. Le recrutement ou l'association avec des individus porteurs de savoir-faire peut donc, sous certaines conditions, apporter les informations expérientielles nécessaires à l'entreprise.

LES CAPACITES COMBINATOIRES DES ENTREPRISES



Sources : traduit de Kogut et Zander, 1992

3-2- L'opérationnalisation du concept

Nous avons vu au cours du premier chapitre que les informations se divisaient en informations générales et spécifiques, puis se subdivisaient selon leur nature explicite ou tacite (Johanson et Vahlne, 1977). Nous venons de démontrer que les entreprises acquéraient en premier lieu des savoir-faire d'internationalisation puis des connaissances spécifiques sur les marchés. A la lumière de cette constatation, nous pouvons donc émettre des hypothèses sur les informations acquises à chaque phase du développement international de l'entreprise.

ACCUMULATION D'INFORMATIONS EXPERIENTIELLES AU COURS DE L'INTERNATIONALISATION

PHASES	ACCUMULATION D'INFORMATIONS
PRE INTERNATIONALISATION	Aucune informations ni générales, ni spécifiques.
PENETRATION INITIALE	Informations générales sur la pratique des affaires internationales.
EXPANSION INTERNATIONALE	Informations générales sur l'internationalisation et les études et information expérientielles accumulées sur plusieurs marchés.
MULTINATIONALISATION	Vision globale des marchés. Informations expérientielles déjà en possession de l'entreprise sur le marché ciblé.

Cette accumulation d'information expérientielles va se convertir progressivement en routines informelles puis formelles (Nelson et Winter, 1982). Le point suivant va traiter de ce processus de structuration.

4- LA STRUCTURATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

Nous définissons le système d'information comme un sous-système de l'organisation qui s'occupe de collecter, stocker, traiter et diffuser l'information dans le système de pilotage (Fillol, 2006). Ces systèmes d'information sont constitués d'un ensemble de ressources et compétences. Des ressources tangibles (équipement, logiciels...) dont la possession est liée aux ressources financières de l'entreprise, des ressources organisationnelles (directeur export, chargé d'étude...), des ressources processuelles (méthodologies d'élaboration d'un plan de recherche que nous avons traitée au premier chapitre), et enfin des compétences (en étude, en suivi...).

Il n'existe pas dans la littérature de recherches spécifiques sur la structuration des systèmes d'information sur les nouveaux marchés. Cependant, ces systèmes font partie d'une même dynamique de structuration, et nous allons maintenant décrire les facteurs qui conduisent à leur structuration, pour postuler leur degré de maturité à chacune des phases du développement international de l'entreprise.

4-1- L'évolution du système d'information

4-1-1- L'accroissement des ressources financières

Dans le domaine des études de marché, la taille permet sans conteste une allocation de fonds plus généreuse à la collecte d'information (Hart, Webb et Jones, 1994). Cependant, elle n'apparaît pas comme un facteur déterminant de la programmation ou de l'usage d'études (Sinkula, 1990) et n'explique que très faiblement l'utilisation qui est faite de l'information collectée (Souchon, Diamantopoulos, Holzmueller, Axinn, Sinkula, Simmet et Durden, 2003).

Une taille importante peut être la source d'un avantage concurrentiel comme le souligne Cavusgil (Cavusgil, 1984). Cependant, il note aussitôt que les résultats des études empiriques à ce sujet sont très mitigés (Bilkey, 1978) et ne trouvent pas de corrélation entre taille d'entreprise et performance export. Plus récemment, Styles et Ambler après avoir effectué

une revue de la littérature à ce sujet, décident d'éliminer cette variable de leur étude des pratiques export des entreprises britanniques (Styles et Ambler, 1994).

Cavusgil résume bien la nature de cette variable : elle est concomitante à l'activité export plutôt qu'une cause de celle-ci. Elle facilite le recours à des ressources financières et managériales et la vraie relation s'établit entre, non pas la taille et le comportement de l'entreprise, mais avec les différentes ressources développées grâce à la croissance de la firme et le comportement export (Cavusgil, 1984). Il convient donc d'aller plus loin dans l'analyse des différentes ressources mobilisées par les entreprises.

4-1-2- Le développement de la structure internationale

Mintzberg écrit que « plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée » (Mintzberg, 1994). Il indique également que plus une entreprise est grande, plus sa structure est différenciée et décentralisée.

Dans le cadre de cette recherche, il est important de bien comprendre qui commande l'étude export et de quelles ressources cette personne dispose pour la mener à bien. Nous allons donc brièvement passer en revue les stades d'évolution de la structure internationale afin d'identifier le service et la personne en charge de l'étude, ainsi que les services annexes qui peuvent intervenir dans la réalisation de celle-ci.

Kalika est celui qui a le mieux décrit au travers de l'étude de soixante entreprises française la progression du stade de la pré-internationalisation au stade de la pénétration initiale (Kalika, 1986). Au stade de la pré-internationalisation, il n'existe pas de responsable export, toutes les activités internationales sont donc conduites par la direction générale. L'apparition d'un service export est la marque d'une prise en compte de l'export par l'entreprise. Elle advient lorsque le chiffre d'affaires export dépasse un certain cap (au-delà de 20% du chiffre d'affaires à l'export, 90% des entreprises ont un service export) et lorsque le nombre de marchés servis le justifie. En dessous de 5 pays, seules 13% des entreprises ont un service export alors 70% de celles qui vendent dans plus de 15 pays en sont dotées. Ces chiffres sont anciens, l'étude date de 1986, et malheureusement, une étude similaire n'a pas été conduite

depuis à notre connaissance. Cependant, ils sont extrêmement intéressants, en ce qu'ils démontrent que le démarrage de l'export s'effectue sans structure dédiée (de 1 à 20 % du CA et de 1 à 10 marchés servis environ). Les premiers marchés sont donc étudiés sans support humain ou méthodologique.

POURCENTAGE D'ENTREPRISES AYANT UN SERVICE EXPORT SELON LE CA REALISE A L'EXPORT

% de CA réalisé à l'export	< 10%	10-20%	>20%
% ayant un service export	13%	20%	90%
% n'ayant pas un service export	87%	80%	10%
	100%	100%	100%

Source : Michel Kalika, 1986

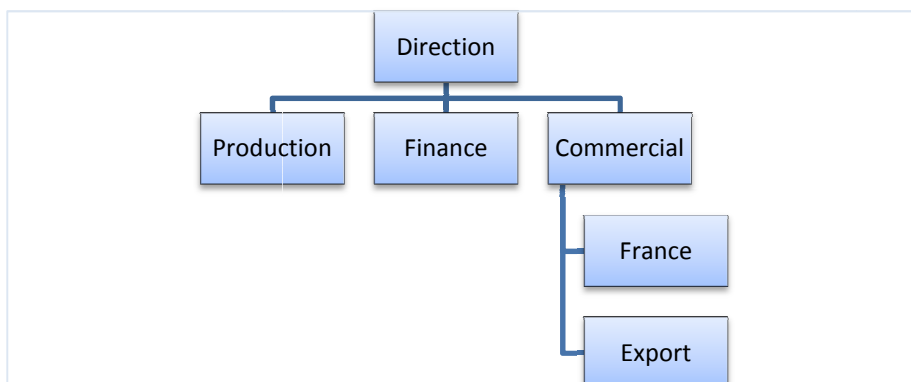
POURCENTAGE D'ENTREPRISES AYANT UN SERVICE EXPORT SELON LE NOMBRE DE PAYS CLIENTS

Nombre de pays clients	< 5	6-15	>16
% ayant un service export	13%	45%	73%
% n'ayant pas un service export	87%	55%	27%
	100%	100%	100%

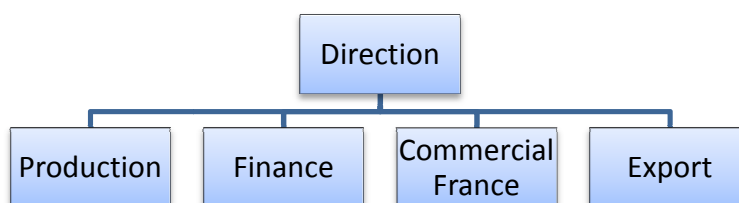
Source : Michel Kalika, 1986

La présence d'un service exportation, rattaché dans 76% des cas à une direction commerciale générale et dans 24% directement à la direction générale (Kalika, 1986), comme le montre le schéma suivant :

LE SERVICE EXPORT (étape 1)



LE SERVICE EXPORT (étape 2)



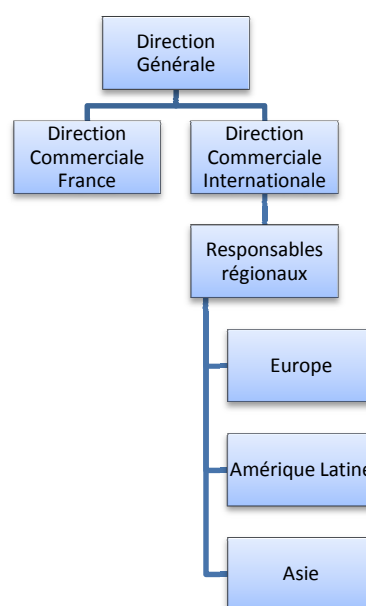
Son apparition est la traduction de la prise en compte de plusieurs considérations. D'une part, les savoir-faire mobilisés pour traiter des problèmes d'exportation sont différents des savoir-faire traditionnels de l'entreprise. D'autre part, leur caractère spécifique, aussi bien au niveau technique (appréhension des problèmes logistiques, douaniers, normatifs), que linguistique et culturel, contraint le dirigeant à décentraliser la prise de décision. Enfin, l'exportation, comme l'innovation exigent des entrepreneurs une souplesse d'esprit qui les rend plus enclins à déléguer (Kalika, 1986).

L'étendue des prérogatives du service export dépend de son rattachement hiérarchique : lorsqu'il est rattaché au service commercial, son action est souvent cantonnée à la réalisation

d'une stratégie définie par la direction. Son champ d'action est plus large lorsqu'il est rattaché au directeur général. Ses missions dépendent aussi des choix de l'entreprise en matière d'internationalisation. Lorsque l'entreprise entreprend des investissements directs sur ses marchés au travers de création de filiales par exemple, le service export se rapproche d'une division internationale avec prise en charge de prérogatives plus larges. Au commercial, s'agrègent alors le financier, le marketing et parfois les achats ou la production. Le service export peut aussi être responsable du management des responsables de filiales.

Lors de la phase d'internationalisation initiale, les ventes export continuent à progresser et le département export requiert des domaines d'expertise de plus en plus variés. Les liens fonctionnels qu'il entretenait jusqu'alors avec les autres départements (logistique, finance, juridique, achats, marketing...) ne suffisent plus. Il lui est indispensable d'intégrer des spécialistes dédiés à l'international au sein d'une division qui ressemble, en miniature, à celle de l'organisation nationale. Cette division rassemble l'ensemble des activités internationales. Les filiales, jusque-là généralement en lien direct avec la direction générale, y sont rattachées. En matière d'étude, cette nouvelle configuration ne change pas nécessairement la direction de l'étude, qui reste l'apanage du directeur export, mais enrichit considérablement les expertises disponibles au sein de la division pour encadrer le travail d'étude. Expertise marketing d'abord, puis expertise en contrôle de gestion pour évaluer le coût d'entrée sur les marchés.

DIVISION INTERNATIONALE



Enfin, Lorsque l'entreprise devient multinationale, des zones de développement commercial sont créées. L'entreprise qui a atteint le stade de la multinationalisation, peut envisager plusieurs structures, mondiale, par région, par produit ou matricielle, selon la nature de l'activité et les exigences des marchés. Durant cette phase, l'ensemble des marchés étant couverts par l'entreprise, l'étude export devient marginale. Elle est le plus souvent conduite par la filiale la plus proche du marché considéré, selon une procédure et avec une expertise très proche de celle d'un service export ou d'une division internationale selon les cas.

4-1-3- Le développement des systèmes de pilotage de l'entreprise

4-1-3-1– La planification marketing

L'accroissement de la taille de l'organisation entraîne une différenciation structurelle qui à son tour entraîne l'utilisation de systèmes d'information et de contrôle plus sophistiqués (Touchais, 1998). En passant d'une phase à l'autre, l'entreprise voit donc l'apparition de plusieurs procédures, dont le plan marketing et les systèmes d'information marketing. Ces deux procédures affectent la commande puis la production d'étude export. Le plan marketing est à l'origine de la formulation du besoin d'étude et le système d'information marketing en structure la mise en œuvre. Il définit la capacité d'une entreprise à préparer et à mettre en œuvre une stratégie intégrée dans un plan et gérée par une organisation.

Dans un article de référence, Tamer Cavusgil (Cavusgil, 1985) propose une série de questions pour auditer le système d'information export de l'entreprise. Sa première question est la suivante: Le management a-t-il développé un plan marketing international, accompagné des tâches d'étude qui y correspondent ? On voit que l'étude n'est utile que si elle répond à une interrogation du marketing. De ce fait, une démarche marketing structurée en amont est la garantie d'une problématique d'étude bien formulée (pour le détail des questions d'étude, se reporter au chapitre sur les besoins en information de l'entreprise).

La planification en marketing se conçoit comme un processus d'anticipation des évolutions de l'environnement des marchés et la mise au point de plans d'action pour la durée du plan marketing. La période couverte par les plans va de 6 mois à 5 ou même 10 ans (plans stratégiques à long terme). La planification permet d'affronter l'avenir et contribue au progrès

de l'organisation. Dans la mesure où elle fixe les objectifs à atteindre, elle donne aussi les mesures d'évaluation et de contrôle des progrès accomplis.

Le niveau de structuration du plan marketing est corrélé à la taille de l'entreprise : Le P.D.G. prend bien souvent cette tâche en charge dans les petites entreprises. On retrouve une fonction marketing dans 83% des entreprises mais 38% seulement disposent d'un responsable marketing dédié à la fonction. La formalisation de la stratégie marketing des P.M.E. est centrée sur des objectifs commerciaux comme le chiffre d'affaires ou la marge. Il n'est pas toujours écrit et ne comprends pas toujours des objectifs en termes de parts de marché, par segments etc.⁵. Bien qu'elle soit essentielle au développement de systèmes d'information sur les nouveaux marchés, nous ne pouvons corréler directement expérience en matière de marketing et expérience internationale.

4-1-3-2- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion « consiste à orienter les décisions et les actions à court terme dans le sens de la stratégie et à s'assurer que les actions en cours se déroulent conformément à cette orientation » (Gervais, 1997, p. 13). C'est à la phase d'internationalisation initiale, une fois le service export constitué qu'apparaissent les premiers efforts de suivi de l'activité export. Touchais, qui a conduit une étude sur les pratiques de contrôle de gestion des P.M.E. exportatrices⁶, nous donne des informations précieuses sur les pratiques des entreprises en phase d'internationalisation initiale et d'expansion internationales (Touchais, 1998).

Touchais démontre que les frais préalables à l'exportation (étude, prospection, adaptation des produits aux normes réglementaires, implantation...), sont plus souvent considérés comme des investissements que comme des charges. De ce fait, ils n'apparaissent pas dans le système de contrôle de la direction générale, à laquelle est généralement rattaché le responsable export et qui est essentiellement orienté sur le contrôle de l'activité du service export au travers d'indicateurs financiers. Par contre elles peuvent apparaître dans le système de pilotage du responsable export, qui constitue pour lui un « outil d'aide à la décision voire, éventuellement, un outil de contrôle de l'activité de ses subordonnés » (Touchais, 1998).

⁵ Synthèse de l'étude réalisée en 1999 par Ernst & Young Entrepreneurs Conseil pour le Secrétariat d'Etat à l'Industrie disponible sur <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/pme/4p-mktg.pdf>

⁶ Touchais a étudié un échantillon de cinquante entreprises industrielles exportatrices de taille moyenne (entre 50 et 499 salariés) implantées dans la région Bretagne et réalisant un chiffre d'affaires export est supérieur ou égal à 15% du chiffre d'affaires global.

En plus des éléments de suivi opérationnel opérationnels (paiement des clients, délais, qualité), et des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, marge, écarts budgétaires), il intègre d'autres éléments comme le suivi de la pénétration de nouveaux marchés, l'évolution des marchés étrangers, les intermédiaires commerciaux, et les coûts et la politique commerciale. Ces aspects plus qualitatifs sont transmis de façon plus informelle lors des réunions de direction (comités de direction, réunions hebdomadaires) ou encore à l'occasion de contacts personnels avec le responsable export alors que les éléments financiers sont synthétisés dans le cadre d'un tableau de bord de direction générale et remontés régulièrement à la direction.

Cette enquête démontre la difficulté générale du contrôle de gestion à contrôler l'activité internationale. L'éloignement des marchés et la délégation de la commercialisation rendent les remontées d'information difficiles. La focalisation sur des données financières et quantitatives ne suffit pas pour comprendre un marché, la politique commerciale et la façon de travailler de l'intermédiaire et ne présentent pas de caractère explicatif. « En résumé, l'entreprise est souvent incapable d'expliquer les performances ou les contre-performances dans certains pays, d'apprécier le sérieux et la compétence des intermédiaires, et de développer une offre adaptée à la situation de chaque marché étranger » (Touchais, 1998).

Nous pouvons conclure de ces éléments que la formalisation de systèmes de pilotage de l'activité internationale mis en place tardivement et consiste souvent aux premiers stades du développement international en un tableau de bord développé par le responsable export pour suivre son activité et celle de ses subordonnés.

4-1-4- L'évolution des compétences

4-1-3-1- L'évolution des compétences export

Les compétences du personnel export sont définies comme la maîtrise relative des différentes activités export (Hallen, 1982). Plus les individus sont compétents, plus leur capacité à récolter et traiter de l'information se développe, plus ils rassemblent les informations nécessaires pour envisager et évaluer différentes alternatives (Hallen, 1982). Enfin, lorsque l'expertise s'accroît au sein du département export, la communication avec les autres

départements s'intensifie alors que le chargé d'étude crée des liens avec les départements du soutien desquels il a besoin (Day, 1994).

La revue de la littérature effectuée par Zou et Stan démontre l'influence des compétences du management export sur la performance de l'entreprise à l'international (Zou et Stan, 1998). Elle souligne que dans un tiers des études (4 sur 13), la formation générale des managers a un impact sur les ventes, la croissance et le profit de l'entreprise à l'international. Dans la majorité des cas (8 études sur 11), l'expérience a une influence positive sur les résultats. Zou et Stan émettent d'ailleurs l'hypothèse que c'est grâce à l'expérience de ces managers que l'expérience de ces managers permet à l'entreprise de saisir plus efficacement les opportunités et d'éviter les menaces.

COMPETENCES DE LA DIRECTION EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

COMPETENCES IDENTIFIEES		INTERVENTION	RÔLE
Holistiques	Capacité à créer et gérer un réseau d'affaires.	Initier et élaborer la stratégie sur le plan national et international	Stratégique
	Capacité à identifier et saisir une opportunité.		
	Capacité à coordonner, organiser et contrôler l'ensemble des activités.		
	Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise.		
Spécialisées	Connaissances linguistiques.	Mettre en œuvre la stratégie d'expansion géographique	Opérationnel
	Connaissance des spécificités de la zone visée.		
	Connaissance des techniques export.		
Généralistes	Connaissance du secteur (clients, concurrents, évolution)	Support à la mise en œuvre de la stratégie au niveau national et international	
	Capacité à gérer les opérations quotidiennes (commerciales, techniques,...)		

Source : d'après Pantin, 2005

4-1-3-2- L'évolution des compétences d'étude

Rolf Seringhaus, comparant les comportements en matière d'études internationales des entreprises canadiennes et autrichiennes de haute technologie a dressé une liste des qualités indispensables à la réalisation d'études internationales (Seringhaus, 1993) :

- anticiper les besoins des consommateurs ;
- parler une langue étrangère ;
- connaître les pratiques du commerce international ;
- savoir développer des contacts ;
- savoir identifier des sources d'information ;
- savoir analyser la concurrence ;
- savoir identifier les opportunités au sein des marchés ;
- connaître les différentes formes de distribution ;
- connaître les informations réglementaires ;
- connaître les informations sur les modes de promotion ;
- savoir conduire une étude de marché à l'étranger ;
- savoir interpréter des informations ;
- savoir les transmettre ;

Après avoir comparé les deux profils nationaux, Seringhaus conclut à la corrélation forte existant entre la présence de ces compétences et la performance export de l'entreprise, et ce pour les exportateurs des deux nationalités (Seringhaus, 1993).

4-2- L'opérationnalisation du concept

Les points précédents ont décrit l'accroissement des ressources tangibles, organisationnelles, et de compétences qui conduisent à la structuration des systèmes d'information (la dimension processuelle de l'étude export avait été présentée au premier chapitre). Ces ressources forment un cercle vertueux, le développement des moyens financiers entraîne celui de la structure qui elle-même facilite grâce à l'intégration de nouvelles compétences le développement de processus d'étude plus sophistiqués. Ce sont ces évolutions que nous résumons dans le tableau ci-joint :

**EVOLUTION DES RESSOURCES ET COMPETENCES NECESSAIRES AU
DEVELOPPEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION**

PHASE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	PRE-INTERNATIONALISATION	INTERNATIONALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIONALE	MULTINATIONALISATION
RESSOURCES FINANCIERES	Très limitées	Limitées	Fortes	Fortes
RESSOURCES ORGANISATIONNELLES				
Structure export	Pas de service export	Service export	Division internationale	Organisation par zone, produit ou matricielle.
Donneur d'ordre	Directeur général	Directeur export	Responsable développement international	Responsable marketing franchise
Autres services impliqués dans le management de l'étude	Aucun	Marketing et contrôle de gestion en phase de structuration	Département marketing Département contrôle de gestion	Service étude interne
RESSOURCES PROCESSUELLES				
Système de pilotage de l'activité export	Aucun	Informel	Formel	Standardisé
COMPETENCES				
D'étude	Faibles	Variables	Fortes	Fortes mais localisées
De contrôle du mode d'acquisition	Absentes	Variables	Fortes	Fortes mais localisées

En reprenant les éléments synthétisés dans le tableau, nous pouvons donc formuler des hypothèses quant à la structuration des systèmes d'information au sein des quatre phases du développement international : lors de la phase de pré internationalisation, les ressources financières sont inexistantes et les ressources organisationnelles limitées au dirigeant, on peut donc parler *d'absence de système d'information*. Dans la phase d'internationalisation initiale,

les ressources financières sont limitées, les ressources organisationnelles se concentrent sur le directeur export, les systèmes d'information sont informels et l'entreprise possède des compétences en développement international. On peut qualifier le système d'information *d'embryonnaire*. Lors de la phase d'expansion internationale, les ressources financières et organisationnelles s'accroissent ; les systèmes d'information sont matures et l'entreprise possède des compétences en études de faisabilité. Le système d'information est alors *structuré*. Enfin, lors de la phase de multinationalisation, les ressources financières sont importantes, les méthodologies sont formalisées et les compétences sont *internalisées*.

5- L'IMPACT DES PHASES DE DEVELOPPEMENT

Nous concluons ce chapitre par la synthèse des apports des paragraphes précédents et l'évaluation de l'impact de ces phases de développement international sur l'étude export. Nous dissociions les trois dimensions d'engagement, d'informations expérientielles et de systèmes d'information et posons quelques hypothèses quant à leur influence sur le développement d'un système d'acquisition de l'information pour une étude de nouveau marché.

5-1- La synthèse de l'état des variables par phase

Nous pouvons résumer ainsi l'état des variables des phases de développement internationales.

LA DESCRIPTION DES PHASES

CONTEXTE	STADE 1	STADE 2	STADE 3	STADE 4
ENGAGEMENT ET CONTRÔLE DE LA PRESENCE SUR LES MARCHES	Inexistant	Limité	Moyen	Total
ACCUMULATION D'INFORMATIONS EXPERIENTIELLES	Inexistante	Concentrée sur la pratique des affaires internationales	Concentrée sur le processus d'étude	Vision globale des marchés
STRUCTURATION DES SYSTEMES D'INFORMATION	Absence de système	Embryonnaire	Structuré	Internalisé

5-2- L'évaluation de l'impact des variables

Nous allons maintenant passer en revue l'impact de ces trois variables sur les différents aspects de la conception et de la réalisation d'une étude export.

5-2-1- L'engagement graduel sur les marchés

Les modes d'entrées se différencient par un engagement croissant en termes de contrôle et d'investissement (Anderson et Gatignon, 1986). Nous pouvons postuler que cet investissement croissant aura plusieurs répercussions sur le système d'acquisition de l'information de l'entreprise.

Dans le cas d'une simple exportation, l'exploration du marché peut être sommaire. A l'inverse, dans le cas d'un investissement direct, l'entreprise est conduite à prendre en compte des facteurs supplémentaires (informations financières, juridiques et sociales), qui mobilisent des ressources et des compétences à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise

(département finance, juridique...). Nous pouvons donc corréler ambitions sur le marché et intrusion organisationnelle.

Le mode de présence sur le marché influe aussi sur les capacités d'intrusion et de contrôle de l'entreprise. L'exportation indirecte et les modes d'entrée contractuel, en reliant l'entreprise à un partenaire local, font de celui-ci un mode d'acquisition de l'information privilégié. En effet, il détient une connaissance précieuse du marché local que l'entreprise peut chercher à capter. Il peut aussi être incité à transférer des informations en grâce à un intéressement sur les ventes futures. Ce n'est pas le cas si l'entreprise choisit de créer sa propre structure. Dans ce cas, l'entreprise doit forger elle-même sa capacité d'intrusion, et peut utiliser des incitations monétaires différées comme la promesse d'un recrutement local, lorsqu'elle veut motiver un stagiaire ou un volontaire en entreprise.

5-2-2- L'accumulation d'informations expérientielles

L'accumulation d'informations expérientielles débouche sur la maîtrise de plusieurs savoir-faire. Tout d'abord un savoir-faire d'internationalisation indispensable à la clarification des objectifs sur les marchés, puis un savoir-faire d'étude, et enfin un savoir-faire lié à l'expérience préalable de tel ou tel marché. Une fois munies de ces bases, le besoin de l'entreprise en information sur les nouveaux marchés est limité à la recherche d'informations explicites. Nous pouvons donc postuler que l'internationalisation entraîne un besoin d'informations expérientielles décroissant.

A partir de ce constat, il semble que l'entreprise démarre son internationalisation sans savoir-faire et sans informations expérientielles préalables, et que les marchés lui paraissent donc impossibles à analyser. Progressivement, elle acquiert les clés de l'analyse des marchés qui la conduit à réduire leur ambigüité et rendre l'analyse plus rationnelle.

5-1-3- La structuration du système d'information de l'entreprise

Ce processus de structuration des systèmes d'information de l'entreprise agit à plusieurs niveaux sur le système d'acquisition d'information.

Il entraîne tout d'abord la structuration de la capacité d'intrusion organisationnelle. Au stade de la pré-internationalisation, le système d'information n'existe pas. Les moyens de l'intrusion organisationnelle passent donc par des sources externes et personnelles que le manager se mobilise. Au stade de l'internationalisation initiale, le système d'information est informel mais il existe un directeur export. Son rôle étant de structurer la démarche export, l'intrusion organisationnelle se traduit par des recrutements pour étoffer son département et le développement de nouveaux processus. Dans la phase d'expansion internationale, la direction internationale a déjà un personnel suffisant et des processus structurés. Elle peut cependant encore avoir besoin de personnel pour ses futures opérations locales. L'intrusion organisationnelle est alors plus systématique. Elle passe par des spécialistes des marchés locaux. Enfin, en stade de multinationalisation, le système d'information est internalisé. L'intrusion organisationnelle est limitée et ciblée.

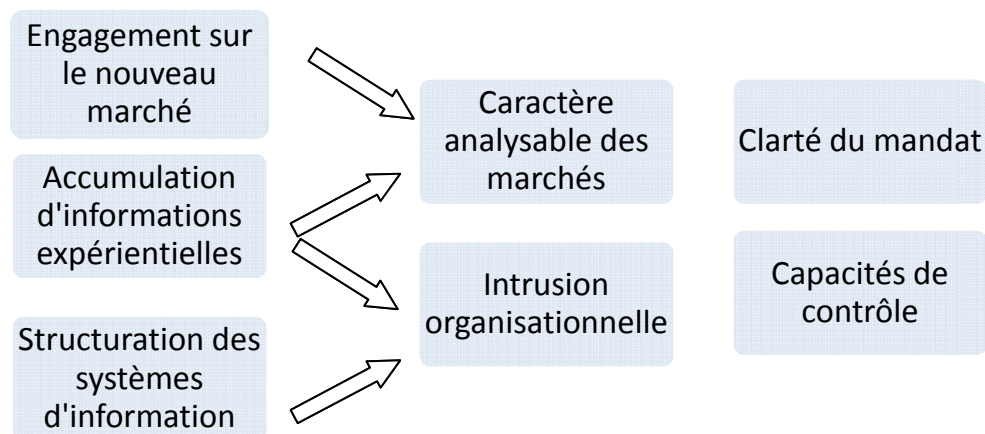
Il permet ensuite le développement d'un système d'information sur le chargé d'étude. Ce système d'information sur l'agent, qui peut être considéré comme une sous partie du système d'information sur les marchés étrangers, se développe grâce aux mêmes ressources que le système d'information sur les marchés. La structuration des systèmes d'information renforce donc la capacité de contrôle de l'entreprise.

Enfin, il a aussi des répercussions sur les besoins de recrutement de la structure, qui peuvent constituer des incitations non monétaires intéressante pour motiver un chargé d'étude. Alors qu'en phase de pré-internationalisation, l'entreprise cherche à démarrer son développement international en recrutant des profils de développement commercial généraliste, en phase d'internationalisation initiale, elle recrute ceux qui pourront structurer sa démarche à l'export, et enfin en phase trois, elle gère des ressources internes existantes ou va chercher à l'extérieur des spécialistes.

5-1-4- Synthèse de l'impact des phases de développement sur le système d'acquisition d'information

La figure ci-dessous synthétise l'influence du stade de développement sur le développement du système d'acquisition d'information.

L'IMPACT DE LA PHASE DE DEVELOPPEMENT SUR LE SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION



6- CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

Le troisième chapitre traite du processus d'internationalisation de l'entreprise. Il énumère et nomme tout d'abord les quatre états possibles de l'entreprise en fonction de son expérience internationale. Chacune de ces phases est ensuite décrite par trois variables : les projets que l'entreprise génère pour pénétrer les nouveaux marchés, le stock d'informations expérientielles qu'elle détient, et le degré de maturité de ses systèmes d'information.

Ce chapitre expose ensuite comment ces trois aspects : projets, savoir-faire et systèmes d'information, façonnent plusieurs aspects de la collecte d'information. C'est l'avènement d'un projet qui est à l'origine du besoin d'acquisition d'information. Sa localisation géographique déclenche (ou non) une perception d'ambigüité alors que son envergure entraîne (ou non) une volonté d'intrusion. Les deux variables suivantes, accumulation de savoir-faire et structuration des systèmes d'information fournissent les ressources et compétences nécessaires pour réaliser l'étude. Les informations expérientielles produisent le savoir-faire dont l'entreprise a besoin pour analyser l'information en provenance des marchés. La structuration des systèmes d'information fournit les ressources nécessaires pour déléguer l'étude et surveiller cette délégation.

CHAPITRE 4 : LES MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION ET LE CADRE DE LA RECHERCHE

Nous avons défini comme mode d'acquisition de l'information toute personne ou organisation à laquelle l'entreprise peut déléguer une étude export, contre une contrepartie. Nous avons choisi de limiter les modes d'acquisition de l'information à ceux auxquels l'entreprise peut avoir recours en France. Ce choix présente l'avantage de donner une réponse précise aux questions de recherche, mais elle limite certainement la portée de nos travaux.

L'analyse des modes d'acquisition de l'information va bénéficier des apports théoriques des parties précédentes. Après une présentation générale de chaque mode d'acquisition de l'information nous allons les classer en fonction des deux dimensions clés identifiées aux deux premiers chapitres. Une dimension cognitive et une dimension de contrôle.

1- PRESENTATION DES MODES D'ACQUISITION

1-1- Les modes d'acquisition de l'information envisageables

La littérature indique que, selon les ressources de l'entreprise, son organisation et son stade d'internationalisation, l'information export peut être récoltée par une unité spécialisée (le département export), être intégrées au sein des activités du département commercial ou marketing, ou enfin déléguée à une entité extérieure (consultant ou institut spécialisé) (Diamantopoulos et al, 1993, Belich et Dubinski, 1995, Diamantopoulos et Cadogan, 1996).

Nous allons partir de cette vision et l'élargir pour couvrir l'ensemble des cas de figure rencontrés lors des cas. Nous identifierons en premier lieu les salariés, comme le directeur export, les chefs de zone qui font partie du département export, mais aussi des spécialistes produits ou marché qui présentent des aptitudes pour cette mission et sont parfois amenés à la conduire. Nous distinguerons ensuite les salariés temporaires, comme les stagiaires, les V.I.E. ou les employés recrutés en contrats à durée déterminée qui sont très souvent recrutés pour réaliser des études export. Nous mentionnerons aussi le dispositif institutionnel

d'accompagnement à l'international comme E.R.A.I., émanation du conseil régional, les chambres de commerce, ou Ubifrance, organisme public relayé à l'étranger par les Missions Economiques. Nous tiendrons compte des sociétés d'accompagnement privées, en particulier les S.A.I. et les consultants indépendants mais aussi des sociétés d'étude de marché, locales ou internationales et enfin, nous considérerons les partenaires sur le marché, comme susceptibles de livrer à l'entreprise une analyse de leur marché.

Pour dissocier les modes d'acquisition, il convient de déterminer d'abord les modes internes et externes. Les modes internes sont dans une relation hiérarchique avec un supérieur interne alors que pour les modes externes, la relation est régie par le marché. Nous allons distinguer six grands types de modes d'acquisition dont nous détaillerons les caractéristiques ensuite :

LES CATEGORIES DE MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION

LES PRESTATAIRES SUSCEPTIBLES DE PARTICIPER A UNE ETUDE EXPORT	EXEMPLES
Les services études internes	Ressources internes dédiées.
Les employés de l'entreprise	Directeur export, chef de zone, employé à potentiel.
Les salariés temporaires	Stagiaire, volontaire international en entreprise, salarié temporaire de l'entreprise.
Le dispositif institutionnel d'accompagnement à l'international	Chambre de commerce, Agence régionale de développement, Ubifrance et les missions économiques.
Les Sociétés privées d'accompagnement à l'international (SAI)	Consultants free-lance et sociétés d'accompagnement à l'international.
Les sociétés d'étude de marché	Cabinet d'étude de marché.
Les partenaires sur le marché	Agent commercial, importateur, partenaire de joint venture ...

1-2- Présentation des différents modes d'acquisition de l'information

Nous allons maintenant présenter chaque mode d'acquisition de l'information, son statut, ses compétences, sa mission, et la place de l'étude export dans ses fonctions.

1-2-1- Les ressources internes

1-2-1-1- Le service étude

Nous nous intéressons dans cette recherche au potentiel d'étude du service étude de chaque filiale. Ce service est responsable de l'étude de son propre marché et conduit des études pour le compte des franchises qui projettent de lancer un produit à l'international. Il dispose pour ce faire de méthodologies et de spécialistes internes et peut recourir aussi à des instituts d'études locaux.

1-2-1-2- Le directeur export

Le directeur export a pour mission de concevoir, animer et superviser la stratégie de développement de son employeur sur le (ou les) marchés " export " (référentiel APEC, 2009). Sa première responsabilité est de définir la politique export de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie générale définie par la direction générale. Il fixe les objectifs, définit les cibles produit, pays, identifie des circuits de distribution, élabore un budget. C'est dans ce cadre qu'il définit les besoins en études export, les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser et la part qu'il souhaite prendre dans leur réalisation.

Il a ensuite des responsabilités de management des équipes export basées en France et dans les zones de développement commercial. Il doit ainsi recruter, animer et évaluer des équipes (composées, selon leur taille, de responsables de zone export, de chefs de produit internationaux, d'assistants experts...). Il définit et pilote aussi la stratégie de marketing international, en lien avec la direction marketing (politique d'animation du réseau, définition d'une offre adaptée aux marchés locaux, politique de communication à l'international). Enfin, il contrôle la réalisation des objectifs et la définition du plan stratégique de développement (validé par la direction générale). Il peut conduire ou diriger la réalisation d'études export.

1-2-1-3- Le responsable de zone export

Le responsable de zone export a pour mission d'assurer le développement des ventes de son entreprise sur une zone géographique située à l'extérieur des frontières de la France (référentiel APEC, 2009).

La constitution et l'animation du réseau de vente sont au cœur de sa mission. Il se doit de sélectionner les distributeurs, puis gérer la relation avec eux, en particulier les former à l'offre de l'entreprise, les stimuler et les motiver en mettant en place des outils d'aide à la vente et des gratifications (concours, promotions...). Il met aussi en place des actions de marketing et de communication hors médias (présence sur les salons, trade marketing, opérations spéciales...) et médias (presse spécialisée et autres médias). Ces outils sont le plus souvent conçus par les équipes marketing au siège. Enfin, il est responsable des négociations avec des clients stratégiques.

Il participe aussi à la définition de la politique export de l'entreprise. Le responsable de zone export définit en particulier le plan de développement des ventes sur la zone géographique dont il a la charge, il est associé au choix de la forme de vente (directe ou indirecte), et mène les études relatives à l'environnement concurrentiel sur son territoire. C'est dans ce cadre que peut lui être confié l'étude d'un nouveau marché sur sa zone.

1-2-1-4- Des employés à potentiel

Ce sont des employés qui ont déjà un savoir faire international, la maîtrise d'une langue ou la connaissance d'un marché par exemple, ce qui peut les amener à être désigné par l'entreprise pour conduire une étude export.

1-2-2- Les salariés temporaires

1-2-2-1- Les stagiaires

Deux types de stagiaires participent à des études export. Il s'agit d'une part d'étudiants d'écoles de commerce qui se spécialisent dans le développement international des entreprises. Selon les formules, ils peuvent passer trois à six mois en stage, voir un an en alternance au sein de l'entreprise. Ils disposent d'une formation aux techniques du commerce international, mais n'ont pas encore acquis d'expérience. Les entreprises font appel d'autre part à des étudiants étrangers ou biculturels qui possèdent une bonne connaissance de leur marché local et qui sont recrutés pour transmettre leur vision aux managers de l'entreprise.

L'entreprise qui recrute un stagiaire est motivée par le coût modique de la formule ainsi que par la possibilité de conserver l'étudiant ultérieurement au sein de son service export ou pour démarrer son activité sur le marché prospecté.

1-2-2-2- Les Volontaires Internationaux en Entreprise

Un système particulièrement performant en France est celui des Volontaires Internationaux en Entreprise (V.I.E.), qui permet aux entreprises d'employer des jeunes âgés de 18 à 25 ans pour des missions d'environ dix-sept mois pour un coût restreint. La France envoie plusieurs milliers de V.I.E. par an à l'étranger dont la majorité reçoit une proposition d'embauche à l'issue de sa mission. Ce dispositif est destiné à toutes les entreprises et utilisé en majorité par des P.M.E⁷.

L'étude export est l'une des missions qui peut être confiée à un V.I.E. Celui-ci peut aussi participer à la prospection, au renforcement d'équipes locales, à l'accompagnement d'un contrat, d'un chantier, à la participation à la création d'une structure locale, à l'animation d'un réseau de distribution, au support technique d'un agent etc.... L'entreprise qui intègre des V.I.E. bénéficie de plusieurs avantages. Primo, la gestion administrative et juridique du V.I.E est déléguée à Ubifrance, secundo, La formule V.I.E exonère l'entreprise de tout lien contractuel direct (le contrat est passé entre Ubifrance et le jeune volontaire). Tertio, le budget V.I.E est intégrable dans une assurance prospection COFACE et peut dans certains cas

⁷ Informations disponibles sur le site d'Ubifrance <http://www.ubifrance.fr/default.html>

bénéficiaire d'aides subventionnelles régionales ou ouvrir droit au crédit d'impôt export, mesure destinée aux P.M.E. qui engagent des dépenses de prospection commerciale afin d'exporter.

1-2-3- Le dispositif public d'accompagnement à l'international

1-2-3-1- Les Chambres de Commerce et d'Industrie (C.C.I.)

Les P.M.E. sont la cible principale des chambres de commerce. Pour accroître leur mobilisation et leur réussite à l'international, les C.C.I. suivent toutes les étapes de la démarche de développement de chaque entreprise, avec une compétence toute particulière sur la phase d'identification des exportateurs potentiels.

Les C.C.I. se spécialisent dans le diagnostic export et "coaching", le montage de dossiers de financement, et la formation et formalités du commerce international⁸. Elles organisent également un accompagnement individuel ou collectif à l'étranger avec l'organisation de missions de prospection, la participation aux salons internationaux, et la mise en relation avec la communauté d'affaires locale. Enfin, elles proposent des conseils par secteur d'activité et par zone géographique sur les opportunités et les marchés porteurs, et des mises en contacts avec des partenaires éventuels.

1-2-3-2- Les agences régionales de développement : l'exemple d'E.R.A.I.

E.R.A.I., créée en 1987 à l'initiative du Conseil Régional de Rhône-Alpes, a pour principale mission d'aider les entreprises de la région à mieux exporter et de promouvoir les compétences et savoir-faire rhônalpins au niveau international⁹.

Cette agence régionale de développement accompagne les entreprises, grâce à une offre de services complète et des antennes ou des relais sur seize destinations clés pour les exportateurs de la région. Elle est aussi en lien avec UbiFrance, dont elle est le partenaire régional et qui dispose d'équipes dans 120 pays. Enfin, en fonction du projet, E.R.A.I. oriente ses clients vers son réseau de spécialistes pays et secteurs.

⁸ Voir le programme nouveaux exportateurs de la C.C.I. de Lyon sur le site <http://www.lyon.cci.fr/site/cms/2004120722241350/Choisissez-le-Programme-Nouveaux-Exportateurs>

⁹ Voir la présentation d'E.R.A.I. sur le site : <http://www.erai.org/front/index.php>

1-2-3-3- Ubifrance et les missions économiques

UBIFRANCE, l'Agence française pour le développement international des entreprises, est un Etablissement Public Industriel et Commercial placé sous la tutelle du Ministre de l'Economie, des Finance et de l'Industrie, du Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur, et de la Direction Générale du Trésor. Elle dispose d'équipes dans 120 pays qui permettent aux entreprises d'accéder à des informations « marché » et à des bases de données actualisées, d'assurer des missions de prospection, d'exposer sur plus de 350 salons, expositions et séminaires organisés, de communiquer dans la presse internationale, via les Bureaux de Presse et d'accéder aux V.I.E.

En matière d'étude export, les Missions Economiques proposent des études sur mesure, en fonction du marché et du niveau d'analyse nécessaire pour le développer. Ces études sont réalisées par des chargés d'études pour le compte d'un client : une entreprise exportatrice, un groupement d'entreprises ou une organisation professionnelle. Les objectifs de ces études sont variés : Il peut s'agir d'évaluer précisément les chances de succès de l'introduction d'un produit sur un marché, d'apprécier les forces et faiblesses d'un produit et déceler les opportunités sur un marché, de connaître les attentes des distributeurs ou consommateurs par rapport au produit, de choisir les circuits d'importation et de distribution les plus adaptés pour les produits de l'entreprise, de cerner la concurrence locale et étrangère.

1-2-4- Les consultants

1-2-4-1- Les consultants « free lance »

Ce sont des consultants qui opèrent à titre individuel. La plupart ont acquis une expérience en travaillant pour une entreprise internationale ou une société de service, et ont décidé de se mettre à leur compte. Certains travaillent aussi en parallèle comme sous-traitants de sociétés de service. Leur nombre se compte par centaines sur le territoire français.

Les consultants indépendants sont généralement des spécialistes d'un pays ou d'une zone et d'un secteur d'activité. Ils disposent le plus souvent d'une expérience considérable. De plus, l'entreprise a l'assurance qu'un homme d'expérience va se pencher sur l'étude, ce qui n'est

pas toujours le cas dans les sociétés plus importantes. Leurs frais fixes limités leur permettent de proposer des prix compétitifs, mais leur activité est difficile à contrôler. Leur activité n'est en effet pas régulée par des procédures internes, et le reporting se fait essentiellement en fonction des attentes du client. Le fait qu'un consultant soit répertorié par la Fédération Professionnelle des Opérateurs Spécialisés du Commerce International (O.S.C.I.¹⁰) est un signe de qualité.

1-2-4-2- Les sociétés privées d'accompagnement à l'international

Les sociétés d'accompagnement à l'international (S.A.I.) sont généralement plus petites que les sociétés d'étude de marché, mais le secteur est en phase de consolidation rapide. Elles proposent des services de promotion et développement des exportations pour aider les entreprises à s'internationaliser et/ou à pénétrer les marchés étrangers. Plusieurs services s'enchaînent : poser un diagnostic export qui valide la capacité de l'entreprise cliente à exporter, conduire ensuite des études de marché et des études sectorielles qui peuvent déboucher sur des missions de prospection initiale. Enfin, accompagner l'entreprise à l'international en recrutant et en encadrant des cadres export, en recherchant / sélectionnant des partenaires commerciaux. Cette phase peut être doublée d'une assistance aux opérations commerciales et à la négociation.

Pour ces sociétés, l'étude est une prestation parmi leurs neuf activités principales (cf tableau sur les services proposés par les membres de l'O.S.C.I.). Les S.A.I. cherchent à développer un positionnement unique, et marquent leur différence avec les partenaires institutionnels comme E.R.A.I. ou les chambres de commerce et d'industrie en proposant une offre plus complète, un travail sur mesure, des engagements précis et en intégrant la prestation dans une prise en charge globale du développement international : en amont avec l'audit de démarrage, jusqu'aux négociations avec les partenaires proposés.

Les S.A.I. proposent aussi des aides aux opérations d'investissement (conseil pour l'investissement direct à l'étranger, pour la prise de participation, pour la mise en place de joint venture, pour l'implantation d'une unité de production, management interculturel, montage de dossiers de financement), des conseils pour le transfert de technologies et du sourcing. La rémunération se fait sur une base honoraire pour les prestations de conseil et

¹⁰ Voir la présentation de l'OSCI sur le site : <http://www.tradexperts.fr>

d'assistance. Les opérations de suivi doivent être normalement rétribuées sur la base du commissionnement. Il est donc possible de mettre en place de dispositifs de primes aux résultats.

L'OSCI, Fédération Professionnelle des Opérateurs Spécialisés du Commerce International, et membre de la CGI - Confédération Française du Commerce Interentreprises - regroupe aujourd'hui plus de 100 sociétés adhérentes présentes dans 80 pays. Elle est organisée en 14 délégations régionales dont la délégation Rhône-Alpes forte de 15 membres dont les services sont présentés ci-dessous en matière d'exemple des prestations proposées.

SERVICES PROPOSES PAR LES 15 MEMBRES RHONE ALPINS DE L'OSCI

SOCIETE	DIAGNOSTIC EXPORT	ETUDES DE MARCHÉ	ACCOMPAGN. TERRAIN	DEVPT COMMERCIAL	SOURCING	PARTENARIAT INDUSTRIEL	IMPLANTATION INDUST.	RECH. FINANCEMENT	MANAG. INTERCULTUREL
ALTIOS Internat.		X	X	X	X	X	X		
Cabinet MICHEL	X	X	X	X		X	X		
CIP Expansion	X		X	X			X		
Crossroads									X
DATEM	X	X	X			X			
DUALEST	X	X	X	X	X	X			
EX2	X	X	X					X	
EXP-PECO	X	X	X		X	X			
EXPORTEA SE	X	X	X		X			X	
Industrie Consult +		X	X		X	X	X	X	
INVINDIS	X	X	X		X				
ITINERAIRES	X	X	X					X	
MARCO POLO IB		X	X		X	X	X	X	
MAREX	X	X	X	X		X	X		
PMC								X	

Source : OSCI, 2009

1-2-5- Les sociétés d'étude de marché

Elles proposent un service d'étude du marché local complet. Elles sont particulièrement spécialisées dans l'appréhension du consommateur local au travers des études « usages et attitudes ». Une centaine de sociétés d'études proposent ce service en France. Cependant, seules celles qui disposent d'un réseau ou qui font partie d'un groupe international peuvent conduire ces études. Les groupes, internationaux disposent de la structure, des méthodes et de l'organisation indispensables pour conduire des études qualitatives dans toutes les parties du monde. Leur expertise en coordination internationale repose sur deux principes : centraliser la méthodologie et intégrer les cultures, les particularités et les contraintes locales.

Le secteur des études est en voie de concentration rapide. 10% des groupes réalisent déjà 70% du chiffre d'affaires du secteur. C'est aussi un secteur globalisé puisque sur les cinq premiers groupes de taille mondiale, un seul est français (TNS, Ipsos, GFK, Nielsen, IMS Health). Le leader mondial des études ad hoc est TNS Research International, filiale du Groupe Kantar (groupe britannique WPP, 9 milliards de CA mondial).

Les études « usages et attitudes » conduites par des sociétés d'étude internationales se ne sont pas abordables pour toutes les entreprises (Esomar, 2004). L'utilisation des nouvelles technologies de l'information peut cependant en baisser le coût.

1-2-6- Les partenaires sur le marché

1-2-6-1- Les agents

L'agent commercial est un mandataire chargé de façon permanente de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente ou de prestations de services au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Sa représentation est définie par une zone géographique et (ou) un secteur d'activité. Il y est responsable du développement de la clientèle de l'entreprise qu'il représente. Ses missions couvrent la prospection, la négociation, la vente, la gestion de la relation client /fournisseur.

L'information de l'entreprise sur les conditions du marché fait partie de sa mission. C'est à partir de cette information partagée qu'il prospecte et propose des adaptations de la stratégie marketing aux besoins du marché local. Cette mission peut être inscrite dans son contrat ou conduite de façon informelle. Ses mandants sont en majorité des PME /PMI, qui « achètent » sa connaissance du marché et des réseaux. Depuis plusieurs années, le nombre des agents commerciaux est en augmentation sensible sur l'ensemble des marchés.

1-2-6-2- Les autres partenaires

Il peut s'agir d'importateurs, de partenaires de joint ventures, etc. la variété des possibilités d'alliance est très vaste et les accords concernant la responsabilité d'étude par le partenaire se font au cas par cas.

2- LE POTENTIEL DE TRANSFERT D'INFORMATION

Nous avons fait le bilan au premier chapitre des informations indispensables à la connaissance d'un nouveau marché. Il s'agissait des informations générales concernant le processus d'internationalisation, puis spécifiques au marché. Puis nous avons évoqué le caractère expérientiel de certaines informations qui ne peuvent être transmises que par un processus de socialisation. Nous allons considérer le mode d'acquisition de l'information comme détenteur d'informations expérientielles. De ce fait, nous allons examiner non seulement quel type d'information il possède mais aussi le temps de la relation avec l'entreprise qui détermine les possibilités de transfert d'informations tacites. Nous allons donc classer les modes d'acquisition en fonction de deux critères, celui des informations détenues et celui de la durée moyenne de l'étude.

2-1- Les informations détenues par les différents modes d'acquisition

Certains modes d'acquisition ont des profils très clairs. Ainsi les C.C.I. sont focalisées sur les informations générales alors que les partenaires détiennent surtout des informations spécifiques. D'autres, comme les stagiaires ou les consultants, peuvent, selon les critères de recrutement, être plutôt formés dans les techniques du développement international ou au

contraire bénéficié d'une expérience préalable du marché étranger (bi culturels par exemple).
 Nous les avons donc scindés en deux sous catégories.

INFORMATIONS DETENUES PAR LES DIFFERENTS MODES D'ACQUISITION

INFORMATIONS DETENUES/ MODES D'ACQUISITION	INFORMA- TIONS GENERALES (l'entreprise et sa stratégie)	INFORMA- TIONS GENERALES (techniques de développement international et études export)	INFORMA- TIONS GENERALES (techniques d'étude de marché)	INFORMATIONS SPECIFIQUES SUR LE MARCHE (contexte culturel, milieu des affaires et institutions ; acteurs et fonctionnement)
Service étude	+	-	+	+
Salarié permanent généraliste (directeur export)	+	+	-	-
Salarié permanent spécialiste marché (chef de zone)	+	+	-	+
Salarié temporaire généraliste	+/-	+	-	-
Salarié temporaire spécialiste marché	+/-	+/-	+	+
CCI	+/-	+	-	-
ERAI	-	+	+	+
Ubifrance et les Missions Economiques	-	+	+	+
Consultant généraliste	+/-	+	-	+/-
Consultant spécialisé sur un marché	-	+	-	+
Sociétés d'étude de marché	-	-	+	+
Partenaires sur le marché (agent, distributeur)	-	-	+	+

A partir de ce tableau, nous pouvons identifier quatre grandes catégories de modes d'acquisition de l'information : les modes spécialisés dans les informations générales (directeur export, consultant généraliste, C.C.I.), ceux qui se détiennent des informations

spécifiques (consultants spécialisés, sociétés d'études de marché, partenaires), ceux qui maîtrisent les deux domaines (chefs de zones, Ubifrance et E.R.A.I., S.A.I.) et enfin ceux dont les profils varient comme les salariés temporaires et les stagiaires.

2-2- La durée de l'étude

Nous avons vu lors du premier chapitre que la transmission d'information expérientielle requiert du temps et des interactions nombreuses. En fonction de la durée type des études conduites par chacun des modes d'acquisition, nous pouvons donc formuler une hypothèse quant à leur capacité à construire une vision du marché avec leur commanditaire.

MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION ET DUREE DES ETUDES

MODE D'ACQUISITION DE L'INFORMATION	DUREE DE L'ETUDE	POTENTIEL DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS EXPERIENTIELLES
Service étude intégré	Variable.	Variable.
Les employés de l'entreprise	Très variable en fonction des objectifs : potentiellement longue (jusqu'à un an...).	Variable à fort.
Les salariés temporaires	Potentiellement longue (12 mois pour un alternant, 18 mois pour un VIE).	Variable à fort.
Le dispositif public	De 1 jour (journées pays de la CCI) à 3 mois (missions complètes d'ERAI).	Faible pour les C.C.I. et Ubifrance, Moyen pour E.R.A.I.
Consultants et sociétés d'accompagnement à l'international	De un à trois mois selon la prestation.	Faible à moyen.
Les sociétés d'étude de marché	De un à trois mois.	Faible à moyen.
Les partenaires sur le marché	Plusieurs points information sur la durée de la relation.	Fort.

Ce tableau nous apporte des informations intéressantes : tout d'abord, plusieurs modes d'acquisition peuvent conduire des études de durée variable et de ce fait peuvent tenir des rôles différents. Nous voyons ensuite apparaître trois catégories de modes d'acquisition au regard de leur potentiel de transmission des informations expérientielles : capacité forte pour les services et les employés de l'entreprise, permanents et temporaires et les partenaires sur le marché ; capacité moyenne pour certains organismes comme E.R.A.I., pour les consultants et les sociétés d'étude de marché dont le temps est facturé et enfin faible pour les organismes comme les chambres de commerce dont les prestations sont de durée très limitée.

3- LA CONTROLABILITE DES MODES D'ACQUISITION

La revue de littérature a souligné la forte asymétrie d'information qui existe entre commanditaire et chargé d'étude et les tentatives opportunistes qui en découlent. De ce fait la contrôlabilité des modes d'acquisition de l'information est au cœur de la réflexion de l'entreprise. Nous allons présenter dans un premier temps les problèmes d'agence liés à chaque mode d'acquisition puis les méthodes usuelles de contrôle de ces modes d'acquisition.

3-1- Les problèmes d'agence liés aux modes d'acquisition

Les agents présentent des problèmes d'agence différents en fonction de la nature de leur relation avec l'entreprise. Les problèmes d'agence que nous avons présentés au deuxième chapitre sont ceux de l'anti sélection, (le risque de sélectionner le mauvais agent par manque d'information) puis du risque moral (risque que l'agent ne fasse pas ce qui est prévu dans le contrat ou risque qu'il utilise à ses fins propres les conclusions de l'étude). Nous identifions les risques que présente chaque mode d'acquisition dans le tableau suivant. Par manque de traduction appropriée, nous conservons les termes de « shirking » pour l'évitement des efforts nécessaire et « free riding » pour l'utilisation excessive ou abusive de ressources de l'entreprise.

LES PROBLEMES D'AGENCE LIES AUX DIFFERENTS MODES D'ACQUISITION

MODES D'ACQUISITION	NATURE DE LA RELATION AVEC L'ENTREPRISE	PRINCIPAUX RISQUES
Employés permanents (directeur export/chef de zone)	Hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> • Shirking : le salarié peut ne pas concéder les efforts nécessaires pour réaliser l'étude ; • Free riding : le salarié peut consacrer trop de temps à cette étude.
Employés temporaires (Stagiaire, V.I.E., C.D.D.)	Hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> • Anti sélection: il est difficile pour une personne jeune d'apporter des preuves de ses connaissances générales et spécifiques autres que les diplômes ; • Shirking : le stagiaire peut profiter de l'étude pour se payer ses voyages ou se faire un C.V. ; • Free riding : le stagiaire peut mobiliser trop de ressources pour cette étude.
Dispositif public	Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Anti sélection : pas de processus de sélection du prestataire.
Consultants free lance	Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Anti sélection : le risque est fort. Le secteur n'est pas réglementé et seules les références prouvent la qualité du consultant ; • Shirking : le consultant peut tenter de vivre sur ses frais de remboursement ; • Free riding : si le consultant vend cette information à un autre client, les recours judiciaires sont difficiles.
Sociétés d'accompagnement à l'international	Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Anti sélection : le risque dépend de la taille : Il est plus faible si l'entreprise est reconnue: notoriété, chartes de bonne conduite... • Risque de free riding : fuite d'information possible.
Sociétés d'étude de marché	Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Anti sélection : le risque dépend de la taille : il est plus faible si entreprise est reconnue: notoriété, chartes de bonne conduite... • Risque de free riding : réutilisation de l'étude pour un concurrent.
Partenaires sur le marché (agent, distributeur)	Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'anti sélection : la qualité de l'étude dépend de la qualité du partenaire. • Risque fort de free riding : récupération des informations à des fins personnelles.

3-2- Le contrôle des relations internes

Au sein d'une entreprise, il existe une subordination au sens du droit du travail. Les droits décisionnels sont ensuite alloués par le management aux différents employés en fonction de la nature et de la complexité de la tâche à accomplir et de leurs compétences spécifiques. Ainsi, ceux-ci obtiennent un droit d'accès aux ressources de l'entreprise afin de remplir leur mission. Cependant, comme ces employés peuvent être tentés d'utiliser ces ressources pour leur intérêt propre, il faut les inciter à les utiliser au bénéfice du principal et vérifier ensuite l'usage qu'ils en ont fait. Systèmes d'incitation et de contrôle sont donc deux mécanismes indissociables de gestion de la relation (Baker et al., 1988).

3-2-1- Le lien de subordination

Le salarié est tenu d'exécuter non seulement les obligations fixées par son contrat de travail, mais aussi celles résultant de dispositions légales. L'exécution consciencieuse du travail confié par l'employeur est l'obligation majeure qui découle du contrat de travail. Elle est la contrepartie du salaire que l'employeur verse au salarié. Cette exécution consciencieuse doit se traduire par un comportement de nature à éviter les erreurs ou négligences répétés. Le lien de subordination qui lie l'employeur au salarié impose aussi à ce dernier de respecter la discipline et les directives de ses supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, le salarié est redevable d'un devoir de loyauté. Il se doit de ne pas porter atteinte aux intérêts de l'entreprise en commettant des actes de concurrence déloyale. Certaines clauses peuvent renforcer cette obligation, comme la clause de non-concurrence, qui peut imposer au salarié à l'expiration de son contrat l'interdiction d'exercer des activités professionnelles qui nuiraient à son ancien employeur. Enfin, le salarié peut éventuellement être tenu à une obligation de discrétion. Cette obligation s'applique aux informations présentant de façon objective un caractère confidentiel (innovation, informations financières...) et si l'employeur lie explicitement ces informations à l'obligation de discrétion.

3-2-2- Les mécanismes incitatifs

L'alignement des objectifs du principal et de l'agent passe par de multiples formes d'incitations financières et non financières et par le système de sanction (Baker et al., 1988).

3-2-2-1- La rémunération.

La rémunération est le dispositif d'incitation central de l'entreprise. Son objectif est de susciter une véritable motivation chez les employés, afin qu'ils soient poussés à créer de la valeur pour leur organisation (Holmstrom et Milgrom, 1994). C'est le rôle des dirigeants que de déterminer pour chaque agent le périmètre de la délégation, le niveau de responsabilité et les objectifs à atteindre. « Rémunération, découpage des activités, assignation d'objectifs clairs, pouvoir d'intervention réel sur l'atteinte de ces objectifs, tels sont les multiples dimensions d'un système d'incitation » (Marsal, 2004).

La question de la rémunération soulève celle de la place de l'étude de faisabilité dans la mission d'un cadre export. En effet, pour que la rémunération soit incitative, il convient que l'étude de faisabilité soit considérée comme une tâche à part entière qui fait partie de la mission du cadre export. Ensuite seulement, des objectifs pourront être fixés et une rémunération déterminée. La reconnaissance de l'étude export comme mission spécifique n'est pas une évidence dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées. La reconnaître implique dans un premier temps de reconnaître l'importance de la connaissance des marchés, et de lui allouer une part du plan de charge de l'employé, c'est dire la reconnaître comme un investissement à part entière. Dans un second temps savoir l'évaluer, demande de maîtriser le processus d'étude export.

3-2-2-2- Les promotions

Les individus n'ont pas tous les mêmes capacités et les mêmes compétences. Les promotions permettent graduellement d'offrir à chacun le poste pour lequel il est le plus qualifié. Ce phénomène est nourri par la progression des employés et l'information croissante de l'entreprise sur les capacités et le talent de ses employés (Baker et al, 1988). La promesse d'une promotion est aussi une incitation forte à atteindre des performances pour obtenir le salaire et le prestige associé à l'échelon hiérarchique supérieur. La limite du système des

promotions est qu'elle repose sur la croissance des entreprises sans laquelle ces promesses sont vaines.

Une promotion peut être associée à la réalisation d'études si celles-ci sont au cœur de la mission du cadre export, comme c'est le cas pour un directeur du développement par exemple. La promotion la plus intéressante est bien entendu de se voir confier la direction de la zone étudiée, ce qui constitue une forte motivation.

3-2-2-3- Les incitations monétaires différées – La promesse d'un recrutement

L'entreprise qui s'internationalise a souvent recours pour démarrer ou accélérer son internationalisation au travail temporaire, et ce sous plusieurs formes. Il peut s'agir de travailleurs temporaires comme les V.I.E., de stagiaires ou de travailleurs indépendants recrutés en C.D.D. Pour ces catégories de personnel aux contrats atypiques, l'internationalisation de l'entreprise, et en particulier la mission d'étude, représente une porte d'entrée dans l'entreprise. L'objectif des V.I.E. (objectif officiel relayé par Ubifrance) est d'être recrutés à l'issue de leur contrat. L'incitation est dans ce cas explicite et efficace.

Les travailleurs indépendants embauchés en C.D.D. sont en théorie moins sensibles à cette incitation dans la mesure où leur rôle est de fournir à plusieurs entreprises successives des prestations d'analyse de marché.

3-2-3- Les dispositifs de contrôle

3-2-3-1- La fixation des objectifs

Nous retrouvons le choix entre contrôle par les résultats ou par les comportements dans la problématique de la fixation des objectifs.

Un objectif doit permettre de fixer le plus justement possible la barre que l'employé doit atteindre. La littérature établit une distinction entre standards objectifs mesurés quantitativement (volumes de ventes, bénéfices..) et standards subjectifs issus de discussions entre dirigeants et salariés (Baker et al, 1988). Au-delà de la méthode, c'est la recherche d'un système efficace et crédible qui importe (Marsal, 2004). Efficace parce qu'évaluant bien des

efforts de l'agent, fournissant une mesure précise de ceux-ci et minimisant les coûts engagés pour effectuer ce contrôle. Crédibles parce que mesurant le phénomène exact que l'on cherche à évaluer. Les mesures ne doivent pas être biaisées ni les données manipulées. Les résultats doivent rester compréhensibles. Le grand avantage des objectifs quantitatifs est leur faible coût de mise en œuvre. Cependant, ils peuvent être facilement manipulés par les agents (Baker et al, 1988) et engendrer des comportements contraires à ceux attendus (Jensen, 2001). À l'inverse, les standards qualitatifs sont moins facilement manipulables par les agents mais ils entraînent une collecte de document importante qui peut limiter leur applicabilité. Cependant leur caractère fiable permet de mettre en place de nouveaux modes de coordination créateurs de valeur (Marsal, 2004).

3-2-3-2- Le contrôle formel du processus : les recommandations intermédiaires

La recommandation d'étape fait partie d'une démarche « stop and go ». Un certain nombre d'étapes clés sont fixés en début d'étude. Elles ont plusieurs objectifs : valider les premiers résultats, rediriger le questionnement, demander des investissements complémentaires.... Elles sont aussi des moments d'échange entre commanditaire et mode d'acquisition pour poser des questions, apporter des commentaires... Ces recommandations intermédiaires sont une forme de suivi formel des études de faisabilité.

3-2-3-3- Le contrôle informel du processus – Les déplacements et les conversations

Touchais, dans son étude des pratiques de contrôle de gestion dans les entreprises exportatrices souligne l'importance des pratiques informelles qui pallient bien souvent l'absence d'indicateurs précis de performance. Ces pratiques consistent en des visites régulières sur place, des contacts téléphoniques et la venue périodique de l'agent dans l'entreprise. Elles permettent d'établir et de maintenir un contact relationnel, de nouer des relations privilégiées et de développer un climat de confiance (Touchais, 1998).

3-2-3-4- Système de contrôle externe – les efforts d'information parallèles

Une pratique mise à jour par les études de cas est celle de la multiplication des sources d'information sur le marché. Au travers de panels, ou de prises de contact informels avec les filiales ou des contacts personnels sur les marchés, le directeur export est capable d'évaluer la

crédibilité des informations récoltées par l'agent. Ces efforts sont un indicateur de la volonté de suivi et de validation du commanditaire de l'étude.

3-2-3-5- La présentation des résultats de l'étude

Le bouclage de l'étude donne lieu à la remise d'un « output » tangible, le rapport d'étude qui correspond généralement au plan déterminé dans le plan de recherche. Il donne aussi lieu à une ou plusieurs présentations devant le commanditaire et éventuellement sa propre direction.

3-2-4- Le recours à la confiance

La confiance est comme nous l'avons vu au chapitre deux une caractéristique du lien social. On retrouve chez la plupart des auteurs deux niveaux de liens : d'une part un cercle restreint où les liens sont forts et la confiance est de règle et d'autre part un groupe plus étendu des relations d'affaires qui ne se traduit pas par une implication personnelle et comprend des relations plus formelles (Aldrich et Brickman, 1997, Basly, 2005). Nous reprendrons pour notre part les concepts d'encastrement relationnels et institutionnels définis par Granovetter qui rendent bien compte du double niveau individuel et collectif des réseaux dont dispose l'entreprise pour choisir ses modes d'acquisition de l'information. Nous nous intéresserons à deux groupes d'appartenance majeurs que sont les liens amicaux et le cadre professionnel (Granovetter, 2000).

Un chargé d'étude peut être recruté parce qu'il connaît ou a fait partie de la culture d'entreprise. Les entreprises, en particuliers les grandes entreprises, créent des cultures qui leur sont propres (Prime et Lemaire, 2005). Cette communauté de pensée permet de faciliter l'interface agent/mandataire, si celui-ci fait partie du même réseau.

TYPES, OBJETS ET OUTILS DU CONTRÔLE

TYPE DE CONTROLE	OBJET DU CONTROLE	OUTILS
Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport et présentation de l'étude ; • Budget de dépenses • Délais 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence par rapport aux objectifs fixés
Contrôle du processus	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du processus • Sérieux des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord • Recommandations intermédiaires • Recherche parallèle d'information • Déplacements et conversations
Confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Relations sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres amicales • Projets communs extra professionnels

3-3- Le contrôle des relations externes

Pour la recherche externe, les coûts de contrôle de la relation sont essentiellement liés aux coûts d'exécution du contrat puis éventuellement aux coûts de litige.

3-3-1- Les mécanismes incitatifs

Lorsqu'un agent conduit une étude pour l'entreprise, le coût de cette étude peut être inclus dans la commission que celui-ci recevra sur les opérations futures effectuées avec l'entreprise.

3-3-2- Les dispositifs de contrôle

3-3-2-1- Le projet d'étude

Le processus de sélection se fait sur la base d'un projet d'étude et aboutit à la signature d'un contrat avec le prestataire sélectionné. Le projet d'étude représente l'engagement qui sera signé lors de la rédaction du contrat. Nous présentons ici les recommandations du SYNTEC, syndicat représentatif des professionnels des études en France, pour établir un projet d'étude qui constituera la base du contrat entre commanditaire et prestataire¹¹.

En première partie d'un projet, le prestataire se doit de reconstituer le contexte de l'étude afin de démontrer sa bonne compréhension de la problématique du client. Il consigne ensuite par écrit des objectifs qui fixent le cadre de l'étude. Les objectifs doivent être rédigés avec le plus de précision possible afin que ne soit omise aucune des questions posées : cette précision, pour le client, constitue en outre la preuve que sa demande a été bien entendue. La deuxième partie d'un projet, la proposition d'ordre méthodologique, justifie le choix des méthodes et, au besoin, explicite clairement le bien fondé de la méthode qualitative elle-même et les raisons de son choix. Sont également justifiés les moyens : le nombre des groupes (ou des entretiens individuels) et les critères de choix des cibles. Une troisième partie du projet, plus détaillée, expose le plan ou le guide d'interview, qui servira de fil conducteur à l'animateur, de repère au client si celui-ci assiste aux entretiens, et qui permettra de vérifier si toutes les questions ont été abordées. Cette partie peut être finalisée dans une seconde étape, en fonction de l'information communiquée à l'institut. La dernière partie d'un projet précise les délais et le budget, sur des postes clairement identifiés.

La plupart des consultants en développement international assoient leur intervention sur un audit de démarrage. Celui-ci, qui prend souvent la forme d'une ou plusieurs entrevue(s) avec les décideurs, donne l'occasion de comprendre l'entreprise et d'appréhender la vision du dirigeant. L'audit de démarrage conditionne la proposition d'étude et le suivi envisagé.

« On passe une demi-journée chez le patron après l'avoir eu trois ou quatre fois au téléphone, et on l'a rencontré deux trois fois pour se mettre d'accord sur la proposition. Ça donne lieu à un document de 10 pages qui éclaire les tenants et les aboutissants. Une fois qu'on écrit sur

¹¹ Voir la présentation du Syntec et le contrat type sur le site : <http://www.syntec-etudes.com>

le papier ce que l'on a compris du décideur, il y a possibilité de corriger, donc on est sûr de bien comprendre ce qu'on doit faire ». Boris Lechevalier, Dirigeant de la S.A.I. Altios

Le contrat fixe ensuite les objectifs et le contenu de la mission. Les objectifs correspondent au mandat confié à l'agent. Le contrat fixe les règles du jeu : le mandat délégué à l'agent ainsi que le prix et les délais de son intervention. Il permet aussi de s'accorder sur le processus mis en œuvre pour garantir un niveau de qualité.

3-3-2-2- Les dispositifs de suivi

Le reporting prend deux formes principales: celle d'échanges écrits ou oraux qui se complètent. Une étude donne tout d'abord lieu à des rendus écrits, des « livrables », qui dépendent des exigences du client et de la complexité du dossier. Le suivi d'une étude export type se traduit par un rapport intermédiaire remis à mi parcours, et un rapport final avec le programme des rendez vous de la semaine dans le pays. Ensuite viennent les échanges oraux (rencontres, conférences téléphoniques etc.). La densité de ces échanges est négociée au départ. Le rapport entre suivi écrit et oral est très variable : alors que certains décideurs préfèrent des points téléphoniques réguliers avec le consultant d'autres commandent des bilans d'étapes écrits mensuels qui résument ce qui a été accompli pendant le mois, les objectifs pour le mois suivant et une synthèse des principaux résultats.

3-3-3- Le recours la confiance

Le recours à la confiance est un mode de régulation de la relation efficace avec des chargés d'étude externes. Un chargé d'étude peut être recruté parce qu'il connaît le donneur d'ordre, qui est un ami ou une relation professionnelle. Basly démontre dans sa thèse que les réseaux sociaux sont très souvent à l'origine de l'internationalisation (Basly, 2005). Les contacts établis grâce à des relations personnelles, familiales ou amicales favorisent le démarrage de la présence internationale de l'entreprise. Pour les dirigeants qui cherchent à établir une relation durable, ce lien social est essentiel (Dibben et Harris, 2001). En extrapolant ces résultats, nous pouvons donc penser que le commanditaire va privilégier ses contacts personnels pour choisir un chargé d'étude lors de la phase de pré-internationalisation.

3-4- Les modes de contrôle privilégiés des différents modes d'acquisition

MODES DE CONTRÔLE DES DIFFERENTS MODES D'ACQUISITION

VEHICULES/MODES DE CONTRÔLE	PROCESSUS	RESULTATS	CONFIANCE
Service étude interne dédié	<ul style="list-style-type: none"> Bilans d'étape au sein d'un processus d'étude standardisé. 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des résultats de l'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusion dans le groupe professionnel de l'entreprise
Employés permanents (directeur export/chef de zone...)	<ul style="list-style-type: none"> Bilans d'étapes au sein d'une démarche de projet ; Réunions et discussion informelles 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de prime de résultat/ si atteinte des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusion dans le groupe professionnel.
Employés temporaires (Stagiaire, VIE, Spécialiste marché)	<ul style="list-style-type: none"> Bilans d'étapes au sein d'une démarche de projet ; Réunions et discussion informelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de recrutement en fonction des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Peut ou non appartenir au groupe amical/professionnel du management.
Dispositif public	<ul style="list-style-type: none"> Faible pour la C.C.I. , existant pour Erai et les Missions économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Prestations standards. Livrables écrits standards. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximité de certaines institutions à l'entreprise.
Consultants free lance	<ul style="list-style-type: none"> Bilans d'étapes (échanges écrits et oraux) fixés lors de la négociation du cahier des charges de l'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> Cahier des charges négocié. Livrables oraux et écrits (rapport d'étude). Intéressement possible aux résultats si suivi prospection. 	<ul style="list-style-type: none"> Le consultant peut appartenir au cercle amical ou professionnel du manager.

Sociétés d'accompagnement à l'international	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étapes (échanges écrits et oraux) fixés lors de la négociation du cahier des charges de l'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges négocié. • Livrables oraux et écrits (rapport d'étude). • Intéressement possible aux résultats si suivi prospection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu courant.
Sociétés d'étude de marché	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étapes (échanges écrits et oraux) fixés lors de la négociation du cahier des charges de l'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges négocié. • Livrables oraux et écrits (rapport d'étude). 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu courant.
Partenaires sur le marché (agent, distributeur)	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle processuel difficilement envisageable sur l'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle essentiellement par les résultats sous forme de commission sur les ventes ou prises de parts dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent peut appartenir au cercle amical ou professionnel du manager.

Nous pouvons grâce à ce tableau identifier trois grandes catégories de modes d'acquisition en fonction de leur mode de contrôle. Ceux qui sont essentiellement contrôlé sur la base de leur comportement (pour ce qui est de la tâche d'étude). Il s'agit des employés permanents de l'entreprise. Ceux qui sont évalués en fonction de leur comportement mais aussi de leurs résultats : il s'agit des salariés temporaires, des consultants et des sociétés d'étude. Et ceux dont on évalue principalement le résultat, en l'occurrence les partenaires. Ce tableau met aussi en lumière le fait que pour les salariés temporaires, les consultants et les partenaires, la dimension d'encastrement peut être un levier de contrôle additionnel.

Le choix d'un de ces modes d'acquisition par l'entreprise va donc être fonction d'une part de sa capacité à répondre aux besoins d'information de l'entreprise et d'autre part le mode de contractualisation qui donne des indications sur sa « contrôlabilité ».

3-5- Les déterminants des coûts d'agence pour les différents modes d'acquisition

Les coûts d'agence se définissent comme les dépenses de surveillance et d'incitation, les coûts d'obligation et la perte résiduelle (Jensen et Meckling 1976). Les dépenses de surveillance, d'audit et d'incitation sont prises en charge par le principal, les coûts d'obligation sont des contraintes assumées par l'agent pour informer les managers de leurs actions, et les coûts d'opportunité correspondent au manque à gagner du principal par rapport à une situation où les conflits d'intérêt seraient absents. Nous allons nous concentrer sur les coûts assumés par le mandataire qui sont principalement les coûts de surveillance et/ou incitation.

Les coûts d'agence varient selon le mode de contrôle retenu (processus ou résultats). Si le mode de contrôle dominant est le contrôle processuel, les coûts de contrôle diminuent si l'entreprise possède des systèmes d'information sur l'agent, c'est-à-dire qu'elle possède une expérience de la surveillance. Quant à l'évaluation par les résultats, le coût de ce mode de contrôle dépend du coût de l'évaluation du résultat et des incitations fournies à l'agent. Enfin, l'appartenance à un même groupe social peut être considérée comme un moyen de limiter les coûts d'agence.

DETERMINANTS DES COÛTS D'AGENCE ASSOCIES AUX DIFFERENTS MODES D'ACQUISITION

MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION	MODE DE CONTRÔLE PREDOMINANT	OUTILS	COÛTS D'AGENCE
Service études interne dédié	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étape au sein d'un processus d'étude standardisé. 	Limités si processus d'étude existe.
Employés permanents (directeur export/chef de zone...)	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étapes au sein d'une démarche de projet ; • Rencontres informelles. 	Limités si démarche de projet existe.

Employés temporaires (stagiaire, VIE, CDD)	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étape au sein d'une démarche d'étude export. 	Limités si tableau de bord d'étude existe.
	Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'objectifs ; • Evaluation rapport d'étude ; • Contrôle délais et budget. 	Coûts élevés pour une tâche complexe, mais rapprochement d'objectifs envisageable au travers d'un recrutement.
Dispositif public	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étape fixés par le contrat. 	Coût faible pour contrôle faible.
	Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'un cahier des charges ; • Evaluation rapport d'étude ; • Contrôle délais et budget. 	Pas rapprochement d'objectifs possible.
Consultants free lance	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étape (échanges écrits et oraux) fixés par le contrat. 	Coûts élevés car processus moins formalisé du côté de l'agent.
	Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'un cahier des charges ; • Evaluation rapport d'étude ; • Contrôle délais et budget. 	Coûts élevés pour une tâche complexe, mais rapprochement d'objectifs envisageable grâce à un intéressement aux ventes.
Sociétés d'accompagnement à l'international	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étape (échanges écrits et oraux) fixés par le contrat. 	Coûts élevés. Les livrables doivent être prévus/ inclus dans la prestation.
	Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'un cahier des charges ; • Evaluation rapport d'étude ; • Contrôle délais et budget. 	Coûts élevés pour une tâche complexe, mais rapprochement d'objectifs possible grâce à un intéressement sur les ventes.
Sociétés d'étude de marché	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étape (échanges écrits et oraux) fixés par le contrat. 	Coûts élevés. Les livrables doivent être prévus/ inclus dans la prestation.
	Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'un cahier des charges ; • Evaluation rapport d'étude ; • Contrôle délais et budget. 	Coûts élevés pour une tâche complexe.

Partenaires sur le marché (agent, distributeur)	Contrôle processuel	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans d'étapes fixés par le contrat de coopération. 	Coûts limités si processus de coopération existe.
	Contrôle par les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'objectifs; • Evaluation rapport d'étude ; • Contrôle délais et budget. 	Coûts élevés pour une tâche complexe, mais rapprochement d'objectifs grâce au commissionnement.

Le choix du mode de régulation de la relation le plus efficace tient compte des incitations possibles qui limitent les besoins de contrôle, du mode de contrôle qui limite les coûts de contrôle, celui-ci étant fonction de la complexité de la tâche à surveiller et de l'expérience de l'entreprise en matière de surveillance, et enfin des groupes sociaux communs qui peuvent limiter eux aussi le recours aux méthodes de contrôle classiques.

4- LA SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES

Ce tableau nous permet de synthétiser les apports des deux chapitres précédents. Nous conservons deux dimensions de sélection de ces modes d'acquisition: les informations que détiennent les modes d'acquisition de l'information et leur mode de contrôle privilégié. Nous n'intégrons pas dans ce tableau la notion de durée de la relation, qui comme nous l'avons vue précédemment peut être souvent adaptée en fonction des objectifs de l'étude.

CARACTERISTIQUES DES MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION

Informations détenues/mode de contrôle prédominant	Processus	Processus et résultat	Résultat
Générales uniquement (développement international)	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur export 	<ul style="list-style-type: none"> • Employé temporaire export (stagiaire essentiellement) ; • Consultant généraliste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambres de commerce.
Générales (développement international) et spécifique marché	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de zone export 	<ul style="list-style-type: none"> • Employé temporaire qualifié (C.D.D. essentiellement) ; • Société d'accompagnement à l'international ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubifrance ; • E. R. A. I.
Spécifiques uniquement	<ul style="list-style-type: none"> • Employé bi culturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Employé temporaire bi-culturel (stagiaire ou V.I.E.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires sur le marché.
Générales (techniques d'études de marché) et spécifiques marché	<ul style="list-style-type: none"> • Service d'étude interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Institut d'étude 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubifrance ; • Partenaires.

Ce tableau nous apporte plusieurs enseignements. Tout d'abord, elle confirme la variété des solutions de mode d'acquisition possibles pour une entreprise tant en termes d'informations détenues qu'en termes de mode de contrôle. Elle propose une première grille de choix à l'entreprise en fonction de ses besoins en information et de ses capacités de contrôle.

5- LE CADRE DE RECHERCHE

Notre cadre de recherche s'inscrit dans le prolongement de la revue de littérature. Ce cadre est la structure qui nous permet d'appréhender la littérature et d'intégrer nos résultats empiriques. Ce cadre distingue trois niveaux successifs qui conduisent à la détermination d'un processus d'identification du mode d'acquisition de l'information: premièrement, une dynamique d'internationalisation se crée au niveau organisationnel, deuxièmement, un système d'acquisition de l'information est conçu pour explorer un marché spécifique et troisièmement un individu ou une organisation est identifié pour conduire cette étude. L'objectif de ce chapitre est de construire un cadre de restitution qui mette en relief ces trois niveaux d'analyse, les approches qu'elles mobilisent et leurs interactions. Nous pourrons ensuite préciser notre problématique et formuler nos questions de recherche.

5-1- Les trois étapes du choix du mode d'acquisition

Trois phases sont nécessaires à l'identification du mode d'acquisition de l'information.

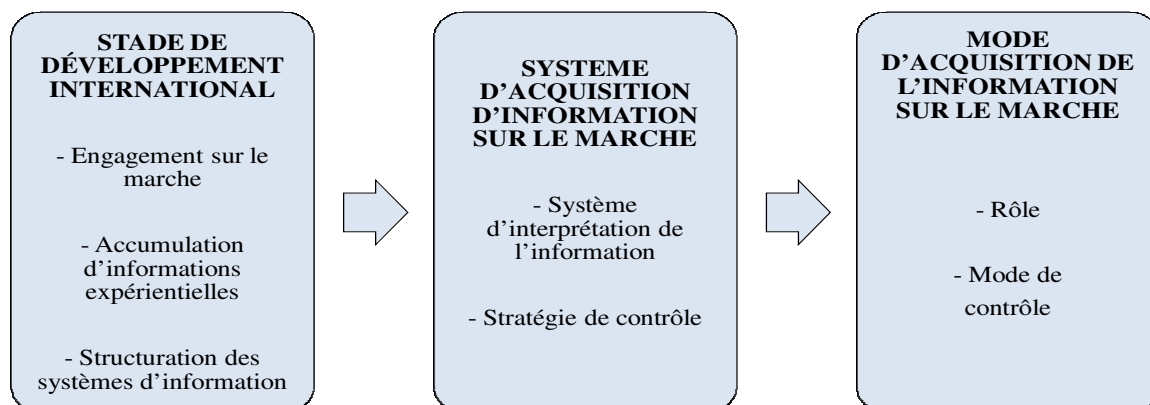
La première phase de détermination consiste en la compréhension de la dynamique d'internationalisation de l'entreprise. L'approche par phase de l'école d'Uppsala est mobilisée. Celle-ci se fonde sur une vision comportementale de l'entreprise et nous conduit à effectuer une lecture évolutive des projets et des ressources de l'entreprise à ces différentes phases. Elle nous permet de comprendre d'une part les enjeux de l'exploration d'un marché avec l'envergure des projets envisagés sur le nouveau marché et d'autre part les ressources dont dispose l'entreprise pour explorer les marchés au travers de l'analyse de ses savoir-faire et de la maturité de ses systèmes d'information.

Pour la seconde phase de détermination, celle du développement d'un « système d'acquisition de l'information » spécifique à l'exploration d'un marché, nous mobilisons deux champs complémentaires dans l'élaboration d'une recherche d'informations maîtrisée : celui du management des connaissances et celui du contrôle. Le système a deux dimensions : une dimension cognitive dont l'objectif est d'acquérir le type et la nature des informations nécessaires à l'entreprise puis procéder à l'interprétation de ces informations. Nous

approchons cette dimension grâce en particulier à l'apport de Daft et Weick (Daft et Weick, 1994). Une dimension de contrôle dont l'objectif est de surveiller le processus de collecte en fonction de ses objectifs et de ses contraintes. Elle est conceptualisée grâce notamment à l'apport de de Girin (Girin, 1995).

Enfin, la détermination d'un « système d'acquisition de l'information » conduit à l'identification du rôle que devrait tenir le mode d'acquisition dans l'étude et des informations qu'il devrait détenir. Nous nous appuyons pour cette dernière phase, d'une part sur le cadre de la phase précédente et d'autre part sur la description des modes d'acquisition de l'information effectuée au chapitre quatre.

PREMIERE APPROCHE DU CADRE CONCEPTUEL



En fonction des conclusions des chapitres précédents, nous pouvons faire une première ébauche du processus de sélection du mode d'acquisition de l'information

**CHOIX DU MODE D'ACQUISITION EN FONCTION
DU STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

PHASES	SYSTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION	STRATEGIE DE CONTRÔLE PREDOMINANTE	IDENTIFICATION DU MODE D'ACQUISITION à partir de son rôle et mode de contrôle
PRE INTERNATION- NALISATION	LOGIQUE NON DIRIGEE	CONTRÔLE PAR LA CONFIANCE et les résultats.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme public ou para public ; (Ubifrance/ERAI) ; • Consultant free lance ; • Employé temporaire spécialiste en développement international (Stagiaires essentiellement) ;
PENETRATION INITIALE	LOGIQUE ACTIVE	CONTRÔLE PAR LES RESULTATS + Contrôle processuel informel.	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaire local (agents, distributeurs) ; • Employé temporaire spécialistes du marché (VIE/stagiaire).
EXPANSION INTERNATIONALE	LOGIQUE ACTIVE	CONTRÔLE PROCESSUEL FORMEL + Contrôle par les résultats.	<ul style="list-style-type: none"> • Employé temporaire détenant informations générales et spécifiques (C.D.D. essentiellement) ; • Consultant spécialisé sur un marché.
MULTI-NATIONALISATION	LOGIQUE DE DECOUVERTE	ARBITRAGE : CONTRÔLE PAR LES RESULTATS/ CONTRÔLE PROCESSUEL.	<ul style="list-style-type: none"> • Service étude interne dédié ; • Société d'étude de marché.

5-2- Les questions de recherche

Grâce à cette articulation, nous pouvons maintenant présenter la proposition globale de cette thèse et la scinder en cinq questions de recherche distinctes.

L'objectif de notre recherche est de conduire une réflexion théorique sur les études export et d'apporter un nouvel éclairage sur le choix du mode d'acquisition de l'information.

A l'issue de la revue de littérature, nous nous posons plus particulièrement cinq questions de recherche :

- **Quel est l'impact des phases de développement international sur le comportement de l'entreprise en matière d'acquisition d'information ?**

Cette question est de nature confirmatoire et exploratoire. Elle cherche à confirmer l'influence réelle du stade de développement international de l'entreprise sur l'élaboration d'un système d'acquisition de l'information. Elle cherche à préciser l'impact de l'engagement, de l'accumulation d'informations expérientielles et de la structuration des processus sur la formation d'un système d'acquisition de l'information. Enfin, elle explore l'éventualité d'autres facteurs contextuels qui influeraient sur ces mécanismes et pourraient compléter le modèle présenté.

- **Comment émerge le système d'acquisition d'information ?**

Cette question est de nature essentiellement exploratoire. A partir des concepts de perception d'ambiguïté, de capacités d'intrusion et de contrôle cernés et définis lors de la revue de littérature, elle explore les mécanismes qui conduisent l'entreprise à déterminer le système d'acquisition d'information qui conviendra à une étude particulière.

➤ **Comment fonctionne un système d'acquisition de l'information ?**

Cette question est essentiellement confirmatoire. Elle valide les deux principales dimensions déterminées lors de la revue de littérature : une dimension cognitive et une dimension de contrôle du processus d'acquisition de l'information. Elle va cependant au-delà du modèle général et cherche à déterminer comment ces dimensions se combinent et conduisent à des problématiques d'étude spécifiques.

➤ **Comment le mode d'acquisition de l'information est-il identifié?**

Cette question est confirmatoire et exploratoire. Elle valide le lien entre système d'acquisition d'information et le rôle joué par le mode d'acquisition de l'information dans l'étude. Elle explore ensuite le processus qui mène à l'identification d'un chargé d'étude.

➤ **Comment conseiller l'entreprise pour qu'elle identifie le mode d'acquisition de l'information qui lui convient?**

Cette dernière question s'intéresse donc au pilotage de l'identification d'un mode d'acquisition. Son objectif est de proposer un questionnement guidé qui permette de conduire les managers vers un choix judicieux de mode d'acquisition.

La formulation de réponses à nos questions de recherche qu'elles soient confirmatoires, exploratoires ou managériales nous permet d'envisager une réponse globale à notre problématique :

« Comment l'entreprise acquière-t-elle l'information sur les nouveaux marchés à chacune des phases de son internationalisation ? »

6- CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

Ce chapitre est scindé en deux parties. La première traite des modes d'acquisition de l'information et la seconde conclut sur le cadre de notre recherche.

Le premier sous-chapitre nous permet de faire connaissance avec les différents modes d'acquisition. Nous en distinguons sept catégories sur la base de leur forme d'activité générale. Nous cherchons ensuite à organiser ces différents modes en fonction des deux dimensions analysées lors du premier et du second chapitre : la dimension d'information détenue et de contrôle. Nous organisons les modes d'acquisition en quatre catégories qui détiennent des savoir-faire plus ou moins spécialisés et un accès ou non aux données spécifiques du marché. Puis nous les répartissons en fonction de leur dimension de contrôle et nous formons trois groupes de modes d'acquisition contrôlés usuellement sur leur processus, sur leurs résultats et par les deux modes de contrôle. Douze formes de modes d'acquisition sont ainsi identifiées, qui présentent une combinaison unique d'information et de contrôle.

Nous arrivons à plusieurs conclusions. La variété des modes d'acquisition de l'information est remarquable, confirmant l'utilité de notre question de recherche sur le processus d'identification du « bon » mode d'acquisition. Quelques premiers jalons sont posés quant aux critères de choix de ce mode d'acquisition puisqu'il apparaît que ceux-ci peuvent être triés en fonction des informations qu'ils détiennent et de leur contrôlabilité. Cette première organisation des modes d'acquisition de l'information nous permet ensuite de postuler qu'à certaines logiques d'interprétation et stratégies de contrôle, correspondent certains modes d'acquisition de l'information.

Le second sous-chapitre présente le cadre de notre recherche. Il ébauche tout d'abord un premier cadre conceptuel qui articule trois niveaux dans l'identification du mode d'acquisition. Un niveau organisationnel décrit par son stade d'internationalisation, un niveau marché pour lequel est développé le système d'acquisition d'information et enfin un niveau mode d'acquisition qui matérialise le choix définitif du chargé d'étude. Nous formulons ensuite des hypothèses quant à une possible utilisation des stades de développement international comme cadre intégrateur qui permette de mettre en ligne un stade, une logique d'interprétation de l'information, une stratégie de contrôle et de ce fait de déduire les modes d'acquisition envisageables. Afin de tester la validité de ce cadre conceptuel, nous posons

quatre questions de recherches qui cherchent à évaluer successivement le rôle du contexte, le processus d'émergence du système d'acquisition de l'information, son fonctionnement et enfin comment il participe à l'identification du mode d'acquisition. Une cinquième question tente d'opérationnaliser ce cadre en développant un questionnement guidé pour les entreprises. Ainsi, nous espérons répondre à la problématique suivante : « Comment l'entreprise acquière-t-elle l'information sur les nouveaux marchés à chacune des phases de son internationalisation ? »

Deuxième partie : l'entreprise en voie
d'internationalisation et les modes
d'acquisition de l'information : méthodologie,
analyse et résultats

CHAPITRE 5 – ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

L'architecture de la recherche est constituée des composantes habituelles de tout processus de recherche : le positionnement épistémologique, le niveau d'analyse et la méthodologie d'accès au réel. Cette architecture est déterminée par la posture du chercheur et la problématique posée, et c'est la cohérence de ses différentes composantes en fait l'efficacité. Dans ce chapitre nous allons présenter et justifier les choix méthodologiques effectués.

1- LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Le chercheur, pour chaque recherche entreprise, conçoit et met en place un « dispositif d'élucidation du réel, c'est-à-dire, dans son sens le plus large, sa méthode de travail » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p3). Or cette recherche ne se réduit pas à une addition de techniques, mais constitue au contraire « une démarche globale de l'esprit qui demande à être réinventée pour chaque travail » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p4).

La première étape de construction du « dispositif d'élucidation du réel » consiste pour le chercheur à se situer dans son environnement, en particulier de choisir une posture personnelle par rapport à son objet de recherche. Trois grands paradigmes épistémologiques sont identifiés par la plupart des auteurs (Perret et Séville in Thiétart, 2007, p13). Il s'agit du paradigme positiviste, du paradigme interprétativiste et du paradigme constructiviste dont une brève définition est donnée dans le tableau ci-dessous.

**HYPOTHESES SOUS-JACENTES A LA NATURE
DE LA CONNAISSANCE PRODUITE**

	NATURE DE LA CONNAISSANCE PRODUITE	NATURE DE LA REALITE	NATURE DU LIEN SUJET/OBJET	VISION DU MONDE SOCIAL
POSITIVISME	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
INTERPRETATIVISME ET CONSTRUCTIVISME	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Source : Méthode de recherche en management, Thiétart et al., 2007, p21

Cependant, la distinction nette qui existait entre ces visions de la recherche tend à s'effacer, au profit d'un continuum plus souple qui permet à des visions intermédiaires d'émerger (Perret et Séville in Thiétart, 2007, p 32).

Notre recherche se situe dans une démarche intermédiaire entre positivisme et interprétativisme. Le positivisme est un idéal type qui postule l'objectivité de la réalité. Cette réalité possède une essence propre, exogène au chercheur (Giordano, 2003, p18). Le chercheur est un observateur, extérieur à la situation observée, dont le projet est de déterminer le « plan de câblage » (Le Moigne, 1990) d'une situation par tous les moyens scientifiques à sa disposition. Nous sommes donc essentiellement guidés par une vision de la connaissance ayant « un sens en elle-même qui ne dépend pas des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjectures ou théories) » (Le Moigne, 1995, p23).

Cependant, notre recherche prend en compte le contexte social dans lequel s'inscrivent ces liens de causalité et s'attache à comprendre les significations que les acteurs attribuent à la réalité sociale : ainsi la perception par le management du caractère analysable des marchés est elle au cœur du modèle interactionniste mobilisé. La « réalité » de l'objet, en l'occurrence la perception d'ambiguïté, est dépendante de l'observateur. De ce fait, nous postulons que les acteurs sont amenés à interpréter leur environnement pour lui donner un sens, et que nous, chercheur, interprétons les significations subjectives qui fondent les comportements des individus que nous observons.

Notre recherche s'inscrit donc dans ce que Miles et Huberman ont appelé « une conception positiviste aménagée ou modérée » (Miles et Huberman, 2003, p31), qui postule qu'il existe bien des régularités sociales qu'il convient de formuler, mais qu'il convient de rester vigilant sur leur portée réelle et leur généralité ainsi que « les contingences locales et historiques qui président à leur apparition ».

Ce positionnement influence le niveau d'analyse et la démarche choisie pour construire la connaissance.

2- LE NIVEAU D'ANALYSE

Un système social est une entité identifiée dont le comportement résulte de l'agrégation d'actions individuelles (Charreaux, 1999, p66). La dyade entreprise/mode d'acquisition constitue un système social miniature constitué par un principal qui satisfait les besoins de l'agent (en lui versant un salaire par exemple) et un agent qui en contrepartie effectue des actions en sa faveur. Le fonctionnement de cette dyade ne peut être compris que grâce à l'analyse de trois niveaux d'interactions (d'après Coleman, 2000, p153): le premier est celui qu'exerce l'environnement organisationnel sur l'organisation (stratégie de développement internationale de l'entreprise au travers du choix du système d'interprétation de l'information), le second est propre à la relation établie entre les acteurs (mode de contractualisation), et le troisième résulte de la combinaison des actions de la dyade qui modifie l'environnement (apprentissage généré par la relation). L'analyse intègre ces trois niveaux : influence environnement- dyade, principal-agent et dyade-environnement.

Le choix que nous faisons d'observer un fait social dans sa globalité nous conduit à adhérer à l'attitude de Granovetter qui suggère de considérer acteur et société comme deux dimensions indissociables du système social ce qui conduit à dépasser une vision sous ou sur socialisée des acteurs (Granovetter, 2000). Notre étude tient ainsi compte de l'encastrement des comportements dans des cadres institutionnels en même temps qu'elle cherche à élucider les phénomènes organisationnels à partir des comportements individuels (Charreaux, 1999).

3- LE MODE DE RAISONNEMENT

La littérature présente trois grands types de raisonnement qui sont résumés par Charreire et Durieux (in Thiétart, 2007, p 60 et 61) de la façon suivante : la déduction se fonde sur une démarche hypothético-déductive. Elle aborde une ou plusieurs hypothèses et les confronte ensuite à la réalité. En définitive, le chercheur évalue la pertinence de l'hypothèse initialement formulée ; l'induction part du particulier pour aller au général. Ayant vérifié sur plusieurs exemples concrets que la relation existe, il la généralise ensuite pour élaborer des théories et des lois universelles ; enfin l'abduction consiste à tirer de l'observation de faits réguliers et de la mobilisation d'un cadre conceptuel des conjectures sur les relations entre objets pour ensuite les tester et les discuter.

La progression de notre recherche a suivi dans une large mesure une logique abductive. En effet, la logique abductive se caractérise par deux phases : une première de conjecture sur « les relations qu'entretiennent effectivement les choses » et une seconde qui a pour but de « les tester et les discuter » (Koenig, 1993b, p7). La problématique de cette recherche a émergé après plusieurs années d'observation des pratiques des entreprises, en tant que suiveur de stagiaires et d'apprentis responsables pour leurs entreprises d'étudier ou de participer à l'étude de nouveaux marchés. Au cours de ces nombreuses interactions avec des exportateurs, nous avons pu observer des pratiques de délégation d'études très variées, et de là est née une interrogation sur le pourquoi et le comment de cette délégation généralisée.

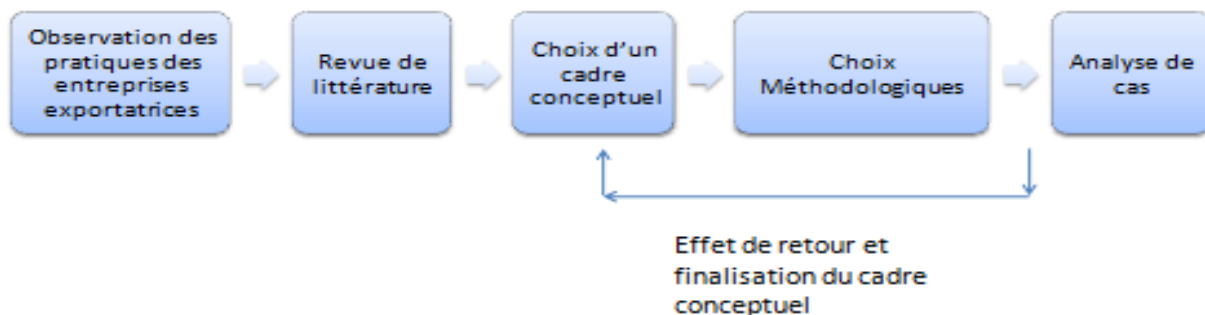
Pendant plus d'un an, nous avons confronté ces exemples concrets à plusieurs modèles explicatifs, comme la théorie des coûts de transaction, la sociologie économique ou encore les théories de l'apprentissage et c'est ainsi qu'en définitive, deux visions complémentaires du problème se sont imposées. Les théories liées au management des connaissances, en particulier Daft et Weick, nous ont permis de réinterpréter le mécanisme d'une étude de nouveau marché, les théories du contrôle, et l'apport particulier de Girin, a éclairé le phénomène de délégation de l'étude. Enfin, ces deux moteurs du choix du mode d'acquisition s'inscrivant dans le contexte du processus d'internationalisation de l'entreprise, nous avons retenu ce troisième cadre conceptuel, qui finalement joue un rôle central dans notre analyse. Une fois un cadre conceptuel provisoire défini, il a guidé nos choix méthodologiques, en particulier le choix d'études de cas structurées selon l'approche recommandée par Yin (Yin, 2003), complété par un protocole de collecte de données. L'analyse des cas nous a enfin

permis de tester la solidité des principes de l'agence mais aussi d'enrichir le modèle grâce à l'apport d'autres construits.

En définitive, comme le décrivent Charrière et Durieux, le chercheur en management procède souvent par abduction : il « explore un contexte complexe emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës ». Il tente ensuite de « structurer son observation pour produire du sens. En sciences sociales, l'objectif n'est pas de produire des lois universelles mais de proposer des nouvelles conceptualisations valides et robustes, rigoureusement élaborées » (Charrière et Durieux, in Thiétart, 2007).

Les phases de la démarche peuvent se résumer ainsi :

LES PHASES DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE



4- LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL

« Les choix de méthode ne sont pas des choix premiers » (Giordano, 2003, p3). Ils sont en fait subordonnés aux choix précédents concernant la nature de la question de recherche, l'épistémologie et la logique déterminées. L'ancrage positiviste modéré et le raisonnement abductif qui est celui de notre recherche a une influence sur le choix de la méthodologie. Nous avons recherché une méthodologie qui tout en partant d'une grille d'analyse préalable, laisse la possibilité d'explorer de nouveaux liens entre variables. Yin propose ce choix, qui est celui de l'étude de cas, qui permet de tester des théories : « pattern matching case studies » et de comparer différentes grilles d'analyse : « rival explanations » (Yin, 2003). Dans cette configuration, c'est la représentativité des cas et leur nombre qui garantit la solidité de la méthodologie.

4-1- Définition et intérêt de la méthode

Pour choisir une méthodologie, il convient de partir de la question de recherche (Yin, 2003, p19). Celle-ci va guider la mise en place de la stratégie d'accès au réel.

Notre objectif est de déterminer comment les entreprises choisissent le mode de délégation de leurs études export. L'étude de cas est particulièrement adaptée aux questions liées au « pourquoi ? » et au « comment ? », comme le montre cette grille de lectures de différentes méthodologies utilisées dans les sciences sociales.

METHODOLOGIES EN SCIENCES SOCIALES

STRATEGIE	QUESTION DE RECHERCHE	CONTROLE SUR LES EVENEMENTS	EVENEMENTS CONTEMPORAINS
EXPERIENCE	Comment, pourquoi ?	Oui	Oui
ETUDE STATISTIQUE	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui
ETUDES D'ARCHIVES	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui ou non
ETUDE HISTORIQUE	Comment, pourquoi ?	Non	Non
ETUDE DE CAS	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

Source : Yin (2003, p17)

Notre absence de maîtrise des évènements et le fait que nous étudions des évènements contemporains plaident aussi pour cette méthode qui se définit comme : « Une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 2003).

Notre recherche décrit les pratiques d'études export des entreprises françaises et cherche à expliquer ces pratiques. Cette tentative de clarification d'une situation complexe est la raison d'être des études de cas dont l'objet est « d'expliquer des liens causaux existant dans la vie quotidienne mais complexes à appréhender, décrire un contexte ou un phénomène particulier ou explorer une situation peu claire » (Drucker-Godard, 2000).

Choisir cette méthodologie présente plusieurs avantages : elle permet d'intégrer un grand nombre de facteurs pour mieux cerner un phénomène complexe (Giordano, 2003). Or, grâce à la richesse des cas, nous pouvons prendre en compte plusieurs dimensions des construits : par exemple les entretiens successifs font émerger les véritables besoins en information de l'entreprise, non seulement en informations explicites, mais aussi en savoir-faire et en informations expérientielles.

Un autre intérêt de la méthode des cas est de multiplier les sources de données. Or l'étude export permet la triangulation de données primaires comme les entretiens avec des responsables export avec des données secondaires, en particulier les rapports d'étude qui donnent de précieuses informations sur le type de contrôle exercé sur l'agent.

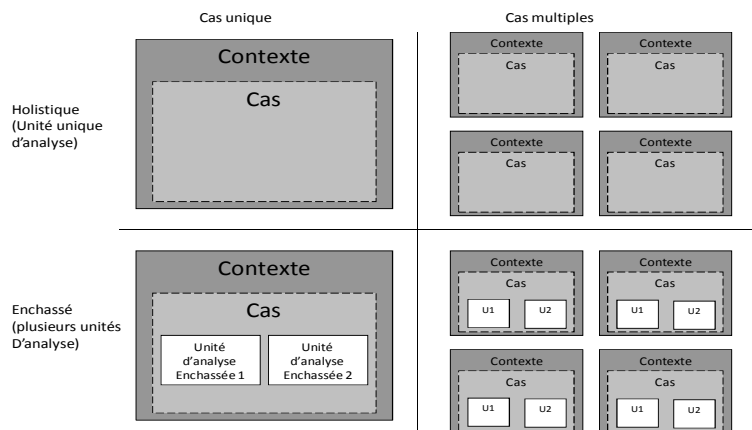
Enfin, un dernier avantage de cette méthode est la prise en compte d'une dimension temporelle dans la recherche. Les besoins et les compétences d'étude évoluent avec l'internationalisation de l'entreprise. La prise en compte du temps dans les études de cas nous permet de décrire sous forme chronologique plusieurs études successives, en soulignant l'évolution des facteurs de l'une à l'autre. Elle permet ainsi d'intégrer chaque étude dans la phase de développement international dans laquelle l'entreprise se situe au moment de l'étude. Cette « prise en compte de la temporalité » (Giordano, 2003, p 45) nous donne la possibilité de suivre l'évolution des pratiques au cours de plusieurs années d'expansion internationale.

4-2- Le choix de la nature et du nombre de cas

Dès le premier contact avec le terrain, et au vu du récit des responsables export de leurs « aventures » successives sur les marchés étrangers, il est apparu clairement que l'unité d'analyse du cas devait être l'étude elle-même. En effet, chaque nouveau pays abordé est unique et l'étude qui en résulte elle aussi est unique. Elle peut advenir au sein de la même entreprise, sous la direction du même directeur export, mais ses objectifs, les caractéristiques du marché abordé et les ressources qui ont évolué aboutissent à des solutions de délégation très contrastées. Il est ainsi possible d'observer les facteurs qui font varier la forme de l'étude et l'évolution des pratiques dans une même entreprise. L'ampleur des différences constatées entre les contextes et la variété des modes d'acquisition nous a amené à réfléchir sur les critères de choix des cas représentatifs. En définitive, c'est la recherche de diversité maximum qui nous a semblé être le principal objectif, et cette diversité s'est traduite par des secteurs d'activités différents, par des tailles d'entreprise et des phases de développement diverses, par des marchés étudiés de taille et d'enjeux contrastés.

Le nombre de cas est un élément important de réflexion. Pour choisir le nombre de cas, Yin préconise quatre façons de considérer le design d'étude de cas qui sont présentées dans la figure ci-dessous.

LES QUATRE TYPE DE DESIGN D'ETUDE DE CAS



Source : traduit de Yin, *Case Study Research*, 2003, p40

Un cas unique approfondi peut, s'il est bien construit, rassembler toutes les conditions pour tester une théorie (Yin, 2003). Cependant, les cas multiples présentent l'intérêt de tester plusieurs fois une même théorie, comme on reproduirait plusieurs fois la même expérience. Yin souligne le danger de confondre répllication et échantillonnage. La répllication est ici théorique, et chaque cas doit être sélectionné pour sa capacité à prédire des résultats similaires, ou des résultats différents mais pour des raisons prévisibles (Yin, 2003, p47). L'étude de cas multiples accroît ainsi la généralisation analytique (et non pas statistique) de nos résultats, en confirmant que les processus et les formes observées dans un contexte particulier ne sont pas « purement idiosyncrasiques » (Pantin, 2005). Miles et Huberman résumant ainsi l'intérêt de la répllication : « le problème est d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes » (Miles et Huberman, 2003, 307). Lorsque plusieurs unités sont enchâssées dans un même contexte, le chercheur peut plus aisément focaliser et approfondir sa démarche. Cependant, Yin souligne qu'il existe

un risque associé à cette méthodologie, qui est de ne rester qu'à l'échelle de la sous-unité et de ne pas savoir en tirer des conclusions générales (Yin, 2003).

Pour arrêter le nombre de cas, nous avons pris en compte les objectifs de la recherche, la saturation théorique et le temps disponible (Fillol, 2006). La dimension exploratoire de notre recherche qui cherche à comprendre des phénomènes et définir un ensemble de construits nous conduit à analyser en profondeur un nombre limité de cas plutôt que de valider des hypothèses précises sur une large population. Cependant, il convient d'atteindre une saturation théorique, qui est obtenue à partir du moment où « l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Hlady-Rispal, 2002). Cette saturation est advenue à partir du moment où nous avons dégagé les principales formes de délégation ; soit 4 formes principales, observées à plusieurs reprises au cours de l'analyse des 20 études considérées. Enfin, le temps imparti étant limité, nous avons limité le dispositif à 6 entreprises, taille d'échantillon préconisée pour les études de cas par Isabelle Royer et Philippe Zarlowski (Royer et Zarlowski, in Thiétart, 2007, p216).

Le dispositif mis en place, 20 études enchâssées dans 6 entreprises, nous a en définitive permis de refléter la diversité des pratiques et d'atteindre un niveau de certitude relativement élevé.

Le nombre de cas étudiés : le principe de réplification dans les recherches qualitatives est selon Yin (1990) analogue à celui qui prévaut dans les expérimentations multiples, chaque cas correspondant à une expérimentation. Selon lui, deux ou trois cas de réplification littérale sont suffisants dans un même contexte théorique. Nous allons étudier 6 cas en profondeur. Ceux de Fournier (produits pharmaceutiques), Biomérieux (matériel pour l'élaboration de vaccins), Vendôme (produits de soins vendus en grande distribution), Vaucher Béguet (matériel de tri de vendanges), Plage (décoration murale) et Devaux (champagne).

Nos études de cas consistent en l'analyse des pratiques de gestion des études export dont l'objectif est la préparation à la pénétration de nouveaux marchés. Elles impliquent de comprendre le contexte d'internationalisation de l'entreprise, de saisir l'objet de l'étude dans ses différentes dimensions, d'évaluer la part déléguée de l'étude et les moyens disponibles pour la gérer, enfin d'apprécier la solution choisie sous l'angle de son adéquation aux besoins en matière de tâches et de contrôle.

5- COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Notre travail empirique traduit notre positionnement épistémologique et les choix méthodologiques présentés précédemment. Nous allons maintenant restituer les étapes du processus de collecte et de traitement des données, ce qui nous permettra d'établir la fiabilité et la validité de notre recherche.

5-1- La collecte des données

5-1-1- Les outils de la collecte

5-1-1-1- Les entretiens semi directifs centrés

Les entretiens semi-directifs centrés ont constitué la principale source de données primaires. C'est la source d'évidence privilégiée dans le cadre de recherches qualitatives (Demers in Thiéart, 2007, p 178) et dans le cadre des études de cas (Yin, 2003).

Un entretien peut revêtir plusieurs formes et il convient de choisir la forme la plus en cohérence avec les objectifs de la recherche. Un entretien directif est cadré et structure les réponses de la personne interrogée. Un entretien non directif au contraire laisse toute liberté à l'interviewé et a pour objectif de faire émerger des sujets de façon exploratoire. Un entretien semi-directif centré enfin, conserve les deux objectifs confirmatoires et exploratoires des outils précédents. Il porte sur des thèmes prédéterminés par l'interviewer, mais qui ne sont pas dévoilés à la personne interrogée. Ces thèmes forment la trame de l'entretien ; sans être contraignants, ils recentrent constamment la discussion sur le sujet d'étude.

Lors de nos entretiens, plusieurs thèmes généraux ont conduit progressivement au sujet principal (Demers, in Thiéart, 2007). L'entretien a toujours démarré par une présentation de la recherche et de ses objectifs afin d'établir un « contrat de confiance » avec les interlocuteurs, comme le recommande Yin (Yin, 2003). La première partie de l'entretien a ensuite abordé des questions générales sur le processus d'internationalisation de l'entreprise et le rôle de l'interlocuteur dans cette internationalisation. La réponse à ces questions, très

chronophage, s'est cependant révélée très utile pour dresser le cadre organisationnel de l'étude. Une fois la conversation engagée, les questions suivantes se sont focalisées sur l'étude, la formulation du besoin, le choix du mode d'acquisition, le management de ce mode d'acquisition. Ces points plus techniques ont parfois été perçus comme confidentiels et soulevé des résistances. Le recours à des exemples « historiques » cependant, a permis de contourner les problèmes de confidentialité.

Les répondants ont été invités à discuter de manière exhaustive, dans leurs propres termes des thèmes présentés dans le tableau suivant :

GUIDE DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS POUR LES DONNEURS D'ORDRE

Thèmes abordés

Cadre de l'activité internationale de l'entreprise

- Activité de l'entreprise (produits et marchés)
- Part de l'international dans son activité actuelle
- Stratégie de développement à l'international
- Historique du développement international (marchés, modes d'entrée)
- Organisation export
- Fonction et responsabilités de l'interlocuteur

Processus d'acquisition d'information :

- Premiers marchés abordés
 - Informations recherchées sur les marchés (infos, sources)
 - Temps et budget consacré à l'étude
 - Etapes de la réalisation de l'étude
- Marchés récents (mêmes questions)
- Evolution des pratiques (mêmes questions)

Relation avec le mode d'acquisition de l'information (par étude)

- Type de personne/institution sélectionnée
- Compétences de cette personne/institution

- Nature des relations avec cette personne
- Motivations du choix
- Cadre de la relation de travail (contrat de travail, lettre de mission, contrat de prestation..)
- Rémunération
- Monitoring
- Documents produits
- Apports
- Problèmes rencontrés

Tout au long de ces entretiens, nous avons privilégié une attitude d'empathie et d'écoute à des questions trop directives. Cette attitude a été très bien perçue par les interviewés ; les contacts établis avec ces directeurs exports lors des entretiens de thèse se sont d'ailleurs prolongés par d'autres projets. Certains sont devenus intervenants dans nos programmes (Bruno Solari, cas Fournier et Jean-Noël Girard, Devaux), certains ont participé à l'écriture de cas (Jacqueline Blain, cas Vaucher Béguet) et d'autres ont proposé et ont assisté aux soutenances de cas d'examen (Antoine Vangreveninge, cas Plage). Les deux tiers des entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité, soit 22 entretiens et environ 30 heures d'enregistrement.

Le choix des interlocuteurs a été effectué en fonction de la problématique ; Il s'est agi majoritairement des donneurs d'ordre (directeurs export, directeurs commerciaux, directeurs généraux) mais aussi quand cela était possible des modes d'acquisition choisis (consultant, VIE, CDD...). Ces deux points de vue complémentaires ont permis de décrire objectivement le fonctionnement de la dyade.

5-1-1-2- Les données secondaires

En parallèle des informations primaires, nous avons cherché à recueillir systématiquement les traces des études réalisées, en particulier les briefings et les rapports d'étude et des contrats signés avec les modes d'acquisition. Nous avons pu dans la plupart des cas obtenir les rapports d'étude et dans certains cas le contrat de prestation.

Ces données secondaires permettent d'objectiver certaines informations. En effet, elles n'ont pas été produites dans le but de répondre aux objectifs du chercheur et elles ont été rédigées hors du contexte de la recherche (Baumard et Ibert, in Thiétart, 2007). Un autre intérêt de ces sources est qu'elles permettent de reconstituer des événements passés et de contrôler la date de réalisation des projets. Enfin, elles permettent parfois d'accéder à des informations que les interviewés n'ont pas spontanément évoqué (Baumard et Ibert, in Thiétart, 2007).

En définitive, ces documents internes nous ont permis de compléter et de valider les informations collectées lors des entretiens.

5-1-2- Les étapes de la collecte

La collecte des données s'est déroulée sur une période de 5 ans. La collecte a démarré pour 2 cas en 2005, 2 cas en 2006 et 2 cas en 2008. Le cas Vaucher Béguet et le cas Plage ont été parallèlement utilisés comme outils pédagogiques et en cas d'examen et le cas Vaucher Béguet a été déposé à la centrale des cas sous le nom de Brocher. L'étalement du processus de recherche nous a aussi permis d'observer deux rachats, celui de Fournier par Solvay Pharma et celui de Vendôme par Johnson et Johnson, illustrant ainsi pour la même entreprise plusieurs phases de développement international.

ACTEURS DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET DES ETUDES

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
M. Alain ZACHARIAN	Responsable international, CCI Rhône-Alpes Internationale	24-01-2005	1h00
Mme Agnès X	Chargée d'étude internationale, GFK SOFEMA	6-07-2005	1h00
M. Christian BESACIER	Partenaire, Cabinet de recrutement de commerciaux internationaux DIACONSEIL	22-02-2005	1h30
M. Benoit LECHEVALIER	Directeur ALTIOS	15-03-2008	1h00
M. Olivier PAGERON	Délégué Régional Rhône-Alpes UBIFRANCE	02-03-2009	1h00
M. Alexandre GUILLAUME	Directeur du Développement International des Entreprises ERAI	16-02-2009	1h00

LE CAS DES LABORATOIRES FOURNIER

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
M. Bruno SOLARI	Directeur Export FOURNIER	31-01-2005	1h15
M. Bruno SOLARI	Directeur Export FOURNIER	28-02-2006	1h30
M. Benoît FLANDRIN	Directeur Export, SOLVAY PHARMA	06-07-2007	1h00
M. Bruno SOLARI	Pharmacien	01-12-2009	1h30

LE CAS DU LABORATOIRES VENDÔME

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
M. Frédéric OUDON	Directeur Export, VENDÔME	01-02-2005	1h00
M. Frédéric OUDON	Directeur Export, VENDÔME	16-03-2006	1h30
M. Frédéric OUDON	Responsable Projet, JOHNSON ET JOHNSON	19-06-2007	1h15

LE CAS DE BIOMERIEUX

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
M. Emmanuel FORTIN	Regional Business Manager BIOMERIEUX	05-05-2006	1h20
M. Christian BALP	Responsable Développement international BIOMERIEUX	21-06-2007	1h30
M. Christian BALP	Responsable Développement international BIOMERIEUX	22- 07-2007	30 mn
M. Christian BALP	Responsable Développement international BIOMERIEUX	22-07-2010	30 mn

LE CAS VAUCHER BEGUET

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
Mme Jacqueline BLAIN	Directrice Marketing VAUCHER BEGUET	01-02-2006	1h00
M. Grégoire PARCELIER	Chargé de clientèle, ALIOS	16-03-2006	1h30
Mme Jacqueline BLAIN	Directrice Marketing VAUCHER BEGUET	19-06-2007	45 mn
Monsieur Boris LECHEVALIER	Responsable ALTIOS	15-04-2010	45 mn

LE CAS PLAGÉ

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
M. Antoine VANGREVENINGE	Directeur Export PLAGÉ S.A.	12-05-2008	30 mn
M. Antoine VANGREVENINGE	Directeur Export PLAGÉ S.A.	6-07-2009	1h00
Melle. Pamela PLUCHART	Commerciale Export PLAGÉ S.A.	5-09-2009	1h30
M. Antoine VANGREVENINGE	Directeur Export PLAGÉ S.A.	26-10-2009	30 mn

LE CAS CHAMPAGNES DEVAUX

INTERLOCUTEUR	FONCTION	DATE DES ENTRETIENS	DUREE DES ENTRETIENS
M. Jean-Noël GIRARD	Directeur Export CHAMPAGNES DEVAUX	12-06-2008	1h30 mn
M. Jean-Noël GIRARD	Directeur Export CHAMPAGNES DEVAUX	04-01-2010	1h00

5-1-2-2- Les données secondaires

DOCUMENTS INTERNES

LABORATOIRES FOURNIER

AUTEUR DU DOCUMENT	TITRE	NATURE DU DOCUMENT	DATE
Bertrand SOULERES	Projet filiale Turquie	Etude de faisabilité	02-03-2001
L.MARTINEAU	Projet Bulgarie	Etude de nouveau marché	22-03-2002

LABORATOIRE VENDÔME

AUTEUR DU DOCUMENT	TITRE	NATURE DU DOCUMENT	DATE
Jean-Marc XERI Consultant export	Etude de marché Proche/Moyen Orient	Etude de marché	2005
M. Frédéric OUDON	Etude de Marche USA	Etude de Marché	2006

LABORATOIRE BIOMERIEUX

AUTEUR DU DOCUMENT	TITRE	NATURE DU DOCUMENT	DATE
Collectif	Biomérieux 1963-2003	Histoire de Biomérieux	2003
Collectif	Rapport Annuel	Rapport Annuel	2006

VAUCHER BEGUET

AUTEUR DU DOCUMENT	TITRE	NATURE DU DOCUMENT	DATE
Altios consultants	Marché australien	Rapport du consultant	2008
Altios consultants	Audit de démarrage	Rapport du consultant	2008

PLAGE SA

AUTEUR DU DOCUMENT	TITRE	NATURE DU DOCUMENT	DATE
VIE	Note sur le marché Bulgare	Etude de marché	2009
Directeur Export	Rapport d'activité	Rapport d'activité	2009

5-2- Le traitement des données

Nous allons maintenant expliciter la démarche mise en œuvre pour analyser les cas. Cette étape est essentielle, en particulier dans de cadre d'une méthodologie qualitative. Elle fonde en effet la validité scientifique des conclusions de la recherche (Drucker- Godard, Ehlinger, Grenier, in Thiétart, 2007). Nous allons maintenant présenter les trois opérations centrales que nous avons effectuées pour traiter les données des cas. Nous avons tout d'abord conduit une pré-analyse, puis une analyse définitive correspondant au codage et à la catégorisation des données et enfin, nous avons traité les résultats et nous les avons interprétés.

5-2-1- La pré-analyse

La première analyse effectuée a consisté en un codage essentiellement descriptif, qui suivait la trame des entretiens semi directifs. Elle a été bénéfique à notre recherche, en provoquant plusieurs questionnements, et en montrant les limites du cadre explicatif que nous avons considéré au démarrage (théorie des études export, de l'internationalisation graduelle, et du contrôle). Elle nous a conduits, pour expliquer l'ensemble du phénomène étudié à explorer la fonction cognitive du système d'acquisition d'information et donc à élargir notre cadre théorique en incluant le management des connaissances. Après cet enrichissement du cadre théorique, le choix de principes directeurs et la formulation d'hypothèses, un second codage s'est imposé, à partir des concepts clés retenus et de leurs relations présupposées. Ce nouveau codage est apparu fidèle à la vision de l'étude de cas selon Yin qui cherche à valider un certain nombre de relations préexistantes (« pattern matching », (Yin, 2003)).

5-2-2- L'analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu fait le lien entre la surface des textes et les facteurs qui ont déterminé ces caractéristiques. C'est une méthode de traitement des matériaux qualitatifs (entretiens, documents..) largement mobilisée dans les recherches. Elle est définie comme un ensemble de techniques de communication qui visent « par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production et de réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2001, p45). Elle se caractérise par la définition d'unités d'enregistrement, de choix de règle de comptage et la définition de catégories.

L'unité d'enregistrement est l'unité de signification à coder. Deux unités d'enregistrement fréquemment utilisées sont le mot et le thème (Bardin, 2001, p 136). Enregistrer les mots conduit à une analyse lexicale qui consiste à compter les occurrences d'un mot dans un discours, analyser la structure linguistique et l'organisation des mots. Par exemple, le comptage des mots qui apparaissent le plus fréquemment dans l'horoscope du magazine « Elle » conduit à identifier les aspirations des lectrices : le verbe être qui reflète leurs attentes existentielles, les mots « familles », « amis » et « relations » qui traduisent leurs attachements, etc... (d'après Bardin, 2001, p87). Enregistrer les thèmes consiste à enregistrer des « noyaux

de sens » qui composent la communication. Ces noyaux de sens peuvent correspondre à un seul mot, une phrase ou un groupe de phrases (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, in Thiétart, 2007). On peut ensuite compter leur fréquence d'apparition et en tirer comme pour l'analyse lexicale des conclusions.

L'analyse de contenu thématique est l'unité la plus intéressante pour notre recherche dont l'objectif est de faire apparaître les ressorts de décisions complexes qui ne sont pas toujours consciemment formulés par les acteurs.

Une fois les unités d'analyse repérées, il s'agit de les placer dans des catégories qui sont des regroupements d'unités d'analyse (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, in Thiétart, 2007). Une bonne catégorisation a les qualités suivantes :

LES QUALITES D'UNE BONNE CATEGORISATION

	PRINCIPE	MISE EN OEUVRE
EXCLUSION MUTUELLE	Chaque élément ne peut être affecté à plus d'une seule case.	Un élément ne doit pas avoir plusieurs aspects susceptibles de le faire classer dans plusieurs catégories. Le multicodage n'est possible que s'il n'y a pas d'ambiguïté lors des calculs.
HOMOGENEITE	Un même principe de classification doit gouverner une organisation des catégories.	On ne peut fonctionner que sur une dimension d'analyse dans un même ensemble catégoriel. Différents niveaux doivent être séparés en autant d'analyses successives.
PERTINENCE	La catégorie est adaptée au matériel choisi / appartient au cadre théorique retenu.	Le système de catégories doit refléter les intentions de recherche, les questions de l'analyste et/ou correspondre aux caractéristiques des messages.
OBJECTIVITE ET FIDELITE	Il s'agit d'éliminer les distorsions dues à la subjectivité des codeurs et la variation des jugements.	Soumises à plusieurs analyses, des parties d'un même matériel sont codées de la même manière. Il s'agit de définir clairement les variables traitées et de préciser les indices déterminant l'entrée d'un élément dans une catégorie.
PRODUCTIVITE	L'ensemble des catégories apporte des résultats riches.	Les résultats sont riches en indices d'inférences, en hypothèses nouvelles, et en données fiables.

Source : Adapté de Bardin (2001, p 153-154)

Le dictionnaire des thèmes constitue ensuite la grille de lecture qui va guider l'analyse des cas. Il comprend les principales catégories retenues, qui sont intégrées dans notre analyse de la littérature où elles sont issues d'une réflexion et font l'objet d'une définition. Cette définition est complétée par des descripteurs. Le descripteur est une caractéristique observable sur le terrain, assurant le lien entre concept et verbatim. Il est utilisé avec succès par Charlotte Fillol dans l'élaboration de sa grille de lecture (Fillol, 2006). Le descripteur opérationnalise le concept et permet de le repérer lors du codage des entretiens. Sa définition claire et objective doit écarter toute ambiguïté afin de garantir la validité scientifique des conclusions.

Notre dictionnaire des thèmes est donc construit à partir de quatre rubriques qui sont divisées en thèmes, eux-mêmes divisés en sous-thèmes. Chaque sous-thème est nourri par la littérature et précisé par des descripteurs. La première rubrique décrit le stade d'internationalisation de l'entreprise au travers de trois dimensions majeures que sont les informations accumulées sur les marchés, l'engagement sur le marché et la structuration du système d'information. La seconde rubrique qualifie le besoin d'information de l'entreprise sur le nouveau marché et le traitement de cette information, la troisième traite de l'émergence d'une stratégie de contrôle de la relation avec le futur agent. Enfin, la dernière rubrique évoque le mode d'acquisition choisi, sous l'angle juridique, des compétences, du coût et du contrôle.

DICTIONNAIRE DES THEMES ETUDIES

Phase de développement international	Conception comportementale de l'entreprise qui considère l'internationalisation comme un processus d'apprentissage divisé en quatre phases (Johanson et Vahlne, 1977, Craig et Douglas, 1996)
Engagement sur un marché	L'engagement progressif à l'international se traduit par un choix du marché de plus en plus éloignés (Davidson, 1983) et un choix de modes d'entrée qui nécessitent des investissements croissants (Lemaire, 1996).
Informations expérientielles accumulées	Informations tacites acquises grâce aux expériences passées (Seringhaus, 1986). Elles conduisent au développement de savoir-faire (Kogut, 2000).
Structuration des systèmes d'information	Ensemble des ressources et compétences internes qui conduisent à la structuration des systèmes d'information.
Système d'interprétation de l'information	Processus de réduction d'ambigüité conduite par les managers pour construire leur vision propre du marché (Daft et Weick, 1984)
Caractère analysable ou non des marchés	Perception du management fondée sur les caractéristiques du marché et les capacités cognitives des managers (Daft et Weick, 1984)
Intrusion organisationnelle	Moyens rassemblés pour une étude spécifique (ressources temps, financières humaines internes et externes) (Daft et Weick, 1984)
Mode d'acquisition de l'information	Agencement organisationnel interne ou externe auquel le mandant délègue la réalisation de tout ou partie de l'étude d'un nouveau marché.
Stratégie de contrôle	Mode(s) de contrôle sélectionné en fonction d'un mandat formulé par le commanditaire et des leviers de contrôle disponibles dans l'entreprise (Eisenhardt, 1989, Girin, 1995).
Contrôle par les résultats	Evaluation des résultats de l'agent (Jensen et Meckling, 1976)
Contrôle processuel	Mécanismes de surveillance des actions de l'agent pendant l'exécution de sa mission (Jensen et Meckling, 1976 ; Anderson et Oliver, 1987)
Régulation par la confiance	Mode de gouvernance de la relation fondée sur les liens sociaux dus à l'encastrement dans des groupes sociaux communs personnels ou institutionnels (Granovetter, 2000)

Chaque étude est ensuite analysée selon la grille suivante :

GRILLE DE CODAGE DES CAS POUR CHAQUE ETUDE

THEMES	SOUS-THEMES	DEFINITIONS	DESCRIPTEURS	CODE
STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE				
ENGAGEMENT SUR LE NOUVEAU MARCHE	CHOIX DE MARCHE	Distance du marché ciblé	Distance physique et psychique forte ou faible	DIST-F DIST-f
	MODE D'ENTREE SUR LE MARCHE	Type de mode d'entrée	Intermédiaires	ME-int
			Partenaire	ME-part
			Investissement direct	ME-inv
INFORMATIONS EXPERIENTIELLE S ACCUMULEES	INFORMATIONS GENERALES	Expérience internationale	Nombre de pays pénétrés	IG-org
			Expérience personnelle du commanditaire	IG-perso
	INFORMATION SPECIFIQUES	Sources d'informations internes	Pré étude	IS-ét
			Expérience personnelle du commanditaire	IS-perso
STRUCTURATION DES SYSTEMES D'INFORMATION ORGANISATIONNELS	SPECIALISATION DE L'ORGANISATION	Structuration de l'entreprise à l'international	Pas de service export	ST-0
			Service export	ST-exp
			Division internationale	ST-int
			Structure multinationale	ST-mult
	DONNEUR D'ORDRE	Responsable de l'étude	PDG	RH-PDG
			Directeur export	RH-exp
			Directeur marketing	RH-mkg

	MATURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION	Services existants dans l'entreprise	Marketing	S-mkg
			Gestion de la force de vente	S-fdv
			Contrôle de gestion	S-cg
	SOUTIEN ORGANISATIONNEL	Autre services impliqués dans l'étude	Marketing	SI-mkg
			Juridique	SI-jur
			Financier	SI-fin
MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION				
CARACTERE ANALYSABLE DES MARCHES	PRECISION DES OBJECTIFS	Caractère précis ou imprécis des objectifs de l'étude	Objectifs précis	OBJ-p
			Objectifs ouverts	OBJ-o
	BESOIN INFORMATION	Nature de l'information nécessaire à la connaissance du marché	Processus d'internationalisation	INFO-int
			Processus étude export	INFO-ét
			Infos explicites marché	INFO-me
			Infos expérientielles marché	INFO-mexp
INTRUSION ORGANISATIONNELLE	RESSOURCES ORGANISATIONNELLES	Ressources dédiées à l'étude (+ ou -)	RH internes, budget, temps	PL-rh
				PL-bud
				PL-tps
	INFORMATIONS GENERALES	Informations détenues par le chargé d'étude	Savoir-faire internationalisation	CO-int
			Savoir-faire étude export	CO-étexp
			Savoir-faire étude de marché	CO-ét
	INFORMATIONS SPECIFIQUES	Proximité du chargé d'étude au marché	nationalité	LO-nat
			Antenne locale	LO-ant

	CONTRAT	Nature du contrat du mode d'acquisition	C.D.I., C.D.D., V.I.E., Prestation, Agence	C- CDI
				C-CDD
				C-VIE
				C-Pre
				C-Ag
STRATEGIE DE CONTRÔLE DU MODE D'ACQUISITION DE L'INFORMATION				
RESULTATS	FORMALISATION DE LA MISSION	Négociation d'un cahier des charges explicite ou non (objectif/temps/budget)	Formel	MIS-form
			Informel	MIS-inf
	FORMALISATION DES RESULTAT	Forme de la présentation des résultats de l'étude de faisabilité formelle (dossier, réunions de présentation, formations) ou	Formelle	OUTPUT - form
			Informelle (discussions)	OUTPUT - inf
	INCITATIONS	Types d'incitations	Recrutement local	INC-recrl
			Recrutement au siège	INC-recrs
			Commission	INC-com
Participation			INC-part	
SUIVI PROCESSUEL	FORMALISATION DU SUIVI	formel (comptes rendus, réunions, vérifications....)	Formel	PROCESS- form
		ou informel (conversations...)	Informel	PROCESS-Inf
CONFIANCE	GROUPES SOCIAUX COMMUNS	Réseau social partagé avec l'agent	Réseau personnel	R-perso
			Réseau institutionnel	R-orga

EFFICACITE DU SYSTEME MIS EN PLACE				
	APPORT EN CONNAISSANCES	Apport de connaissance et Apprentissage organisationnel	Création, acquisition ou diffusion collective de connaissances tacites ou explicites.	AC-mar
			Création ou modification de routines opérationnelles	AC-rout
	EVALUATION DE LA RELATION	Eventuels problèmes d'agence	adverse selection,	PB-as
			shirking,	PB-sh
			free riding	PB-fr

6- PRESENTATION DES DONNEES, ELABORATION ET VERIFICATION DES CONCLUSIONS

6- 1- La présentation des données

6-1-1- Plan de restitution des cas

Le plan de restitution des cas suit essentiellement une structure qualifiée par Yin de « theory-building » (Yin, 2003, p 154), c'est-à-dire que le séquençage des chapitres suit le déroulement de la théorie. Chaque chapitre révèle une étape des arguments théoriques développés. Le tout doit présenter une démonstration claire des chaînes causales présentées.

L'introduction de chaque cas présente les caractéristiques générales de l'entreprise, son secteur d'activité et sa production. Elle retrace aussi le développement international de l'entreprise pour que chaque étude puisse être positionnée dans le temps. Chaque étude est ensuite analysée en fonction des trois grilles qui ont émergé de notre revue de littérature, la grille du développement international, celle du système d'interprétation des informations et celle du contrôle. Pour chacune des études, les données sont ensuite synthétisées faisant apparaître d'une part les principes qui en fonction du contexte de l'entreprise, devraient

diriger le choix du mode d'acquisition et d'autre part les caractéristiques effectives du chargé d'étude choisi. Cette confrontation de l'orientation théorique du choix et de sa réalité permet de valider ou d'infirmer certaines hypothèses. Elle permet aussi de faire apparaître des notions nouvelles ainsi que des liens nouveaux entre différents concepts.

PLAN DE RESTITUTION DES CAS

1- INTRODUCTION - L'entreprise et son développement international

2- LES ETUDES

2-1- ETUDE X (2-2- ETUDE Y, 2-3- ETUDE Z...)

2-1-1- L'analyse de l'étude

A- LE STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

1. L'engagement sur le marché
2. L'information accumulée sur les et le marchés
3. Le système d'information de l'entreprise

B- LE SYSTEME D'INTERPRETATION

1. Le caractère analysable des marchés
2. L'intrusion organisationnelle
3. Bilan de l'acquisition information

C- LA STRATEGIE DE CONTRÔLE

1. La clarté du mandat
2. La stratégie de contrôle
3. Le contrat
4. Bilan relation

2-1-2- Conclusions de l'étude

1. Synthèse des résultats
2. La logique du choix du mode d'acquisition
3. L'efficacité du système

6-1-2- La présentation des données au sein des cas

Miles et Huberman définissent la présentation des données comme : « un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action » (Miles et Huberman, 2003, p 29). La seule retranscription des cas est difficile à manipuler car elle est souvent volumineuse. Il est donc essentiel de trouver des formes matricielles ou graphiques pour présenter de façon systématique les informations (citations, commentaires, chiffres...).

6-2- L'élaboration et la vérification des conclusions

Le paradigme positiviste aménagé/modéré dans lequel s'inscrit notre démarche s'interroge essentiellement sur l'objectivation de la connaissance construite au travers de l'évaluation de la validité interne, de la fiabilité et de la validité externe de la recherche.

La validité interne consiste à « s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, in Thiétart, 2007, p272). Il est essentiel que les inférences soient exactes et qu'il n'existe pas d'explications rivales. La validité interne est un test qui peut être appliqué aux études de cas qui utilisent l'inférence pour asseoir leurs résultats. Ainsi, lors de notre analyse des cas, nous avons été très attentif à imaginer d'autres explications que celles du modèle construit. Cette démarche nous a conduites à conserver trois chaînes causales parallèles, l'une retraçant le processus d'internationalisation de l'entreprise, puis deux autres expliquant les fonctions cognitive et de contrôle d'un système d'acquisition de l'information. Ce n'est qu'à la fin de notre recherche que nous avons trouvé la voie vers une chaîne causale unique.

Afin de valider ou invalider nos conclusions, nous avons aussi cherché à traquer les faits surprenants qui émergent de l'analyse des cas. Lorsque certains événements se sont révélés contraires à nos attentes, nous avons repéré ces différences et tenté de trouver des explications, compatibles ou non avec notre modèle de départ. Ceci a été en particulier le cas pour la complexité de la tâche d'étude que nous estimions décroître avec l'expérience de l'entreprise, mais qui dans plusieurs cas s'étoffe au contraire du fait des exigences plus précises des commanditaires.

Enfin, établir la fiabilité d'une recherche consiste à « établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétés avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, in Thiétart, 2007, p275). Cette notion de « reliability » est reprise par Yin lorsqu'il conseille d'explicitier chaque phase du protocole de collecte et d'analyse des données. C'est notre but lorsque nous détaillons au chapitre précédent le design de la recherche. Pour garantir la fiabilité des données, nous avons appliqué les recommandations de Miles et Huberman (1991) pour vérifier la qualité des données (contrôle de la représentativité des données, des effets du chercheur, triangulation des données).

Pour garantir la représentativité des données, nous avons conduit des entretiens extérieurs aux organisations auprès d'experts du développement international des entreprises et des études pour obtenir un tableau général des pratiques d'étude export avant de traiter des cas particuliers. Nous avons d'autre part toujours collecté au moins deux points de vue au sein d'une même entreprise sur la conduite des études. Pour éviter les biais du chercheur sur le site, nous avons analysé six cas sur une longue période comme en témoigne la chronologie des entretiens. En rencontrant plusieurs fois les mêmes interlocuteurs, nous nous sommes assuré qu'ils comprenaient nos objectifs. Pour assurer une triangulation des données, nous avons utilisé de multiples sources de données (internes et externes) et différentes méthodes de recueil (entretiens et documentation).

A la fin de chaque cas, nous nous sommes assurés auprès de nos interlocuteurs de la véracité des informations factuelles contenues dans celui-ci, en particulier toutes les données concernant le stade de développement international de l'entreprise et sa stratégie d'internationalisation.

Enfin, la validité externe d'une recherche « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, in Thiétart, 2007, p280). Alors que la validité externe d'une recherche quantitative repose sur une procédure de validation statistique, celle d'une étude de cas repose sur une procédure de généralisation analytique (Yin, 2003). Pour éviter une contextualisation trop grande de nos résultats, nous avons dupliqué six fois la méthode d'analyse dans six contextes différents, ce qui garantit la possibilité de généraliser la procédure hors d'un contexte unique et de transférer les résultats à d'autres recherches.

7- CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les principes épistémologiques et les choix méthodologiques qui ont guidé notre étude empirique.

Nous avons tout d'abord présenté la conception positiviste modérée de notre recherche (Miles et Huberman, 1991, p31), et la démarche abductive que nous avons adoptée, dans la mesure où notre cadre conceptuel est en partie la source et en partie le résultat de notre méthodologie. Notre stratégie d'accès au réel se définit par le choix d'une méthode qualitative, l'étude de cas, qui s'adapte à l'analyse de décisions organisationnelles complexes. Notre échantillonnage théorique se caractérise par la focalisation sur la décision du choix de mode d'acquisition lors d'une étude export puisque notre cadre théorique est construit pour expliciter cette décision. Nous avons analysé plus de vingt études enchassées au sein de six entreprises, choisies selon le principe de diversité maximum et guidées par le principe de réplification.

La collecte des données s'est déroulée pendant cinq années au sein de six entreprises, afin d'appliquer le principe de saturation. Les étapes ont été les suivantes : des entretiens semi-directifs centrés d'experts du développement international et des études ont été conduits dans un premier temps. Ils ont été suivis par des entretiens semi-directifs centrés des responsables export. Lors de ces entretiens, des documents internes, en particulier des rapports de suivi, d'études et de documents contractuels ont été récoltés. L'analyse de contenu thématique des entretiens a été ensuite effectuée selon des chaînes causales, un dictionnaire de thème et un codage préétabli.

Enfin, les résultats ont été restitués rigoureusement, grâce à un plan de restitution des résultats, suivant le canevas établi avec le dictionnaire de thèmes. Plusieurs outils permettent de clarifier la restitution des résultats : pour chacun des cas, un tableau récapitulatif de l'analyse thématique, accompagné de schémas explicatifs.

CHAPITRE 6 –ANALYSE DES CAS

L'objectif de ce chapitre est de restituer l'analyse des six études de cas conduites pour cette recherche. La restitution s'opère selon un plan identique prédéfini qui s'articule en deux parties.

La première partie présente l'entreprise et l'historique de son développement international. Elle suit une logique de contextualisation essentielle à notre démarche de recherche. La seconde partie analyse le système d'acquisition de l'information mis en place pour chaque étude. Elle le décompose tout d'abord en trois dimensions. Une première détaille le contexte organisationnel au moment de l'étude export, une seconde retranscrit la façon dont l'information en provenance du marché a été collectée et interprétée, une troisième rassemble les différents éléments concernant la stratégie de contrôle. Au sein de chaque dimension, les données du cas sont regroupées en fonction des rubriques du dictionnaire des thèmes. Enfin, pour chaque étude, les résultats de l'analyse sont synthétisés dans un tableau récapitulatif et des conclusions sont formulées concernant l'émergence du système d'acquisition d'information, son fonctionnement et le profil du mode d'acquisition sélectionné.

Nous allons donc maintenant présenter l'analyse des cas Fournier, Vendôme, Biomérieux, Vaucher Béguet, Plage et Champagnes Devaux. Ces cas sont présentés dans l'ordre chronologique où ils ont été abordés, du plus ancien au plus récent.

1- LE CAS FOURNIER PHARMA¹²

1-1- L'entreprise

1-1-1- L'origine de l'entreprise

L'entreprise Fournier voit le jour en 1880 lorsqu'Eugène Fournier et Pierre Bon fondent une droguerie herboristerie à Dijon. En 1930, l'entreprise se lance dans la fabrication de sparadraps et de pansements adhésifs, appelés Urgoplast. Cette activité devient vite prépondérante et l'entreprise conçoit toute une gamme de produits adhésifs à destination de l'industrie sous la marque Plasto. L'occupation allemande provoque une grave pénurie de matières premières qui nuit à l'activité de l'entreprise. En 1941, Jean Le Lous, reprend l'entreprise. Après la guerre, il modernise Fournier, en développant ses activités pharmaceutiques et en mettant l'accent sur la recherche et développement. A partir des années 50, les activités pharmaceutiques et adhésifs sont séparées. Fournier Pharma prépare des spécialités pharmaceutiques tandis que les Laboratoires Urgo fabriquent des sparadraps et des pansements. C'est alors que Fournier devient le Groupe Fournier.

Au sein de Fournier Pharma, un laboratoire de recherche est créé en 1967, grâce auquel une innovation majeure va voir le jour. En effet, dès 1975 est mis sur le marché un nouveau produit, le Lipanthyl, sur lequel tous les espoirs d'avenir de la société sont portés. Son principe actif, le fénofibrate, permet de réduire le taux de cholestérol et de triglycérides. Le succès de ce produit est immédiat, et il remporte le prix Galien de recherche pharmaceutique en 1977. L'entreprise se développe alors considérablement, avec la construction d'un site de production et d'un site de stockage.

¹² Cas rédigé à partir des entretiens et des articles suivants :

FDA Clears Abbott/Fournier's Tricor , Marketletter, 23/2/98, *Le groupe familial Fournier cherche des partenaires pour sa pharmacie*, *Le Monde*, 8/11/02 ; le magazine *Solvay live international de Solvay* , N°247 12/05. *Le groupe belge débourse 1,3 milliard d'euros pour s'offrir le laboratoire français Fournier Pharma*, *La Libre Belgique*, 12/05.

1-1-2- Les phases du développement international

L'histoire du développement international de Fournier démarre donc avec le lancement sur le marché de la première génération du fénofibrate en 1975 qui combat la dyslipidémie. A partir de 1977, le laboratoire concentre ses efforts sur la commercialisation de ce produit sur les marchés internationaux.

L'internationalisation initiale (1975-1985) : Bernard Majoie, prend les rênes de l'entreprise. Celui-ci a une ambition internationale pour Fournier avec deux zones prioritaires. L'Europe d'une part et les Etats-Unis d'autre part. L'expansion en Europe durera 10 ans, requerra de forts investissements mais s'avèrera aussi une zone très rentable. Les premiers pays exports sont les pays frontaliers, on peut même dire les régions frontalières : Pays Basque pour l'Espagne, la Sarre pour l'Allemagne. Des filiales sont créées en Espagne (par rachat) et en Allemagne. L'approche des Etats-Unis, débutée en 1980, consistera pendant plusieurs années en des séries d'études cliniques et des tentatives d'enregistrement du Lipanthyl, longtemps repoussées par la FDA, pour aboutir 10 ans plus tard grâce à un partenariat fort avec le laboratoire américain ABOTT. En 1985 le Groupe Fournier affiche un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, dont 20% générés par l'international. Le groupe dispose déjà alors de deux filiales.

L'expansion internationale (1985-1995) : le développement international passe à un rythme supérieur. Le rachat de sociétés nationales, généralement de petite taille permet d'accélérer le rythme des implantations. C'est le cas en Italie d'abord puis en Europe de l'Est. Ces implantations sont pilotées depuis le siège. La philosophie est de commencer de façon modeste et d'accompagner ensuite la croissance de ces pays. Dans les années 90, la république Tchèque puis la Pologne deviennent des filiales très profitables car peu coûteuses sur des marchés en forte croissance... Forte de cette expérience, Fournier poursuit son développement dans les pays un peu moins stratégiques comme la Slovaquie et la Roumanie. En 1995, elle ouvre des filiales en Chine et en Russie puis dans la même année, une filiale à Montréal pour servir le marché Canadien. En 1995, le Groupe Fournier emploie 3300 personnes, dont 700 à l'étranger. Troisième groupe pharmaceutique privé en France, il affiche un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros en 1995, dont 30% à l'international. Le groupe dispose de 22 filiales et vend ses produits dans plus de 80 pays.

La multinationalisation (1995-2005) : 1997 marque un tournant dans l'internationalisation de Fournier Pharma avec l'obtention de l'agrément de la F.D.A. (Food and Drug Administration) pour les 2 sites de production en France. En 1998, le TriCor® (fenofibrate co-micronisé) est lancé sur le marché américain par Abbott (Etats-Unis), à la suite de la signature d'un accord de licence. En 1999, Bernard Majoie prend sa retraite et laisse la place à Bernard Hélain, ancien vice président de Bristol Myers Squibb. Fournier Pharma continue de renforcer ses alliances internationales : accord mondial de développement et de commercialisation avec GlaxoSmithKline, et la même année, commercialisation du Lipantil® au Japon par Grelan, à la suite de la signature d'un accord de licence. Peu après en 2003, acquisition des droits mondiaux concernant l'association du fénofibrate et de la metformine après la signature d'un accord de licence avec Merck Lipha portant sur la concession de ses brevets. Parallèlement les investissements continuent avec l'acquisition du laboratoire pharmaceutique Selena (Stockholm, Suède) en 2000 et la construction en 2001 d'une unité de production et de développement pharmaceutique à Cork en Irlande. Enfin cette période est marquée par l'ouverture de nouvelles filiales en Algérie, Turquie, Thaïlande et Bulgarie.

En 2005, Fournier Pharma est le 4ème laboratoire français indépendant. Avec un effectif de 3340 personnes, Fournier Pharma a atteint en 2004 un chiffre d'affaires de 593 millions d'euros. Ces chiffres ont été réalisés pour 74 % à l'international et pour 70 % dans le pôle cardio-vasculaire. La société dijonnaise a tissé un réseau de 29 filiales et bureaux de représentation implantés en Europe, en Amérique et en Asie et commercialise ses produits dans près de 80 pays : plus de la moitié de ses 3 400 collaborateurs se répartissent dans les filiales et bureaux situés à travers le monde.

Intégration au groupe Solvay (2005) : à la mort de Jean Le Lous en 1997, la direction du Groupe Fournier est laissée à ses enfants. Ils assurent cette responsabilité jusqu'en 2005, quand Fournier Pharma est vendu au groupe Solvay, tandis que les autres branches d'activité sont vendues à d'autres sociétés.

Stratégie pour le groupe chimique belge, qui montre ainsi tout l'intérêt qu'il porte à sa branche pharmaceutique, l'acquisition du groupe Fournie par Solvay offre au laboratoire dijonnais de nouvelles perspectives de développement que les actionnaires actuels n'auraient pu offrir. Objectif : constituer un acteur d'ambition mondiale dans les maladies cardio-

métaboliques. Hervé Le Lous, président de Fournier Pharma, conclut le rachat de son groupe par Solvay Pharmaceutical pour 1,3 milliards d'euros.

Dans l'aire des maladies cardio-métaboliques, Solvay et Fournier ont des portefeuilles complémentaires. Le groupe Solvay attend beaucoup du nouveau pôle qui va constituer un domaine d'activité stratégique avec un chiffre d'affaires escompté d'environ 600 millions d'euros. Sa direction est basée à Bruxelles alors que la direction de la branche pharmaceutique reste à Hanovre. Désormais détenteur du « blockbuster » de Fournier, Lipathyl®/Tricor® (fénofibrate), le groupe peut également compter sur les produits sous licence du laboratoire dijonnais : Zanidip®, Osipine®, Glicorest®... Sans oublier la propre gamme du laboratoire belge : les antihypertenseurs Teveten® et Physiotens® et l'oméga 3 Omacor®. Un ensemble complémentaire que complètera en outre la mise sur le marché récente de Tricor® 145. Fort de ce portefeuille étoffé Solvay entend conforter sa position sur les marchés où il était déjà bien implanté – Russie, Scandinavie et Amérique Latine -, tout en profitant de la présence de Fournier au Maghreb et en Asie. Une dernière étape qui n'est pas documentée dans ce cas est le rachat de Solvay pharma par les laboratoires Abott en 2010.

1-1-3- Les personnes interrogées

Deux responsables export ont été interrogés, l'un pour le groupe Fournier, et l'autre qui a pris sa suite au sein du groupe Solvay.

Bruno Solari est pharmacien de formation. Il est responsable du département export de Fournier pendant dix ans de 1995 à 2005. Son département dispose d'un service marketing de quatre personnes, dont un responsable marketing et deux chefs de produits. Ce service alimente un flux d'information sur les produits médicaux et les marchés à destination des partenaires. Il dispose d'une personne du département ressources humaines, d'un contrôleur de gestion, et d'un service réglementaire dédiés.

Benoît Flandrin est responsable export pour la zone Afrique et dirige deux responsables de zone, un en charge de l'Afrique Subsaharienne francophone et l'autre de l'Afrique du nord et l'Afrique anglophone. Le siège de la pharma monde est à Hanovre mais l'activité historique export axée sur l'Afrique et les DOM-TOM reste rattachée à l'organisation France. Si toutes

les branches du Groupe Solvay partagent un certain nombre de procédures communes, la France, la Belgique, la Hollande et tous les pays d’Afrique forment une entité régionale qui jouit d’une certaine autonomie dans le développement de leur « région ».

1-2- Les études

1-2-1- Les pays limitrophes (Espagne, Allemagne, Italie) à partir de 1975

1-2-1-1- Les études

Ces premières études ont eu lieu avant le recrutement des responsables que nous avons interrogés. De ce fait, les éléments sont succincts. Nous avons cependant tenu à retracer les éléments connus de ces toutes premières études révélatrices de la posture d’étude de l’entreprise à cette époque. Les citations sont celles de Bruno Solari.

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L’ENTREPRISE</p> <p>1- Forme d’engagement sur les nouveaux marchés Fournier s’engage au travers du rachat de petites sociétés. Elle établit ensuite rapidement des petites filiales commerciales en Espagne, en Allemagne puis en Italie.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés L’internationalisation correspond au lancement du Lypanyl. Les premiers pays exports étaient les pays frontaliers dans les années 75-80. Pays Basque pour l’Espagne, Sarre pour l’Allemagne.</p>	<p>« A l’époque, on n’avait pas des ambitions démesurées ».</p> <p>« Fournier était une entreprise franco française au début de son internationalisation en 1975 ».</p>

3- Structuration des systèmes d'information

Il est limité. C'est le PDG, Bernard Majoie qui choisit les marchés.

B- SYSTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION

Des personnes sont envoyées pour étudier le marché. Il s'agit soit de personnels de l'entreprise envoyés en éclaireurs, soit des futurs partenaires dans l'opération envisagée.

Les employés sont souvent des jeunes recrues. On leur demande essentiellement de décrire la situation locale. A partir de là, le patron se forge une opinion sur l'intérêt du marché.

« Le patron, avait une optique de développement international grâce au Lypanthil.. »

« Des émissaires ou des gens qui ont une touche : en Roumanie, on a envoyé un médecin franco roumain qui a installé le truc »

« On ne connaît pas, c'est loin, on n'a pas de pied à terre, on n'a pas de correspondants, on tâtonne. On regarde ce qui se passe et on écoute ce qu'ils disent ».

1-2-2- Les USA (1980)

1-2-2-1- Description du cas

ANALYSE	VERBATIM
<p data-bbox="197 506 753 591">A- LE STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL</p> <p data-bbox="197 613 863 651">1. Forme d'engagement sur le nouveau marché</p> <p data-bbox="148 669 887 981">Les Etats-Unis sont à l'époque le marché le plus important du monde. C'est un marché stratégique pour Fournier qui sait qu'il faudra y être présent, probablement au travers d'un partenaire local (1). L'entreprise est prête à engager du temps et des ressources pour réussir l'approche du marché.</p> <p data-bbox="197 1055 815 1093">2. Informations accumulées sur les marchés</p> <p data-bbox="148 1111 924 1361">En 1980, l'entreprise génère un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros dont 10% à l'export. Elle est présente en Espagne et en Allemagne au travers de filiales, mais sa connaissance des marchés internationaux est encore limitée.</p> <p data-bbox="197 1435 818 1473">3. Structuration des systèmes d'information</p> <p data-bbox="148 1491 924 1749">Malgré la présence de deux filiales, c'est toujours le PDG qui dirige en direct le développement international de l'entreprise (1). Il existe cependant une direction export, mais elle s'occupe surtout de la zone d'influence historique de la France (Maghreb, DOM TOM, Moyen Orient).</p> <p data-bbox="148 1823 924 1971">Si le dirigeant dispose de compétences en développement international, personne dans l'entreprise n'est spécialiste des études et de leur management. Aucun process n'existe</p>	<p data-bbox="975 669 1369 981">(1) « On savait que c'était le premier marché mondial et donc on ne s'est pas posé de questions. Il y avait derrière l'arrière pensée qu'on ne pourrait jamais y aller tout seuls, qu'il fallait trouver un allié, un laboratoire là bas ».</p> <p data-bbox="975 1491 1369 1890">(1) « A cette époque là c'est le patron qui dirigeait l'international, parce qu'à l'époque il y avait Fournier France et il n'y avait même pas de direction internationale. Je pense qu'il y avait le patron de l'Espagne et le patron de l'Allemagne qui répondaient directement au patron.. »</p>

pour suivre la collecte des informations. La taille de l'entreprise permet cependant de dégager des moyens pour financer une étude.

B- SYSTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION

1- Caractère analysable des marchés

Aucune information n'est disponible sur les Etats-Unis. L'entreprise n'a pas les moyens de réaliser une étude de faisabilité exhaustive. Elle se concentre sur les barrières réglementaires afin de préparer ensuite l'enregistrement des produits, et la recherche de partenaires pour identifier l'allié qui leur permettra de distribuer largement le Lypanthil.

Même si la recherche d'information est officiellement centrée sur les barrières réglementaires, on voit cependant bien que durant ces deux années le médecin a récolté des informations de toute nature sur le marché qu'il a transmises au fil de l'eau. On retrouve la philosophie présentée dans l'étude précédente sur « on regarde ce qui se passe et on écoute ce qu'il dit ».

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

L'entreprise envoie un médecin français pour réaliser cette étude de faisabilité. Il a essentiellement des compétences scientifiques et réglementaires. Ce médecin était précédemment employé a sein du service recherche et développement de Fournier.

Le système d'information a été décrit précédemment. Le budget quant à lui est important puisque le médecin va rester plus de deux ans sur place.

« Ça coûtait trop cher d'aller chercher trop d'informations. On s'est surtout occupé de la barrière légale. On a pris contact avec les gens qui font des études cliniques, pour avoir une espèce d'assise à la fois réglementaire et scientifique ».

« Ca n'a pas été fait (lui donner un « timing » et un budget) parce qu'il est resté très longtemps, 2 ans je crois, et pour le budget, c'était en relation avec le patron »

3- Bilan de l'acquisition d'informations

L'entreprise dispose à la fin de l'étude d'une bonne connaissance du milieu réglementaire et scientifique américain et d'un acteur compétent qui sera le moteur de l'expansion nord américaine.

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE

1- Clarté du mandat

Le mandat de départ du médecin est de travailler sur les barrières réglementaires sur le marché. Cependant, il donne son avis sur un champ d'information beaucoup plus large puisqu'il développe petit à petit une compréhension des mécanismes du marché américain et évalue les futurs partenaires.

2- Stratégie de contrôle

Il s'agit d'une relation hiérarchique. La relation avec le P.D.G. est essentiellement informelle, et le suivi se fait par des coups de téléphone fréquents entre les deux hommes (1). Il n'y a pas véritablement de rapport final, mais plutôt des points fait au fur de l'avancement de l'étude. Il n'y a pas de formalisation de la relation.

Le développement du marché américain offrira des opportunités de carrière à ce médecin français qui deviendra responsable du bureau scientifique américain, puis du partenaire canadien (2).

3- Problèmes d'agence

Des doutes subsistent quant à l'efficacité de ces premières études en particulier au vu de l'investissement financier et temporel important.

(1) « le suivi, c'était essentiellement des conversations avec le patron »

(2) « ensuite, ce médecin a dirigé le bureau scientifique aux Etats-Unis et le partenaire canadien, avant que Fournier ne s'installe »

« Il a coûté très cher, et il n'a pas forcément été très efficace. Ça on ne le saura jamais. »

1-2-2-2- Conclusion marché américain

1- Synthèse des résultats

MARCHE AMERICAIN

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement fort envisagé aux États-Unis. Information accumulée sur les marchés européens. Pas de système d'information sur les marchés et sur l'agent mais des ressources financières importantes. <p>→ Stade 3- Expansion internationale</p>	<p>SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Perception d'ambiguïté forte du marché, qui se traduit par des objectifs partiellement explicités. Etude longue et très coûteuse. <p>→ Logique active</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p> <ul style="list-style-type: none"> Compétences techniques (médecin). Pas de savoir-faire d'internationalisation ou d'étude. Pas de connaissance du marché (français).
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p> <ul style="list-style-type: none"> Mandat imprécis et absence de systèmes d'informations. Suivi assuré par des points informels réguliers. <p>→ Promotion possible → Contrôle processuel informel et confiance</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p> <ul style="list-style-type: none"> Contrat à durée indéterminée. Rattaché à la direction générale. <p>→ Emissaire interne</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition d'information: l'engagement envisagé sur le marché est conséquent, en ligne avec la taille de l'entreprise. Cette taille permet une allocation de ressources supérieures à celle d'un stade d'internationalisation initiale classique. L'entreprise a accumulé une expérience européenne qu'elle semble incapable de transférer aux États-Unis. L'absence de structuration des systèmes d'information interne est surprenante si l'on considère l'expérience internationale acquise sur les marchés européens va orienter le

suivi vers des procédures informelles. Cela est dû au fait que l'exploration du marché américain échappe au service export pour être directement supervisé par la direction générale.

Le fonctionnement du système d'acquisition de l'information : les données du cas indiquent un besoin d'information très large, objective et expérientielle sur le marché. Les managers, de formation scientifique, mettent l'accent sur les obstacles réglementaires mais implicitement, le mandat est beaucoup plus vaste. Le dialogue pendant une année entière avec le mode d'acquisition de l'information permet de faire passer des informations tacites et explicites sur le marché. Le contrôle est triple, démontrant bien une volonté de supervision étroite. D'une part, un contrôle social puisque le médecin appartient à la même organisation que son commanditaire ; un contrôle par les résultats au travers d'une promesse de promotion et enfin, un suivi informel avec des conversations fréquentes avec le médecin en charge de l'étude.

Le profil du mode d'acquisition sélectionné: le profil du chargé d'étude est étonnant. Le chargé d'étude choisi devrait dans la théorie, permettre l'acquisition de savoir faire d'internationalisation à ce stade. Or, il est surtout employé de Fournier et médecin. Cette spécificité fait apparaître l'importance de la connaissance de l'entreprise et du produit au démarrage de l'internationalisation ainsi que la volonté de contrôle qui conduit l'entreprise à privilégier la loyauté au groupe Fournier (de bons « émissaires »).

L'intrusion organisationnelle est maîtrisée, coûteuse, mais le choix d'employés du groupe sans compétences internationales limite leur capacité d'observation et d'analyse.

1-2-3 – Le Canada (1987) (étude comparables réalisées en Italie (1989) et sur certains marchés d'Europe de l'EST).

1-2-3-1- Analyse du cas

ANALYSE	VERBATIM
<p data-bbox="197 618 1043 703">A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p data-bbox="197 725 879 763">1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p data-bbox="150 781 1086 1032">Le marché canadien, proche des Etats Unis et jouissant d'un bon système de santé, est aussi une priorité pour Fournier. Les perspectives sont très ouvertes sur ce marché. Toutes les options sont envisagées et c'est finalement une implantation en propre qui se concrétisera quelques années plus tard.</p> <p data-bbox="197 1111 799 1149">2- Informations accumulées sur les marchés</p> <p data-bbox="150 1167 1086 1368">L'entreprise a déjà une certaine expérience internationale. En 1987, le chiffre d'affaires de l'entreprise atteint 120 millions d'euros et 30% proviennent de l'export. Elle aborde le marché canadien avec une approche testée dans tous les pays européens et aux Etats-Unis.</p> <p data-bbox="181 1447 799 1485">3- Structuration des systèmes d'informations</p> <p data-bbox="150 1503 1086 1861">Il existe maintenant une direction internationale avec des patrons de pays et un directeur export. Le directeur export est maintenant en charge des études de faisabilité. Pharmacien de formation, il a des compétences en études acquises sur le terrain. L'entreprise dispose déjà de compétences internationales mais continue à se développer, pouvant ainsi intégrer les nouveaux acteurs au sein du siège ou des structures locales.</p>	<p data-bbox="1114 781 1358 853">« Il y avait la volonté d'y aller »</p>

B- SYTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION

1- Caractère analysable du marché

La demande explicite est d'identifier et de lever les barrières réglementaires, légales et commerciales. L'évaluation du potentiel n'est pas un problème, dans la mesure où la demande pour cette molécule est quasiment assurée. Cependant, l'étude est fondée sur l'observation du marché au sens large. La durée de 18 mois est suffisamment longue pour permettre une imprégnation du marché.

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

Le directeur export envoie un jeune pharmacien français, volontaire du service national à l'époque pour défricher le marché canadien. Le profil de ce jeune homme est celui d'un technicien, français, sans compétences particulières dans les études.

4- Bilan de l'acquisition d'informations

Analyse complète du marché canadien.

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

La recherche des barrières réglementaires constitue la partie explicite du mandat. L'analyse globale du marché que conduit le chargé d'étude reste implicite dans ses objectifs.

« On envoyait un V.S.N., ça durait 18 mois, et on essayait de le faire travailler et qu'il ponde quelque chose avec les moyens du bord, sans obligation de timing vraiment, ni même de résultat à la limite, parce que derrière il y avait la volonté d'y aller... »

2- Moyens du contrôle

La relation à l'entreprise est un peu moins étroite : le V.S.N. est en contrat à durée déterminée de 18 mois. Le directeur export instaure un processus de recrutement des V.S.N.. Celui-ci est sélectionné et non recruté au sein d'un réseau personnel du directeur export.

Un système de « reporting » opérationnel est instauré sous forme d'un rapport mensuel et d'une présentation de budget deux fois par an. Les objectifs de l'étude ne sont pas formalisés, ni les attentes en terme de résultat. Hormis les points mensuels, le suivi des acteurs est essentiellement informel.

A son retour du Canada, le VSN employé devient chef de zone, recrutement qui a constitué pendant sa mission une forte incitation à réussir sa mission.

3- L'efficacité de la relation

Le V.S.N. pose des problèmes liés à sa jeunesse. L'entreprise n'est pas vraiment capable avant l'étude de déterminer son aptitude à analyser le marché.

« Il faut dépasser cet aspect VSN jeune qui sort de l'école et qu'on balance à pétaouschnok, pour faire son analyse »

1-2-3-2- Conclusions Canada

1- Synthèse des résultats

MARCHE CANADIEN

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fort envisagé mais incertain sur le marché canadien. • Informations sur les pays limitrophes et USA. • Equipe export en place. Processus d'étude et processus de suivi de l'agent en construction. <p>→Stade 3- Expansion internationale</p>	SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION	RESSOURCES ET COMPETENCES
	<ul style="list-style-type: none"> • Perception d'ambiguïté moyenne et formulation d'objectifs restreints. • Etude longue et moyennement coûteuse. <p>→ Logique active</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques (pharmacien) • pas de savoir faire d'internationalisation ou d'étude • pas de connaissances du marché spécifiques (français)
	STRATEGIE DE CONTRÔLE	FORME DE CONTRAT
	<p>Le mandat est un peu plus précis et les moyens du contrôle se mettent en place. D'autre part, un recrutement est promis à l'issue de la mission.</p> <p>→ Contrôle par les résultats → Contrôle processuel formel et informel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat quasi intégré ; • Rattaché au directeur export <p>→ Emissaire</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : l'engagement fort sur le marché justifie des moyens d'exploration conséquents. Le savoir-faire d'internationalisation, d'étude et de suivi des agents, bien qu'encore informel, a été développé grâce à l'approche des pays limitrophes et des Etats-Unis. L'équipe export est en place. Les besoins en information se

concentrent donc maintenant sur l'acquisition d'informations objectives et expérientielles sur le marché. Les capacités de contrôle permettent de gérer la délégation de l'étude.

Le fonctionnement du système : le système mis en place est souple avec des objectifs ouverts et un mode d'intrusion choisi, le V.S.N., qui permet une réduction d'ambigüité forte. Le système de contrôle passe par un contrat quasi intégré, une promesse ultérieure d'embauche qui doit limiter l'opportunisme potentiel du jeune diplômé et un contrôle processuel qui se formalise.

Le profil du mode d'acquisition : en choisissant un jeune pharmacien français, Fournier privilégie encore la compétence produit plutôt que la compétence marché. L'entreprise fait ici preuve de prudence, mais pas encore de l'ouverture caractéristique de la phase d'expansion internationale.

1-2-3- La Turquie et le Mexique (2002)

1-2-3-1- Analyse du cas

ANALYSE	VERBATIM
<p data-bbox="197 1308 823 1395">A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p data-bbox="197 1469 879 1507">1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p data-bbox="150 1527 957 1780">La Turquie et le Mexique sont en 2002 de nouveaux débouchés stratégiques pour Fournier. Bien que l'entreprise ne sache pas encore comment aborder ces marchés, elle sait qu'elle veut y être présente sur le long terme et envisage des investissements directs.</p> <p data-bbox="197 1912 799 1951">2- Informations accumulées sur les marchés</p> <p data-bbox="150 1968 957 2007">Fournier pharma est présent sur la plupart des marchés</p>	

mondiaux. Son chiffre d'affaires global est de 500 millions d'euros, dont 70% proviennent de l'international.

3- Structuration des systèmes d'information

L'organisation de Fournier Pharma est aussi celle d'une multinationale : les marchés turcs et mexicains sont gérés par la zone export au sein de laquelle on trouve des filiales (Hongrie, Roumanie), des bureaux (Maroc, Tunisie) et des partenaires (Egypte, Libye).

C'est la direction de zone qui décide des études de faisabilité à conduire. La direction générale fait parfois des suggestions, mais c'est in fine la direction de zone qui décide (1). Le directeur de zone est compétent en étude et dispose d'une méthodologie interne d'étude de faisabilité dont une partie est réalisée en interne.

(1) « Il y a des inputs qui arrivent par exemple ce serait bien d'aller voir là ou là, mais ensuite c'est moi qui décide ».

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION

1- Caractère analysable du marché

Le responsable de zone conduit maintenant systématiquement une pré-étude en interne, grâce à des informations parvenues du réseau (1) et des achats de données avant de confier l'étude de faisabilité à un chargé d'étude extérieur (2).

(1) « Il n'y avait pas de check listes réelles on va dire, mais il n'y en a pas tant que ça des sources.... Il y a les sources contact qui sont les autres labos, les partenaires qu'on connaît déjà ou les labos français, auprès desquels on va se présenter en disant : est-ce que tu peux m'aider ?.. le réseau quoi ! »

L'objectif de l'étude est de réaliser une analyse fine du marché à partir des informations existantes. Cette analyse fine permet de mettre à jour les différents critères de décision qui sont plus ou moins importants les uns par rapport aux autres en fonction du pays et du contexte (3). L'objectif est ensuite de proposer une recommandation à 5 ans de ce qui peut se

(2) « Quand il faut on achète les chiffres des parts de marché qui sont l'incontournable. Des fois on ne l'achète pas parce que c'est

passer. Le chargé d'étude doit balayer toutes les hypothèses (on y va pas, on y va seul, on y va avec quelqu'un). L'étude est un outil qui permet de faire ces choix stratégiques.

quand même très cher, et la plupart du temps on a eu des photocopies, des choses comme ça. En Russie, par contre on l'a acheté en one shot à l'IMS pour savoir ce qui se passait. L'IMS a le monopole des chiffres dans le monde pharmaceutique. Ils ont des parts de marché, les parts de voix ne sont pas toujours disponibles. C'est incontournable parce que c'est ça qui va servir à évaluer le potentiel derrière et combien de boîtes on va sortir... On va demander la taille du marché général, la taille de notre marché, les croissances, les prix des concurrents, éventuellement les canaux de distribution, ça dépend de ce qui est disponible, ça dépend des pays aussi, il y a des pays où ils ne sont pas fiables par exemple. On paye à la ligne, plus on veut de concurrents, plus on paye. Pour avoir une vue à peu près précise d'un pays il faut compter 10 000 francs suisses. On ne partira pas sans avoir l'état du marché. »

(3) « On ne mettra pas en avant les mêmes critères pour aller au Mexique que pour aller en Turquie par exemple. »

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

Fournier envoie sur les deux marchés un vétérinaire français. Celui-ci dispose en même temps de compétences techniques

(1) « j'ai envoyé des défricheurs, des costauds, d'ailleurs Turquie et

liées à sa formation, d'une grande culture générale, et capables d'analyses très fines. Un glissement s'effectue dans la sélection des responsables d'étude vers plus de compétences et de finesse (1).

Les deux défis principaux de l'étude sont la capacité relationnelle du chargé d'étude et sa capacité à trier l'information.

La capacité relationnelle permet de prendre les bons contacts et d'absorber les informations communiquées sur le marché. Sentir les points clés est plus difficile que la simple analyse des parts de marché, c'est le tri de l'information, l'essentiel de ce qui n'est pas essentiel, ce qui va servir de ce qui ne va pas servir...(2).

Ensuite pour élaborer la recommandation, il convient d'imaginer et d'explorer toute les options d'entrée possible sur le marché. Cette vision à 360°, requiert des efforts et de la créativité.

Fournier utilise encore des V.S.N. sur des marchés où les enjeux ne sont pas importants, comme la Yougoslavie, et où les problématiques sont simples. Ils ont alors plutôt un rôle de collecte que de réflexion stratégique (3).

3- L'efficacité du système

Un bon chargé d'étude, qui a le courage de dire non quand il le faut, évite des investissements inutiles à l'entreprise.

Mexique c'était le même. Un ours célibataire, souvent mal léché, d'une culture gigantesque et d'une finesse d'analyse impressionnante, de formation vétérinaire, et qui a fait un travail excellent. »

(2) « La capacité relationnelle est essentielle. Avant, ça pouvait suffire, maintenant, avec tous les process qu'on a mis derrière et tous les outils devenus disponibles et il y en a de plus en plus, ben il faut une capacité supérieure à faire le tri. Avant c'était moins nécessaire. Avec les informations disponibles sur le marché, on pourrait dépenser des fortunes. C'est ce que font les américains, ils achètent tout et puis boum... Ils font du data crunching » »...

(3) « Les VSN, ça vient en soutien de projets comme ça, mais ça n'est pas le fer de lance du projet ».

« Un bon exemple... c'est l'exemple du Mexique qui est à ce titre intéressant, parce que tous les indicateurs étaient favorables sauf un qui était le droit du travail. Encore fallait il aller chercher

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le cahier des charges de l'étude est précis. Les objectifs de l'étude sont stipulés dans le contrat. Le budget est établi en fonction d'un certain nombre de coûts (1) et prévu dans le budget de fonctionnement de la direction de zone (2). Eventuellement, l'étude est divisée en plusieurs parties et des décisions stops/go sont intégrées pour décider en fonction des résultats s'il est judicieux de poursuivre l'exploration (3).

Le contenu de la recommandation finale est détaillé dans le cahier des charges, ainsi que les échéances pour la réalisation et la présentation du rapport. La recommandation définitive est présentée en réunion devant le directeur export et son n+1 (4).

pourquoi c'était difficile etc... et voir en quoi c'était éventuellement rédhibitoire.... Il l'a vu et cela fait partie des éléments qui ont fait qu'on n'est pas allé au Mexique ».

« Le type sait pourquoi il est là et il n'a pas de scrupules à dire : non il ne faut pas y aller, à dire : si c'était mon argent je n'irais pas ».

(1) « On sait qu'il nous faut une personne et en fonction de son profil on sait combien ça va nous coûter, on sait qu'il nous faut acheter des outils, des informations, qu'il faut avoir à faire à des supports locaux de type légaux, que sais-je ?... , plus des bureaux, un téléphone, tout cela on sait le quantifier, donc aujourd'hui c'est formalisé de façon simple. »

(2) « Soit ça passe en période de budget et à ce moment là on le présente dans le budget, soit on fait une recommandation qui dit « on veut aller voir ce pays là » et les choses qui sont à livrer, quand, et combien ça va coûter, avec derrière une petite estimation de ce que ça peut rapporter... mais pas très précise puisque le but de l'étude c'est ça. »

(3) « il peut être aussi amené en

2- Stratégie de contrôle

Malgré la présence de chefs de zone, les études de faisabilité continuent à être dirigées en direct par le directeur export, afin d'assurer un meilleur contrôle (1).

L'entreprise a acquis une certaine expérience qui lui permet de diversifier les types de contrats pour réaliser les études. Elle choisit les contrats de VSN pour les marchés peu stratégiques. Par contre, lorsque les enjeux que représentent les marchés sont forts, comme c'est le cas pour le Mexique et la Turquie, il s'agit de CDD.

Pour contrôler le comportement du chargé d'étude, le directeur export dispose de plusieurs process. Tout d'abord, il assure en direct un suivi des actions de l'agent qui consiste en des points intermédiaires organisés régulièrement au siège avec le chargé d'étude, le contrôleur et éventuellement le directeur international. Ces réunions ont pour objectif de faire le point sur les informations déjà acquises et vérifier que des aspects importants n'ont pas été négligés.

A partir des années 90-95, on assiste à la montée en puissance du contrôle de gestion. Ainsi, sur la partie financière des indicateurs, des ratios, des paybacks deviennent standards, incontournables pour évaluer un marché. Le travail

cours de route à demander des investissements

complémentaires...et à faire des recos intermédiaires : « là je ne suis pas capable de dire », ou « il nous faut encore tant de temps », etc... Dans ce cas, on rallonge la sauce et puis on attend. »

(4) « La reco, ce n'est pas qu'un document. Une présentation, c'est quelque chose qui vit ».

(1) « Je ne confie plus les études aux chefs de zone. La raison pour cela c'est qu'ils ont déjà pas mal de choses à faire, et ils ne sont pas forcément complètement neutres.

Il ne faut pas quelqu'un qui veut absolument y aller ou au contraire qui ne veut pas y aller parce qu'il n'aime pas, les hôtels ne sont pas sympas.... Ca existe hein !

Je préfère un profil mercenaire indépendant, qui répond à la direction de zone, et qui soit plus attaché à moi qu'à sa zone....

Même pour le jeune que j'avais mis sur le projet Russie, il répondait à moi ! Il ne répondait pas au chef de zone Europe de l'Est qui était son chef logique. Le chef de zone gère sa routine. Il gère l'existant et si d'aventure il y a quelque chose qui se passe et bien ça rentre dans son existant, mais c'est tout ».

(2) « Les recos sont bâties avec le contrôle de gestion parce que comme il y a une partie financière

d'évaluation des marchés devient un travail d'équipe qui inclue un processus de suivi spécifique pour les informations financières (2).

La production des recommandations est donc un processus itératif, dans lequel le mode d'acquisition est intégré dans une équipe de travail interne (3).

La spécialisation des profils limite les possibilités d'alignement des objectifs. En effet, Fournier préfère dédier à chaque tâche des spécialistes. Ainsi le profil de chargé d'étude compétent devient un métier spécifique différent de celui de manager qui sera ensuite recruté pour diriger le pays. Fournier envoie ensuite un duo pour diriger les marchés locaux formé d'un expatrié issu du marketing ou du contrôle de gestion et d'un responsable local.

3- L'efficacité de la relation

Un problème rencontré avec les chargés d'étude est qu'ils cherchent parfois la facilité, ne balayant pas toutes les options envisageables (1), ce qui peut être associé au « shirking » ou moindre effort de la part de l'agent. Evidemment les conséquences peuvent être désastreuses (2).

et qu'elle est plus importante on a besoin d'experts et donc en général, il y a toujours un travail en duo pour dire à un moment donné : « je vous renvoie les chiffres, voilà ce que ça va donner, voilà comment ça sort » . L'homme sur place le fait avec l'aide du contrôle de gestion. Donc le travail final est le fruit de travail de 2 personnes, et moi je suis juste au dessus ».

(3) « Ils font leur truc, moi je la lis, je repose des questions etc.. et petit à petit ça va remonter, enrichi de questions et de commentaires. La démarche de chacun, c'est : « il faut répondre à cette question là parce que là haut ils vont poser la question, et ça ne sera pas signé » ».

(1) « Il faut qu'il ait la capacité à couvrir le maximum. Le risque dans ces trucs là et je le conçois bien, c'est dès qu'ils voient une faille, une ouverture, hop, ils rentrent là dedans et ils pensent que c'est la bonne et ils ne vont pas chercher ailleurs. ».

(2) « Une joint venture peut être en effet la bonne solution, mais peut être qu'il y a beaucoup plus d'argent à gagner à faire autre chose ».

1-2-3-2- Conclusions Mexique et Turquie

1- Synthèse des résultats

MARCHES MEXICAINS ET TURCS

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement fort envisagé mais mode d'entrée à déterminer. Informations accumulées sur la plupart des marchés mondiaux. Organisation multinationale : direction de zone, chef de zone. <p>→Stade 3- Expansion internationale</p>	<p align="center">SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p>	<p align="center">RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> L'ambiguïté des marchés est maintenant limitée et reconnue dans la fixation des objectifs de l'étude. Etude de plusieurs mois structurée et avec l'aide de services internes. <p>→ Logique active</p>	<ul style="list-style-type: none"> Compétences techniques (vétérinaire). Stratégiques (connaissance des enjeux de l'entreprise). Relationnelles. D'étude (expérience de plusieurs études précédentes).
	<p align="center">STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p align="center">FORME DE CONTRAT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Mandat clair mais volontairement ouvert. Reporting très présent et structuré. Evaluation des résultats. <p>→ Contrôle par les résultats → Logique de contrôle processuel formel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrat à durée déterminée. Rattaché au P.D.G . <p>→ Défricheur</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : Fournier exprime une forte ambition pour les marchés turc et mexicain. Les projets sur le marché sont en même temps forts (investissement direct envisagé avec unité de production) mais aussi ouverts (possibilité

d'investir en propre ou de trouver un partenaire local). Les besoins de l'entreprise à ce stade sont donc non seulement la transmission d'informations explicites et tacites sur le marché, mais la détermination de la bonne option stratégique pour l'entreprise, ce qui implique une bonne connaissance de l'entreprise et de ses caractéristiques. Le groupe est fortement internationalisé. Les systèmes d'information sont structurés se traduisant par un processus d'étude formalisé et permettent une délégation et un suivi de l'étude. Emerge de ce contexte organisationnel un système performant capable de réduire une incertitude stratégique avec des moyens très ciblés.

Le fonctionnement du système : l'intrusion organisationnelle est dynamique du fait de l'importance stratégique des marchés. Le responsable de zone sait reconnaître l'importance des informations expérientielles que le chargé d'étude acquiert grâce à ses « capacités relationnelles ». Il décrit la mission du chargé d'étude comme la capacité à absorber l'information (tacite et explicite), la trier, puis imaginer les options et savoir dire non aux mauvaises. Il présente donc le travail du chargé d'étude comme un processus d'interprétation de l'information, puis de décision par rapport à cette information. Le mandat ne norme pas tous les aspects de l'étude. Il garantit volontairement au chargé d'étude une marge d'autonomie qui lui permet de rester ouvert à toute forme d'information intéressante hors cadre. L'interaction est forte mais plus diversifiée avec plusieurs services comme le contrôle de gestion pour la partie financière qui profitent de son expertise. La définition donnée par Bruno Solari donne toute la mesure des qualités du chargé d'étude : « un défricheur, un costaud... un ours célibataire, souvent mal léché, d'une culture gigantesque et d'une finesse d'analyse impressionnante, de formation vétérinaire, et qui a fait un travail excellent ». Cette définition traduit la nécessité d'une capacité de structuration personnelle de l'information.

Bien que le mandat soit clair, les investissements en jeu sont considérables, rendant un contrôle processuel étroit de la relation indispensable. Le contrat en C.D.D. assure un contrôle hiérarchique direct du directeur export renforcé par un suivi formel structuré. Nous sommes dans une démarche aboutie d'étude. Le système est souple mais complètement maîtrisé.

Le profil du mode d'acquisition de l'information: le chargé d'étude possède des qualités relationnelles et d'analyse qui lui permettent de maximiser l'acquisition d'informations tacites et explicites sur le marché. Cette mission, effectuée dans le cadre d'un contrat à durée

déterminée qui permet une stratégie de contrôle processuel, soutien les efforts du chargé d'étude en même temps qu'elle surveille l'avancée de ces travaux.

1-2-4- Analyse des marchés à la marge chez SOLVAY

Les citations sont maintenant extraites des entretiens avec Benoit Flandrin, Responsable export de Solvay.

1-2-4-1- Analyse du cas

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p>Les nouveaux marchés sont rares, à la marge, et ne représentent pas de forts potentiels.</p> <p>2- Informations accumulées</p> <p>Solvay est une entreprise globale.</p> <p>3- Structuration des systèmes d'information</p> <p>Benoit Flandrin, responsable export de la zone Afrique/DOM-TOM est responsable des études. Les méthodologies d'étude sont standardisées. Ainsi, pour développer un nouveau produit, il faut l'enregistrer, et la procédure d'autorisation passe par Hanovre : le responsable de région signe la demande, elle est ensuite validée par le marketing global qui s'occupe de la franchise ou du produit auquel est rattaché le produit en question (On entend par franchise, la gamme, le domaine.).</p>	

Pour chaque étude, un rapport est rendu concernant les recommandations avec l'ensemble des éléments déjà évoqués : le coût, les options ... Ce rapport est présenté au responsable de région qui est en même temps le président pour la France, puis à Hanovre soit au responsable des opérations monde, soit à la personne qui s'occupe de l'EU 30 (les 25 pays de l'union européenne, plus 5 pays européens, plus l'Afrique) ou aux deux, en fonction des enjeux.

B- LE SYSTEME D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION

1- Le caractère analysable des marchés

Pour un marché mature, c'est-à-dire là où les études existent, la tâche est simple du fait de l'expérience accumulée (1): Solvay sait exactement quels sont les groupes pharmaceutiques qui opèrent, que ce soient les multinationales ou les sociétés locales, l'entreprise connaît tous les produits commercialisés et leurs résultats (2).

La question de l'étude se focalise sur les investissements nécessaires pour développer le marché. Elle cherche à évaluer quelle part de marché elle peut obtenir et à quel horizon. Ensuite, l'étude évalue plus précisément l'investissement sur 3 à 5 ans pour atteindre ses objectifs de couverture du marché.

L'ambiguïté du marché se concentre maintenant sur l'incertitude irréductible associée à un environnement étranger malgré toutes les informations préexistantes. Trouver le bon chemin sur le marché, c'est « sentir » le partenaire idéal, l'avoir analysé selon des critères rationnels et avoir intégré la dimension humaine des deux

(1) « On a l'expérience, on sait que si la taille est de telle sorte, qu'il y a telle classe ... on sait qu'elle part de marché on aura ».

(2) "Ça coûte assez cher, un abonnement IMS sur un pays comme la Tunisie se paie 30 000 à 40 000 € par an. Il y a différentes formules d'abonnements, si on est implanté depuis un moment, on peut acheter que les cases thérapeutiques qui concernent nos produits pour réduire nos dépenses. Généralement c'est mensuel mais ça peut être trimestriel. Si on est sur des pays plus sophistiqués comme la France par exemple, on a des données quotidiennes, au niveau qualitatif, il y a des études qui vont nous donner les prescriptions médecin par médecin"

parties pour prédire leur compatibilité.

2- La forme de L'intrusion organisationnelle

Plusieurs solutions sont envisagées par l'entreprise. Pour les études de consommateurs locaux, les cabinets d'étude sont privilégiés. Pour les études de nouveaux marchés, l'entreprise peut recourir à un chef de zone, un consultant ou un C.D.D. (1).

Le responsable de l'étude doit être pharmacien et connaître la zone. Il doit rester avant tout ouvert, curieux et polyvalent (2).

« On pourrait demander au service de nous épauler, mais on n'a pas besoin de modèles mathématiques compliqués pour évaluer à partir des données le potentiel de Solvay pharma sur un marché déterminé »

(1)"Ça s'intégrera naturellement, car il y a une mission de gestion et une mission de développement de la zone. Il l'intègre dans sa fonction. On peut faire aussi appel à des consultants, ou embaucher quelqu'un pour 6 mois. Il y a beaucoup de consultants en pharma"

(2)« Pour la partie développement, il faut des gens curieux, polyvalents. Il faut être capable de comprendre les aspects juridiques, réglementaires, culturels, sociaux, politiques ... même si on peut se faire aider, il ne faut pas être spécialisé. Si par exemple, on décide de ne pas aller en direct en Argentine et qu'il faut sélectionner un partenaire, il faut appréhender l'ensemble de tout ces critères : multinationale ou société argentine ?, grosse ou petite société ?, il faut également évaluer tout les critères précédemment cités, il faut avoir l'esprit de synthèse, une bonne adaptabilité, être à l'écoute, être perméable c'est-à-dire d'absorber le maximum d'informations pour faire des recommandations, retranscrire et défendre le dossier.

Il faut avoir un discernement stratégique."

C- LA STRATEGIE DE CONTRÔLE

1- Clarté du mandat

Les objectifs de l'étude sont fixés clairement en amont.

2- Modes de contrôle

On utilise les procédures de reporting standard du groupe.

Il n'y a pas de recrutement envisagé après ces études. Les consultants employés sont des professionnels du consulting aux entreprises pharmaceutiques. Quant aux chefs de zone, ils ne sont pas intéressés aux résultats obtenus sur la zone.

Les chargés d'étude ne sont pas (officiellement du moins) sélectionnés en fonction de leurs relations privilégiées avec la direction.

1-2-4-2- Conclusions marchés Solvay

1- Synthèse des résultats

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur la plupart des marchés • Informations accumulées sur les marchés mondiaux • Organisation multinationale : direction de zone, chef de zone <p>Stade 4 - Multinationalisation</p>	SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION	RESSOURCES ET COMPETENCES
	2 systèmes : →Logique de découverte pour les marchés couverts →Logique active pour les marchés à la marge	2 profils : Instituts d'études consommateurs Chargés d'étude <ul style="list-style-type: none"> • Externe • Compétences techniques/d'étude/curieux ouvert/polyvalent
	STRATEGIE DE CONTRÔLE	FORME DE CONTRAT
	→Logique de contrôle par les résultats pour les marchés intégrés <ul style="list-style-type: none"> • Mandat explicite • Outils standards de reporting →Logique de contrôle processuel pour les marchés à la marge	Contrat de prestation pour les marchés intégrés. Contrats variables pour les marchés à la marge.

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information: la présence du groupe est quasi globale. Il existe maintenant deux types de besoins : des besoins d'études consommateurs sur les marchés locaux et des études de nouveaux marchés pour lesquelles les besoins restent similaires à ceux d'une phase d'expansion internationale.

Le fonctionnement du système : les études limitées locales aux objectifs ciblés sont réalisées par des cabinets d'étude de marché sur la base d'un contrat de prestation dans une logique de découverte. Par contre, pour les études de nouveau marché, le mode d'acquisition de l'information doit faire preuve de sensibilité, d'ouverture et de polyvalence. Elle fait usage des méthodologies disponibles dans le groupe, ou pas. Le suivi peut aussi rester à la marge du groupe et être traité de façon informelle.

Il est intéressant de noter que quelle que soit la taille du groupe, tant que des marchés n'ont pas été explorés, et même avec toute l'expérience accumulée par une multinationale, ils conservent une part d'ambiguïté. Nous arrivons là aux limites de la formalisation et du contrôle pour une étude de nouveau marché. La réduction d'ambiguïté nécessite une marge de liberté de penser. La cantonner à des méthodologies standards appauvrit les résultats, ce qu'a bien compris le responsable de ce grand groupe qui laisse une marge de manœuvre large à ses chargés d'étude. Le système mis en place est donc efficace.

Le profil du mode d'acquisition de l'information : le groupe Solvay arrive aux mêmes conclusions que Fournier sur le profil du chargé d'étude idéal pour les nouveaux marchés. Ceci renforce les conclusions du cas précédent.

2- LE CAS VENDÔME¹³

2-1- L'entreprise

2-1-1- L'origine de l'entreprise

Le Laboratoire Monot est créé en 1919 par Lucien Monot, industriel Dijonnais. Pierre Monot, son fils, lui succède en 1946 et tient les rênes de l'entreprise pendant près de vingt ans. Monot fabrique à l'époque des produits pharmaceutiques sans ordonnance, vendus sous plusieurs marques dont Poupina pour les bébés et Amina pour les cosmétiques. Il s'agit de produits de parapharmacie (suppositoires à la glycérine, vaseline en tube, gamme de produits d'hygiène bébé...), de cosmétiques et des préparations O.T.C. (over the counter c'est-à-dire sans prescription) comme les sprays contre les angines. Le laboratoire connaît un bel essor dans les années 60 avant de rencontrer quelques difficultés en 1965. Marcel Elias arrive en 1967. Il a alors 24 ans. D'abord conseiller fiscal et financier, il devient ensuite directeur financier en 1972 et enfin directeur général. Jusqu'en 1980, les laboratoires Monot sont une entreprise essentiellement française.

Durant les années 80, un fort transfert de consommation se produit de la pharmacie vers la grande distribution, alors en pleine expansion. En 1981, Monot crée les Laboratoires Vendôme pour profiter de l'essor de ce nouveau circuit, tout en évitant l'amalgame avec les produits destinés aux pharmaciens. Les Laboratoires Vendôme proposent des produits d'hygiène et de soin en grande distribution. Ils disposent d'une gamme pour bébés sous la marque Prim'age et utilisent la marque Vendôme pour les autres segments. Les formules sont très proches de celles des produits Monot, mais les parfums et les conditionnements sont adaptés au nouveau circuit de distribution. Pendant une dizaine d'années, les Laboratoires Vendôme lancent avec succès en grande distribution les produits développés à l'origine par Monot pour la pharmacie.

¹³ rédigé à partir des entretiens avec Frédéric Oudon, Directeur Export, Laboratoires Vendômes (02/05, 07/06, 10/07) et des articles suivants : *Laboratoires Vendôme kommt nach Deutschland* - Von Skarka, Christine, *Lebensmittel Zeitung*, 13/07/01 ; *Le petit Marseillais se fait mousser*, Thibault Lanta, *Entreprendre*, 1/09/02. *Bulletin Officiel de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes* N° 7 bis du 15/09/06.

Le rachat de la marque Petit Marseillais en 1986 pour 100 000 francs à un petit pharmacien du sud de la France est un coût de génie, et fait décoller le chiffre d'affaires de l'entreprise. Les consommateurs en manque de produits authentiques ont l'impression d'avoir toujours connu cette marque qui vient pourtant d'être lancée.

2-1-2- Les phases de l'internationalisation

Pré-internationalisation (1980-2000) : l'export démarre principalement par les pays francophones, comme les DOM-TOM, l'Afrique, le Maghreb, la Belgique francophone et la Suisse Romande. Il s'agit essentiellement d'export d'opportunités, c'est-à-dire de réponses à la demande d'importateurs distributeurs étrangers. L'entreprise implante aussi une filiale en Allemagne, mais s'aperçoit rapidement qu'elle perd de l'argent et les ferme au profit d'importateurs-distributeurs qui la représentent sur leurs marchés.

En 1996, Marcel Elias estime que la taille du laboratoire est trop petite par rapport aux géants mondiaux (200 millions de chiffre d'affaires seulement en pharmacie). Il se sépare alors de toute l'activité pharmaceutique et commerciale (dont Monot), garde la production et se lance dans la sous-traitance. Fort d'un savoir-faire unique et d'une bonne notoriété, il crée la Société de Production Pharmaceutique et d'Hygiène (SPPH) qui fabrique pour les mêmes laboratoires à qui elle vendait ses produits précédemment, et démarre une activité de façonnage, où elle produit pour le compte d'autres laboratoires pharmaceutiques internationaux.

Le Petit Marseillais est élu « la marque du siècle » en 1997. Le chiffre d'affaires de l'entreprise dépasse les 120 millions d'euros dont 5% réalisé à l'export.

Internationalisation initiale (2000-2006) : Marcel Elias et son équipe dirigeante deviennent les actionnaires majoritaires des "Laboratoires Vendôme" grâce à une prise de contrôle par les salariés. En 2004, le groupe Vendôme vend ses trois usines à F.C.A. (Fabrication Chimique Ardéchoise), grand conditionneur à façon français, qui produit à partir de cette date les produits du groupe. Vendôme se recentre sur la vente et le marketing de ses marques d'hygiène-beauté Petit Marseillais (gels douche et bain, savons et produits capillaires), Laboratoires Vendôme (soins dermatologiques), Prim'Age (produits d'hygiène pour bébés).

L'objectif de la nouvelle équipe est d'améliorer les performances des Laboratoires Vendôme à l'international. Le chiffre d'affaires export est encore généré pour moitié par la Belgique, et pour moitié par 15 à 20 pays situés en Afrique du Nord francophone, Asie et Canada. Trois projets de développement international émergent : le développement aux Etats-Unis de la marque Petit Marseillais, le développement en Asie des produits bébé Vendôme et enfin le développement dans les pays arabes des produits bébé Vendôme

Assez rapidement, l'équipe export décide d'abandonner les pays asiatiques, en raison de l'hétérogénéité de la zone. Les deux autres projets sont présentés aux actionnaires. Ceux-ci retiennent le projet Vendôme au Moyen-Orient dans une perspective d'internationalisation de la marque Vendôme, mais le rachat par Johnson et Johnson interrompt ce projet. En 2005, les laboratoires Vendôme emploient 130 personnes. Le chiffre d'affaires global de l'entreprise est de 150 millions d'euros dont 8,2% à l'export.

La multinationalisation - Le rachat par Johnson et Johnson (2006) : la filiale française du groupe Johnson & Johnson (J&J) officialise l'acquisition du groupe Vendôme en mars 2006, après accord des autorités françaises de la concurrence. Le groupe J&J affiche un chiffre d'affaires consolidé de 57 milliards de dollars en 2007. Il s'appuie sur 3 métiers : la pharmacie qui représente 41 % du chiffre d'affaires ; le matériel médical et dispositifs médicaux, qui comprend des appareillages comme les scanners pour les hôpitaux et le matériel plus léger comme les prothèses, qui représente 35 % du chiffre d'affaires ; et enfin, la dernière division appelée consumer ou produits grand public qui pèse 24 %, et intègre des cosmétiques vendus soit en grande distribution soit en pharmacie. Les marques principales sont Roc, J&J baby. Laboratoire Vendôme est filiale à 100 % de J&J consumer France, avec un siège basé à Paris, d'où est géré Roc, Neutrogena ...

Avec cette acquisition, Johnson & Johnson France consolide son portefeuille de produits de soin destinés au réseau des grandes et moyennes surfaces. Sur ce circuit, la filiale du groupe américain de produits de santé possède déjà les marques Neutrogena et Evian Affinity (joint-venture avec Danone, propriétaire de la marque Evian). Sur le circuit sélectif (pharmacies), Johnson & Johnson détient les marques Biafine, Aveeno, et Compeed, spécialisée dans le soin des plaies.

Leader mondial des produits de toilette bébé, J&J n'a pas réussi à pénétrer le marché français, leur marque Johnson baby étant trop fortement perçue comme anglo-saxonne. En Allemagne, le rachat de Penaton il y a une dizaine d'années leur permet de diffuser leurs concepts en gardant la marque locale. En rachetant Vendôme, ils deviennent leader des produits de toilette en France et acquièrent une structure commerciale et marketing en France dans la grande distribution, en particulier une force de vente qui va s'occuper aussi des marques Neutrogena et Evian en grande distribution. Donc à terme l'objectif est de s'appuyer sur le Laboratoire Vendôme pour lancer d'autres produits du groupe qui sont aujourd'hui vendus dans d'autres pays européens en grande distribution.

Les statuts du Laboratoire Vendôme changent. Ils deviennent commissionnaire d'une holding du groupe basée en Suisse. La holding détient la propriété des marques et des stocks. Les laboratoires Vendôme touchent une commission pour la commercialisation et le marketing des marques uniquement pour le marché français, mais n'ont plus statutairement la possibilité de vendre à des clients exports.

2-1-3- Les personnes interrogées

Frédéric Oudon est responsable export. Il dirige deux responsables de zone. Sa division dispose de ressources marketing avec un chef de produit secondé par deux assistantes qui prennent en charge l'adaptation produit et le développement d'outils de communication ou de promotion.

2-2- Les études

2-2-1- L'Allemagne (2000)

2-2-1-1- L'étude

ANALYSE	VERBATIM
<p data-bbox="197 667 708 696">A- STADE DE DEVELOPPEMENT</p> <p data-bbox="245 719 820 748">INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p data-bbox="197 775 892 804">1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p data-bbox="150 831 956 1081">Encouragée par le succès du Petit Marseillais en France, la direction générale de Vendôme décide soudain d'investir sur le marché allemand. Elle « se lance », ouvre une filiale en Allemagne et cherche à y reproduire le modèle français, en faisant référencer la marque en grande distribution.</p> <p data-bbox="197 1160 815 1189">2- Informations accumulées sur les marchés</p> <p data-bbox="150 1216 956 1413">L'entreprise possède un réseau de six distributeurs à l'étranger et est présente de longue date en Belgique et en Afrique du Nord. Cependant, seuls 3% sur les 120 millions de chiffre d'affaires sont réalisés à l'export.</p> <p data-bbox="197 1491 815 1520">3- Structuration des systèmes d'information</p> <p data-bbox="150 1574 956 1989">L'organisation est à une étape charnière de son développement. Elle ne dispose pas de structure export mais seulement d'un commercial export non germaniste. Voulant développer l'international, elle recrute un responsable export et un responsable marketing international qui n'ont malheureusement pas le temps d'intervenir dans le processus de développement en Allemagne, amorcé quelques mois plus tôt. C'est « la direction » qui mène le développement en</p>	

Allemagne.

B- SYSTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE

1- Caractère analysable du marché

La direction pense le marché allemand similaire au marché français (1) et décide de se passer d'étude. Elle rencontre les distributeurs allemands et paye les budgets de référencement.

Ce n'est qu'au bout d'un an, lorsque les produits ne tournent pas et que les distributeurs allemands envisagent de les déréférencer, que se pose la question de la connaissance du marché. Les dirigeants décident alors de conduire une étude pour connaître spécifiquement les réactions des consommateurs allemands. Une étude « usages et attitudes » est commandée (2).

2- Le système d'acquisition d'information

Il se caractérise d'abord par une absence de collecte d'informations, puis une étude est commandée qui répond à un problème précis concernant la perception de la marque par les consommateurs mais ne réduit pas l'ambiguïté globale du marché. Cette étude « usages et attitudes » est confiée à un petit cabinet d'étude local allemand.

(1) « les actionnaires, la direction ont raisonné comme ça : la France est un marché de 60 millions d'habitants, on y fait 100 millions d'Euros de chiffres d'affaire avec le Petit Marseillais, l'Allemagne, il y a 80 millions d'habitants si on s'y lance, même si on n'y travaille pas comme en France, on doit bien pouvoir y faire 20-30 millions d'Euros de chiffre d'affaires. »

(2) «Au bout d'un an, on s'est dit ça ne marche quand même pas très bien, et comme on avait payé des budgets de référencement qui sont extrêmement chers, là effectivement les gens se sont dit pourquoi ça ne marche pas, faisons une étude de marche ».

3- Bilan acquisition d'information

L'étude « usages et attitudes » révèle que le concept de la marque *simple, naturelle, authentique* décliné dans tous les aspects du mix, n'est pas compris par les allemands. Par exemple, le packaging du Petit Marseillais très simple et rectangulaire, rappelle la forme du savon de Marseille au consommateur français. La perception du consommateur allemand est opposée : lui le trouve vieillot, triste et fade. En définitive, la conclusion de l'étude est que tout ce qui faisait la force du mix packaging en France n'est que faiblesses pour s'attaquer aux consommateurs allemands.

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Nous ne pouvons ici parler que du mandat confié au cabinet d'étude allemand, qui est très clair, puisqu'il correspond à des méthodologies d'étude bien connues associées au lancement de nouveaux produits.

2- Stratégie de contrôle

Il s'agit ici d'un contrôle par les résultats, avec accord sur un cahier des charges et paiement à la livraison des conclusions de l'étude.

« on a réuni des groupes de consommateurs, on leur a présenté les produits Petit Marseillais tels qu'ils étaient vendus en Allemagne, on leur a demandé quelle était leur perception de ce truc... On a commencé à découvrir effectivement a posteriori qu'il y avait des choses qui expliquaient pourquoi le produit ne se vendait pas, le Petit Marseillais fonctionne très bien en France car les gens font l'association avec le savon de Marseille, un produit naturel, sain, bon pour la peau qu'utilisait nos grand-mères Pour un consommateur allemand, ça ne veut rien dire, le savon de Marseille et en plus il arrive à peine à lire la marque, à la prononcer, à la mémoriser ».

3- Bilan relation

Relation très difficile à maîtriser. Le cabinet est petit et local, donc n'a pas de réputation à défendre à l'international. Dans le rapport rendu par le cabinet d'étude, le potentiel du marché des shampoings est mis en exergue. Le prestataire enjolive quelque peu la réalité.

« C'est un peu aussi le jeu des cabinets d'étude, quelque part, quand on vous achète des études c'est toujours bien de présenter des trucs avec du potentiel, de flatter le client. »

2-2-1-2- Conclusion marché allemand

1- Synthèse des résultats

MARCHE ALLEMAND

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Projet d'engagement fort sur le marché (investissement direct). • Pas de savoir faire d'internationalisation. Aucune information sur les marchés sauf le marché Belge, d'où un grand besoin en informations expérientielles. • Pas de système d'information sur les marchés. <p>→Stade 1- pré internationalisation</p>	<p align="center">SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p>	<p align="center">RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<p>Pas de reconnaissance de l'ambigüité du marché : étude rapide et limitée.</p> <p>→logique de découverte</p>	<p>Rien puis</p> <p>Cabinet d'étude allemand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local • Spécialisé en comportement du consommateur
	<p align="center">STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p align="center">FORME DE CONTRAT</p>
	<p>Mandat restreint et clair et contrôle par les résultats.</p> <p>→Contrôle par les résultats</p>	<p>Contrat de prestation</p> <p>→ Le spécialiste</p>

2- Analyse du cas

Emergence du système d'acquisition de l'information : l'entreprise ne dispose pas de système d'information interne. Elle conçoit cependant un projet ambitieux d'ouverture de filiale en Allemagne. De ce fait, il lui faudrait acquérir des informations sur l'internationalisation ainsi que sur le marché allemand. Ce cas est intéressant par le décalage entre la phase de développement international de l'entreprise et son comportement. Vendôme se situe au stade de pré internationalisation, avec une expérience limitée au marché Belge. Les bons résultats de la marque « Petit Marseillais » en France l'incitent à être ambitieuse. Cependant, elle conserve l'attitude ethnocentrique d'une petite entreprise locale. C'est l'absence de perception d'ambiguïté des marchés qui la conduit à des erreurs stratégiques. Au lieu de procéder progressivement, elle grille les étapes. Lorsqu'elle s'aperçoit de l'erreur commise, l'étude qu'elle commande pour pallier le manque d'information a un champ trop limité. L'entreprise obtient une réponse claire à une question qui ne traite que du comportement du consommateur laissant dans l'ombre les autres acteurs du marché. Le système d'acquisition d'information qui émerge ici n'est pas en adéquation avec les besoins et le degré de maturité de l'entreprise.

Fonctionnement du système : la prestation commandée ne correspond pas aux besoins implicites des dirigeants. Ce mandat confus pourrait être clarifié par un mode d'acquisition adapté. Mais le prestataire choisi, le cabinet allemand, a peu de temps pour réaliser cette étude et n'est rémunéré que sur les résultats, il livre donc le produit demandé dans un « bel emballage » pour préserver la relation commerciale. Le système d'acquisition d'information, sans savoir faire d'internationalisation, ni interaction pour les acquérir, et sans contrôle ne peut pas fonctionner. La filiale a vécu cinq ans et elle a perdu de l'argent pendant ces cinq années. La deuxième tentative de connaissance du marché n'a pas permis de trouver les ressorts d'une approche efficace.

2-2-2- Les USA (2005)

2-2-2-1- L'étude

ANALYSE	VERBATIM
<p data-bbox="197 506 708 539">A- STADE DE DEVELOPPEMENT</p> <p data-bbox="245 562 820 595">INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p data-bbox="197 618 932 651">1- La forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p data-bbox="150 674 959 931">La direction a donné pour objectif au responsable export de trouver des relais de croissance rapides, forts et rentables. Le mode de développement aux Etats-Unis n'est pas prédéterminé, cependant, l'ouverture d'une filiale est envisagée.</p> <p data-bbox="197 999 815 1032">2- Informations accumulées sur les marchés</p> <p data-bbox="150 1055 959 1256">L'entreprise a un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros dont 5% à l'export. Le chiffre d'affaires export est généré pour moitié par la Belgique et pour moitié par 15 pays situés en Afrique du Nord francophone, en Asie et au Canada.</p>	<p data-bbox="979 1061 1362 1738">« Le développement manqué en Allemagne nous a permis de tirer des leçons sur le développement de la marque à l'étranger :</p> <ul data-bbox="979 1245 1362 1738" style="list-style-type: none">- les valeurs de la marque ne sont perceptibles que par des consommateurs qui connaissent le savon de Marseille authentique et son histoire.- pour travailler en grande distribution il faut payer les référencements et de forts budgets publipromotionnels que les actionnaires ne sont pas prêts à dépenser. »

3- Structuration des systèmes d'information

Un responsable export « hors filiales » arrive en 2001 dans l'entreprise avec une expérience internationale acquise chez Danone, Amora puis Boursin.

Cependant, les procédures de suivi interne sont encore peu développées, en particulier, il n'existe pas de contrôle de gestion (1).

Il s'attache à structurer l'export et la démarche d'internationalisation. Il rassemble un certain nombre de critères (2) qui lui permettent de sélectionner les marchés cibles. Deux projets de développement émergent que nous allons traiter : le développement aux Etats-Unis de la marque Petit Marseillais et le développement dans les Pays Arabes des produits Bébé Vendôme.

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE

1- Caractère analysable du marché

Le directeur export possède un savoir-faire d'étude et bénéficie des informations expérientielles accumulées sur le marché allemand. Il a une idée très précise des méthodologies à mettre en œuvre et des informations qu'il souhaite collecter. Il se fixe des objectifs précis mais se laisse cependant une marge de manœuvre.

(1) « A l'époque on n'avait pas de contrôle de gestion. La sphère financière était le domaine réservé du P.D.G., qui n'avait pas mis en place de comptabilité analytique. La personne qui s'appelait contrôle de gestion en fait faisait du contrôle budgétaire comme du suivi de facture. Il arrêtait son chiffre d'affaires chaque trimestre et regardait par rapport à ses postes comptables ses dépenses. C'était une rentabilité au trimestre, si on était dans ce qu'il s'était fixé ça roulait et si on était en dessous il coupait les budgets. C'était vraiment très empirique comme pilotage. »

(2) « Pour moi, il fallait trouver un marché important en termes de population, qui ait un fort pouvoir d'achat et qui soit sensible à l'image de la Provence ».

« L'idée était de partir à la recherche du marché et d'essayer de comprendre »

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

L'étude est réalisée par le directeur export. Celui-ci s'attache d'abord à structurer des processus. Pour cette première étude, il achète une étude générale sur le marché de l'hygiène beauté produite pour la somme de 15 000 euros (1) et les données des exportations de la France dans le domaine de l'hygiène beauté dans le monde. C'est là qu'il observe que les entreprises françaises exportent beaucoup de savon vers les U.S.A.

Il participe ensuite à des salons et évalue le potentiel des ses marques à l'international en fonction de la nationalité des prospects qu'elles attirent sur le stand. Il semble alors que les distributeurs du Moyen-Orient (Liban, Koweït, Arabie..) sont particulièrement intéressés par l'offre produits bébés de Primage, ainsi que des pays asiatiques tels que la Corée, la Thaïlande, le Japon.... alors que le « Petit Marseillais » attire plutôt une clientèle américaine.

Enfin, il se rend lui-même 3 semaines aux Etats-Unis (2) pour réaliser l'étude. Pour préparer son voyage il fait appel aux services de l'ambassade, les postes d'expansion économiques qui lui organisent des rendez vous avec des acheteurs. Il y rencontre les circuits de distribution les plus divers. Parallèlement, il visite les magasins, note les prix, rapporte des produits, regarde où sont vendus les produits français.

(1) « J'ai pu acheter l'étude de Datamonitor. Malheureusement, je n'ai pas pu dégager le budget pour me procurer les chiffres précis segment par segment disponibles dans les panels de type Nielsen. Mais je me suis débrouillé pour évaluer quand même les volumes »

(2) « Aux Etats-Unis, j'ai décidé de me rendre uniquement dans les zones très urbanisées, plus ouvertes aux produits étrangers. Je suis allé d'abord à New York, un gros réservoir de population, puis à Chicago, à Miami et à Los Angeles ».

2- Bilan de l'acquisition d'informations

L'acquisition d'information est rapide et efficace. Le travail bien préparé le conduit à plusieurs conclusions intéressantes.

Il s'aperçoit que les savons importés de France sont en majorité des savons de Marseille authentiques, et produits artisanalement et qu'ils sont distribués par un circuit spécifique de « gift shops » à côtés d'autres accessoires pour la maison. Ce circuit ne convient pas aux produits Petits Marseillais, moins artisanaux que ceux de leurs concurrents. Par contre, le fait que la majorité des savons exportés vers les Etats-Unis soient des savons de Marseille laisse à penser que certains américains connaissent et apprécient le savon de Marseille.

En visitant les circuits de distribution, il découvre un réseau de magasins d'alimentation naturelle de 300 à 400 supermarchés en volume qui distribue des produits bio, des marques de cosmétiques naturels... Ce circuit conviendrait parfaitement aux valeurs de simplicité et de naturel de la marque « Petit Marseillais ». D'autre part, les marges y sont plus élevées que dans des supermarchés traditionnels.

Par ailleurs, l'étude des contraintes réglementaire fait apparaître que les standards de grammage sont différents, mais que les savons étant des produits considérés comme basiques échappent aux réglementations drastiques de la F.D.A en matière de cosmétiques.

Frédéric Oudon propose des adaptations de gammes pour

« Peut-être faudrait il adapter un

coller aux attentes des américains. Il prévoit des ventes potentielles de 2,5 à 3 millions soit 1/3 des ventes de l'international qui s'élèvent à 10 millions d'euros.

peu la recette, ajouter une huile essentielle bio (la lavande par exemple) et adapter les parfums et les packagings, mais le potentiel semble là. Si le projet est retenu, je confierai le développement d'un packaging à une agence américaine et de discuter avec des consommateurs pour tester différents parfums (Gardénia, bois de santal...) »

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le mandat est clair mais ouvert.

2- Moyens du contrôle

Pas de problématique de contrôle.

3- Bilan relation

2-2-2-2- Conclusion marché américain

1- Synthèse des résultats

MARCHE AMERICAIN

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement fort envisagé (ouverture de filiale). Savoir-faire d'internationalisation acquis avec le recrutement du directeur export. Informations expérientielles tirées de l'expérience allemande. Système d'information sur les marchés : processus d'étude en voie de structuration. <p>→ Stade 2- Internationalisation initiale</p>	<p align="center">SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p>	<p align="center">RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Perception d'ambigüité moyenne du marché américain. Mise en œuvre d'une étude relativement longue et dialogue entre directeur général et directeur export. <p>→ Logique active</p>	<p>Directeur export – Compétences en développement international et en études.</p>
	<p align="center">STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p align="center">FORME DE CONTRAT</p>
	<p>Relation hiérarchique entre le directeur export et la direction générale.</p>	<p>Contrat à durée indéterminée.</p>

2- Analyse du cas

Emergence du système d'acquisition de l'information : les projets envisagés sur le marché américain justifient une volonté d'intrusion et de contrôle forte. L'équipe export est maintenant en place et elle a pris ses marques et développe une méthodologie d'analyse des marchés. Ses besoins en information sont concentrés sur l'acquisition d'informations expérientielles et objectives sur le marché américain.

Fonctionnement du système : la fixation des objectifs de l'étude révèle une perception juste du directeur export de l'ambiguïté des marchés. Il fixe les règles de l'étude tout en laissant place à la découverte. La nécessité de collecter des informations larges sur le marché et l'importance du projet envisagé justifient le temps relativement long et le budget conséquent consacrés à l'étude. Il n'existe pas encore de système de suivi des chargés d'étude. La réalisation en interne de l'étude permet outre la co-construction d'une vision du marché entre directeur export et direction générale, le contrôle hiérarchique de son exécution.

Profil du mode d'acquisition : faire réaliser les études par le directeur export est efficace puisque le directeur export dispose des compétences requises et est par son statut d'employé loyal à son entreprise, mais ne peut perdurer dans la mesure où le temps qu'il peut consacrer à cette tâche est limité.

2-2-3- Les Pays Arabes

2-2-3-1- L'étude

La partie A qui traite du contexte international de l'entreprise au moment de l'étude est commune aux deux projets : américain et arabe. De ce fait, nous ne répétons pas cette partie et commençons notre analyse à la partie B qui traite plus spécifiquement du système d'acquisition d'information.

ANALYSE	VERBATIM
<p>B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE</p> <p>1- Caractère analysable du marché</p> <p>De la même façon que pour les Etats-Unis, l'entreprise est confrontée ici à un marché inconnu. Elle recherche « une image » de la situation locale la plus complète possible (1).</p>	<p>(1) « Ce que je recherche, c'est une image de l'univers concurrentiel, des niveaux de prix, des marques qui s'y vendent, et si</p>

Une fois cette image clarifiée, le second projet est plus précis puisqu'il s'agit d'identifier des distributeurs (2).

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

L'étude est sous traitée à un agent, à la fois consultant et avant tout agent commercial.

Cet agent est français. Il a travaillé très longtemps pour différentes sociétés, dans le matériel pétrolier, puis pour la « Vache qui Rit », l'un des plus gros exportateurs français au Moyen-Orient, marque pour laquelle il a été 10 ans responsable export. C'est un spécialiste marché, mais pas produit (1).

Le consultant mène une première mission d'étude : il passe 2 jours au Liban, puis au Koweït, aux Emirats et enfin en Arabie Saoudite. Le coût de la mission de prospection est de 10000 € pour la prestation plus 5000 € de frais divers, que la direction a bien du mal à accorder (2). La deuxième mission qui traite de l'identification des distributeurs est rémunérée de façon forfaitaire pour une somme 15000 € qui correspond à un an de travail. La rémunération de la mission d'agent commercial qui succède aux études est calculée sur une base

d'un pays à l'autre, il y a des écarts importants au niveau des prix, et une image du circuit de distribution. »

(2) « Donc c'était la première phase, suite à cela, j'ai présenté au P.D.G. de l'époque et au comité de direction le résultat de l'étude : je pense qu'il y a du potentiel, si on veut le faire il faut monter un réseau de distributeurs, pour se faire il faut développer une gamme et on a besoin de ressources »

(1) « Je savais que les produits d'hygiène, ce n'était pas son métier, puisqu'il n'était pas spécialiste, mais ça l'intéressait de se diversifier sur d'autres produits »

(2) « Les actionnaires et l'équipe dirigeante effectivement avaient la volonté que l'entreprise se développe à l'international mais malheureusement comme dans la plupart des PME françaises quand il s'agit d'investir et de mettre les moyens c'est toujours un peu compliqué, c'est aussi lié à la taille de l'entreprise ».

de 15 000 € plus un pourcentage de 5% chiffre d'affaires généré. Ainsi, 1 million de chiffre d'affaires développé aurait correspondu à 50 000 € de commission. Comme le projet n'aboutit pas du fait du rachat de Vendôme par Johnson et Johnson, le consultant ne reçoit que ses 15 000 € d'honoraires.

3- Bilan acquisition d'information

Pour ce qui est du Moyen-Orient, le consultant rend un rapport très positif. Les produits conviennent tels quels, le bébé est roi donc les familles sont prêtes à dépenser beaucoup pour lui, il y a peu de concurrence. Le principal concurrent est Johnson et Johnson qui est présent de façon quasi monopolistique sur la zone et qui ne produit pas non plus sur place. Les ventes attendues sont autour de 1,5 millions, (prévisions un peu inférieures aux prévisions américaines).

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Deux mandats se succèdent avec des objectifs différents. Le premier mandat traite de l'approche du marché de façon large, alors que le second se focalise sur l'identification des distributeurs.

« On l'a mandaté pour valider le projet dans ses fondements mêmes, puis trouver les bons distributeurs dans les bons pays et lui sous-traiter la visite et l'animation commerciale de ces distributeurs car on ne voulait pas recruter un chef de zone supplémentaire pour aller visiter ces pays là et ces distributeurs. »

2- Stratégie de contrôle

Le suivi est assuré par des rapports de visite qui ne sont pas pré-formatés (1), et l'agent vient tous les 2-3 mois au siège, pour faire le point pendant une journée et fixer les objectifs.

Le projet est présenté de façon orale aux actionnaires.

Le chef de zone recherche quelqu'un sur qui il peut « s'appuyer ». Frédéric Oudon connaît cet agent, avec qui il a déjà travaillé dans le même type de mission et à qui il fait confiance (2).

3- Le contrat

Le premier contrat fait 3 pages, retrace l'objet du contrat, les pays cibles, le délai de réalisation et le coût. Il date de 2004.

Le second contrat est plus étoffé. Il confie à la société de consulting « Link international » la mise en place d'un réseau de distribution, et son animation. Le premier « livrable » est l'étude de marché (coût de 15000 euros), il s'agit de 100 pages d'étude documentaire, des annexes et une fiche de synthèse de l'étude de 36 pages. Le second « livrable » est une identification des distributeurs dans les différents pays.

4- Bilan relation

Elle est satisfaisante. Le responsable export ne regrette pas de ne pas avoir retenu une autre société de consulting qu'il avait reçue, plus axée produits dermatologiques mais qu'il avait sentie moins objective ...

(1) « Il me faisait des reportings réguliers mais ce n'était pas formel puisque l'on se connaissait. »

(2) « En fait, c'est quelqu'un avec qui j'ai travaillé. Il avait déjà fait ça pour moi quand je travaillais chez Amora, c'est quelqu'un de très structuré, très professionnel, sa boîte de consulting était très axée produits agroalimentaires. »

« Début 2006, Link International avait fini son étude, il nous avait trouvé des distributeurs dans chacun des pays, on avait terminé le développement de la gamme, on a commencé à lancer le produit avec des étiquettes arabisées ... »

2-2-3-2- Conclusion Pays Arabes

1- Synthèse des résultats

MARCHE PAYS ARABES

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement faible envisagé (importateurs distributeurs). • Savoir-faire d'internationalisation. Leçons tirées du marché allemand et américain. • Système d'information sur les marchés : processus d'étude et de suivi d'agent en voie de structuration. <p>→ Stade 2 - Internationalisation initiale</p>	SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION	RESSOURCES ET COMPETENCES
	<ul style="list-style-type: none"> • Perception d'ambiguïté moyenne des marchés. • L'étude conduite est relativement longue, ses objectifs sont assez ouverts puis plus quantitatifs. Le dialogue est privilégié avec l'agent. <p>→ Logique active</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire commercial (agent) • Savoir faire d'internationalisation et d'étude. • connaissance du marché local.
	STRATEGIE DE CONTRÔLE	FORME DE CONTRAT
	<ul style="list-style-type: none"> • Deux mandats successifs : un premier volontairement ouvert et l'autre plus spécifique. • Régulation sociale liée à l'amitié de longue date entre les parties et évaluation des résultats formalisée dans le contrat. • Système de suivi embryonnaire. <p>→ Logique de contrôle par les résultats doublé d'un contrôle processuel informel et par la confiance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestation, puis contrat d'agent. <p>→Le partenaire</p>

2- Analyse du cas

Emergence du système d'acquisition de l'information : en même temps que l'étude conduite aux Etats-Unis, une étude est commanditée dans les pays arabes avec le même contexte d'entreprise, c'est-à-dire un besoin d'information expérientielles et objectives sur les marchés et un système d'information en voie de structuration. La différence majeure entre ces projets réside dans le choix d'une exportation intermédiée sur les marchés arabes qui traduit un engagement plus faible de l'entreprise. Nous sommes ici dans une problématique typique de la phase d'internationalisation initiale pour laquelle le besoin d'information et d'interaction est important, mais la capacité d'investissement et de contrôle limités. Le recours à un agent pour développer le marché fait émerger un système d'acquisition centré sur le partenaire, utilisant ses connaissances et le contrôlant par les résultats.

Fonctionnement du système : le directeur export scinde l'approche du marché en deux parties. Dans la première, il reconnaît l'ambiguïté des marchés et laisse une liberté d'interprétation à l'agent. Le contrôle s'effectue sur la base de la confiance et d'un contrôle processuel informel. Une fois l'attractivité du marché confirmée, des objectifs quantitatifs de construction de réseau de distribution sont fixés qui permettent une évaluation des résultats. Un enseignement intéressant de ce cas est que l'amitié n'empêche pas d'autres modes de contrôle, en particulier un intéressement direct aux résultats.

Profil du mode d'acquisition: la solution retenue est donc de se tourner vers un ancien collègue et ami. Ceci permet des échanges fournis et informels. Cette régulation sociale permet aussi de limiter les tentations opportunistes. Son rôle de futur représentant de la marque permet enfin de l'intéresser aux résultats. Ce rapprochement d'objectif complète le contrôle de l'agent. Le système est efficace, en ce que le mode d'acquisition a les compétences requises (hormis une connaissance approfondie du produit), et le contrôle nécessaire grâce à l'encastrement et le rapprochement d'objectifs.

Les deux projets sont présentés aux actionnaires sous forme orale et écrite. Ceux-ci retiennent le projet Vendôme au Moyen-Orient dans une perspective d'internationalisation de la marque Vendôme. Malheureusement, le rachat de Vendôme par Johnson et Johnson en 2006 donne un coût d'arrêt de ce projet.

2-2-4- Johnson et Johnson

2-2-4-1- Analyse du cas

ANALYSE	VERBATIM
<p data-bbox="148 479 938 566">A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p data-bbox="148 589 868 622">1- La forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p data-bbox="148 645 938 898">Le groupe a des filiales sur chaque marché. Laboratoire Vendôme est l'une d'elle : elle est maintenant filiale à 100 % de J&J Consumer France. A ce titre, elle ne possède plus ses marques ni son stock mais elle est payée à la commission sur ses ventes.</p> <p data-bbox="148 974 753 1008">2- Informations accumulées sur les marchés</p> <p data-bbox="148 1030 376 1064">Présence globale.</p> <p data-bbox="148 1140 756 1173">3- Structuration des systèmes d'information</p> <p data-bbox="148 1196 938 1339">il n'y a pas de service export dans la société : les structures locales sont responsables du business toutes marques confondues (1).</p> <p data-bbox="148 1469 938 1668">Vendôme va monter une structure marketing international pour développer des gammes et servir d'appui aux filiales à l'étranger qui voudront lancer la marque « Petit Marseillais » (2).</p> <p data-bbox="148 1747 938 1946">Le service étude est intégré au service marketing international. C'est un service qui étudie les consommateurs locaux pour le compte des franchises du groupe. Ces études s'intègrent dans la procédure de lancements globaux.</p>	<p data-bbox="960 1184 1361 1487">(1) « Si on prend l'exemple de Roc rachetée il y a une dizaine d'années par J&J, à la base une structure française, ils l'ont fortement développé à l'international et c'est chaque filiale locale qui vend Roc maintenant. »</p> <p data-bbox="960 1554 1361 1816">(2) « C'est un appui d'adaptation, de proposition dans les marchés. J&J veut développer à terme des gammes plus régionales, et des concepts moins franco-français que le Petit Marseillais. »</p>

Le lancement de nouveaux produits régionaux, voir mondiaux est un processus très encadré. Il est informatisé, en ligne et accessible dans les bases de données internes (3). Les chefs de produits ouvrent un dossier d'innovation via un portail électronique (4). C'est alors que le G.N.P.P. (global new product process) se déclenche : le brief du chef de produit est posté électroniquement et validé dans une première étape par les directions françaises et européennes. La deuxième étape est une étude de pré-validation dont l'objectif est de valider par la direction le potentiel et les éléments financiers liés au lancement. La phase trois est une phase de développement : les études de faisabilité industrielle sont lancées, la recherche et développement aussi. Une fois ces phases finalisées, le processus rentre dans une étape quatre qui est une étape de lancement. Quand elle est validée, le produit est mis sur le marché. La dernière étape est un bilan post lancement de la performance du produit.

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE

1- Caractère analysable des marchés

Marchés déjà connus. Etude prospective sur les besoins et l'évolution du consommateur sur ces marchés en vue du lancement d'un nouveau produit.

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

La présence de l'organisation est déjà assurée. Elle ne fait donc qu'étudier son propre marché, avec l'aide parfois de spécialistes des études consommateurs.

(3) « Il y a un portail intra-groupe non accessible depuis l'extérieur, dans lequel tous les chefs de produits travaillent, on retrouve l'ensemble des projets, c'est mondial. »

(4) « Le chef de produit ouvre un numéro de projet, il attache un fichier où il met l'objectif du chiffre d'affaires, un certain nombre de gens selon les franchises sont approbateurs, ils reçoivent une alerte électronique pour le G.N.P.P., ils le signent électroniquement et tant qu'il n'y a pas toutes les signatures, le projet ne passe pas en phase 2. Il y a quand même des réunions de coordination. »

<p>C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION</p> <p>1- Clarté du mandat Mandat très clair.</p> <p>2- Stratégie de contrôle et forme de contrat Au niveau de l’output les documents sont standards, formalisés, codifiés; avec des validations par les finances, des ratios ...</p>	
---	--

2-2-4-2- Conclusions

1- Synthèse des résultats

APPROCHE GLOBALE

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D’ACQUISITION D’INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D’ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Filiales sur tous les marchés majeurs. • Présence sur tous les marchés. Besoins en informations expérientielles limité. • Système de lancement de produit global dans lequel est intégrée l’étude de pré-validation commerciale <p>→Stade 4 : multinationalisation</p>	<p>SYSTEME D’INTERPRETATION D’INFORMATION</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüité faible des marchés et existence de systèmes d’information internes très structurés. • Etudes limitées et rapides essentiellement réalisées en interne. <p>→ Logique de découverte</p>	<p>Services d’étude nationaux internes.</p> <p>Eventuellement sociétés d’études locales</p>
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat clair et limité • Evaluation des résultats <p>→ Logique de contrôle par les résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestation. <p>→Le spécialiste</p>

2- Analyse du cas

L'émergence d'un système d'acquisition de l'information : les laboratoires Vendôme passent brutalement de la phase 2 à la phase 4 de leur développement international du fait de leur rachat par Johnson et Johnson. Non sans y laisser quelques plumes. Ils perdent leur indépendance, la propriété de leur marque et leur droit de vendre à l'export. Ils gagnent le droit de distribuer l'ensemble des marques du groupe Johnson et Johnson en France et gardent la franchise du Petit Marseillais, c'est-à-dire le contrôle du marketing global. Les marchés ayant tous été conquis, ils ne sont plus perçus comme ambigus. Seules les évolutions du marché, en particulier des besoins des consommateurs restent en constante évolution et méritent des études. Le processus de ces études est structuré. L'entreprise a des besoins très spécialisés et les moyens de conduire ces études en interne ou de recourir à des experts.

Le fonctionnement du système : les services études internes font appel à des prestataires lors de lancements de nouveaux produits pour évaluer l'intérêt du marché pour le nouveau concept. Il s'agit là d'études spécialisées de consommateur évaluées sur la base de leurs processus et de leurs résultats.

Le profil du mode d'acquisition : le choix d'un expert est parfaitement adapté à un besoin d'information ciblé sur le consommateur et commandité par un spécialiste des études qui saura rédiger le cahier des charges et apprécier les résultats.

3- LE CAS BIOMERIEUX¹⁴

3-1- L'entreprise

3-1-1- L'origine de l'entreprise

En 1897, Marcel Mérieux, assistant de Louis Pasteur, fonde l'Institut Mérieux qui commence ses activités comme laboratoire d'analyse. C'est au sein de cet Institut, dédié aux vaccins, et présidé par le Docteur Charles Mérieux, que se développera en 1963 un département de réactifs à l'origine de Biomérieux, doté à son démarrage d'un effectif d'une vingtaine de personnes.

Biomérieux est maintenant un groupe spécialisé dans le diagnostic in vitro destiné à des applications médicales et industrielles. Il conçoit, développe, produit et commercialise des systèmes permettant dans le domaine clinique, le diagnostic in vitro à partir d'un prélèvement biologique (sang, salive, urine...) de maladies infectieuses, telles que l'hépatite B, le V.I.H., la tuberculose ou les infections respiratoires et les pathologies telles que certaines maladies cardio-vasculaires, les cancers. Il permet aussi le contrôle de la qualité microbiologique d'un échantillon industriel (produits alimentaires, pharmaceutiques, cosmétiques) ou environnemental (eau, air, surface..). L'activité du groupe se situe donc en amont de celle des laboratoires d'analyses privés ou hospitaliers. Par ailleurs la société fournit à ses clients des services associés pour l'installation et la maintenance des instruments et contribue dans le monde entier à la formation des utilisateurs.

En 2009, il emploie plus de 5 700 personnes, dont 2 300 en France et 1 500 aux Etats-Unis, et son chiffre d'affaires est d'1,2 milliard d'euros, dont 83 % réalisé à l'international. L'entreprise

¹⁴ Cas rédigé à partir des entretiens réalisés auprès de E. Fortin, Regional Business Manager et C. Balp, Area Manager, et des sources suivantes : site web Biomérieux ; Compte rendu entretiens Louis le Grand, Les entreprises, acteurs de la recherche et de l'innovation 29/10/05 ; « BioMérieux plus que jamais à l'affût d'acquisitions », Thomas le Masson, Les Echos, 20 mars 2007 ; « La nouvelle stratégie de bioMérieux applaudie par la bourse », Thomas le Masson, Les Echos, 18 janvier 2007 ; « L'histoire de Biomérieux », 1963-2003, Publication Biomérieux.

compte 11 sites de production répartis dans le monde, un centre de logistique européen et 10 sites de recherche et développement. Présente dans plus de 150 pays, avec plus de 110 distributeurs et 37 filiales et 900 collaborateurs, l'entreprise poursuit son développement international.

3-1-2- L'internationalisation de Biomérieux

L'internationalisation initiale (1963-1974) : jusqu'au début des années 70, les analyses médicales sont manuelles. Les médecins choisissent les analyses dont ils ont besoin et celles-ci sont effectuées par des laboratoires spécialisés. A cette époque, les laboratoires américains ont une longueur d'avance sur leurs homologues européens dans les techniques d'analyse médicales. En 1963, Alain Mérieux crée B-D Mérieux, une joint venture dont le capital est détenu à égalité entre l'Institut Mérieux et l'américain Becton Dickinson. Cette société a pour vocation de réaliser des diagnostics in vitro et offre un gamme très complète en biochimie et en microbiologie ainsi qu'un premier appareil de coagulation : le fibromètre qui permet de réaliser des antibiogrammes. Le groupe devient rapidement leader sur le marché français. Son chiffre d'affaires atteint 4, 7 millions d'euros en 1974 et ses effectifs passent de 15 à 185 personnes.

L'expansion internationale (1974-1987) : l'apparition des automates bouleverse le diagnostic biologique. L'automate accomplit rapidement le travail des techniciens. Les tests sont dès lors fiables et reproductibles. En 1974, Alain Mérieux prend la majorité dans la société Becton-Dickinson Mérieux et adopte le nouveau nom de Biomérieux. Cette décennie est aussi celle du développement d'un premier réseau de filiales en Europe : en 1975, la Belgique, en 1976, l'Allemagne, en 1979, la Hollande, en 1980, l'Espagne, en 1985, l'Italie et le Portugal et en 1987, la Suisse. Les effectifs passent de 252 personnes en 1974 à 970 en 1986.

La multinationalisation (1985-2010) : au début des années 80, le diagnostic in vitro passe des techniques manuelles aux systèmes captifs. Les acquisitions de sociétés permettent à l'entreprise un développement rapide dans ce domaine avec en 1986, le rachat d'API Systems et en 1988, celui de Vitek Systems, leader mondial de l'analyse bactériologique automatisée qui offre à l'entreprise un ancrage aux Etats-Unis, marché stratégique dans le domaine

médical avec 40% des ventes mondiales. Enfin, le rachat d'Organon Technika Diagnostic en 2001 permet l'automatisation des hémocultures et culture de bactéries. Comme pour les entreprises pharmaceutiques, le regroupement des entreprises de diagnostic in vivo permet de faire face à l'augmentation exponentielle des budgets de recherche et développement.

A la fin des années 80, c'est le SIDA qui fait son apparition et avec lui de nouvelles craintes d'infections lors d'actes médicaux. Le principe de précaution apparaît avec des dépistages accrus et la prévention des infections nosocomiales. L'entreprise aborde pendant la même période le Japon (1988), la Chine, la Russie (1996), et l'Inde, toujours avec la même politique : elle cherche dans un premier temps à développer sa notoriété sans souci de rentabilité immédiate. BioMérieux participe ainsi à l'amélioration de la santé dans les pays où elle s'implante. En Inde par exemple, un hôpital roulant (lifeline train) est mis à disposition des populations démunies. Au Cambodge, des tests pour le SIDA sont offerts par l'entreprise. Cette très forte implication débouche sur des relations d'estime et de confiance ; une fois la confiance installée, ces marchés deviennent des relais de croissance.

En 2006, l'entreprise inaugure le Centre Christophe Mérieux, dédié à la biologie moléculaire et aux micro-systèmes à Grenoble, puis, depuis 2007, les joint ventures et les acquisitions se succèdent :

- 2007** Acquisition de Biomedics (Espagne).
 Acquisition de BTF (Australie).
- 2008** Joint venture commerciale avec Sysmex (Japon).
 Entreprise commune avec Shanghai Kehua Bio-engineering (Chine).
 Acquisition de AB Biodisk (Suède).
 Acquisition de AviraDx (Etats-Unis)
- 2010** Acquisition de Meikang Biotech (Chine)
 Acquisition de Shanghai Zenka Biotechnology (Chine)

Créée en 1967 par le Docteur Charles Mérieux, la Fondation Mérieux prend de l'ampleur pendant cette phase. Elle a pour mission principale de lutter contre les maladies infectieuses affectant les pays en développement. Son action s'articule autour de trois axes prioritaires : le renforcement des infrastructures de santé ; la formation et le partage de connaissances et la

recherche appliquée ; et le soutien mère-enfant. La fondation anime un réseau scientifique international et joue un rôle de catalyseur d'initiatives locales et internationales de santé publique. Cette fondation joue aussi un rôle majeur dans le développement international de Biomérieux qu'elle précède et soutien (voir étude sur l'Ukraine).

Les effectifs passent de 1383 à 5700 personnes de 1987 à 2010. Le chiffre d'affaires passe de 113 millions à 1,2 milliards d'euros dont 85% à l'international en 2010. La répartition géographique du chiffre d'affaires est la suivante : Europe-Moyen Orient-Afrique (56,8%), Amérique du Nord (23,6%), Asie-Pacifique (12,4%) et Amérique latine (7,2%).

3-1-3- Les personnes interrogées

Chritian Balp a travaillé toute sa carrière pour Biomérieux. Recruté en 1971, il a été tout d'abord commercial en France, puis a travaillé 5 ans au Moyen-Orient, 2 ans dans les DOM TOM, et 6 ans en Europe centrale et Orientale. « Business Developper », il est responsable de la prospection des nouveaux marchés et de la mise en place d'un réseau de distributeur sur ces marchés. Il a occupé cette fonction 10 ans avant de partir à la retraite en 2011. Son savoir-faire dans le développement de marché et de réseau de distribution est reconnu dans l'entreprise.

Emmanuel Fortin est Regional Business Manager, responsable du développement commercial des marchés européens.

3-2- Les études

Nous allons maintenant présenter deux types d'exploration de nouveaux marchés conduites au sein de Biomérieux. Une première méthode d'exploration concerne les marchés pour lesquels l'entreprise aura recours à des importateurs distributeurs. C'est Christian Balp, Business Developer qui nous a présenté ce premier type d'étude. Le second type concerne les marchés émergents, pour lesquels l'engagement envisagé est lourd, et qui suit alors une autre procédure. C'est Emmanuel Fortin, Regional Business Manager qui nous a présenté l'étude Ukraine.

3-2-1- Asie Centrale (période 2005 – 2008)

3-2-1-1- Analyse des études

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Forme de l'engagement sur les nouveaux marchés Pour ces marchés de taille modeste, la distribution des équipements de diagnostic in vivo par des distributeurs locaux est envisagée.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés L'entreprise est présente dans plus de 100 pays.</p> <p>3- Structuration des systèmes d'information Biomérieux dispose d'une structure consacrée au développement international qui a longtemps été dirigée par Thierry Bernard, maintenant n°2 de l'entreprise. Il a dans son équipe, hormis les responsables de zone, un spécialiste du "Business Development", dont l'activité est consacrée à la recherche d'accords de partenariat et de distribution. Il</p>	

s'agit de Christian Balp, que nous avons interrogé.

L'entreprise adhère à l'E.D.M.A. (Association des Manufacturiers des Diagnostics in Vitro) association qui publie toutes les statistiques dont Biomérieux a besoin. Elles sont précises, codifiées, et permettent une bonne approche des marchés. Biomérieux travaille beaucoup sur les évolutions d'une année sur l'autre, fait des études macroéconomiques du pays. Le service « Business Development » achète parfois des rapports externes qui sont complétés avec les statistiques internes à la profession.

Le siège France dispose enfin d'un service de 3 personnes qui se concentrent sur la veille concurrentielle et technologique, suivent les dépôts de brevets, l'évolution des marchés financiers, les fusions de société...

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE

1- Caractère analysable des marchés

Lorsque l'approche du marché commence, les chiffres sont donc déjà connus grâce à l'E.D.M.A. et le réseau de filiales qui transmet ses chiffres. Par contre, pour les marchés dont s'occupe Christian Balp, l'objectif de l'étude est de déterminer le bon distributeur. L'ambigüité du marché est donc faible et ciblée sur la distribution.

"Il faut une stabilité de la monnaie, c'est fondamental : perte de change ou gain de change, c'est très important. Il a vraiment une relation directe entre la situation du pays et notre chiffre d'affaires"

« Début 2005, Thierry Bernard m'a demandé de faire un audit de ces pays car il y avait déjà pour certains des distributeurs, pour d'autres non. je suis allé voir sur le terrain, je lui ai fait un compte-rendu, et on a décidé de garder la distribution que l'on avait sur les pays baltes. Ensuite, pour la Géorgie, l'Arménie et l'Azerbaïdjan, il y avait un distributeur qui couvrait ces 3 pays. J'ai aussi l'Asie centrale, là il n'y avait rien du tout, j'ai ouvert le Kazakhstan et l'Ouzbékistan, il me reste 3 pays à ouvrir : l'Afghanistan,

2- Système d'acquisition de l'information

Le système d'acquisition d'information est un mécanisme bien huilé : il se concentre sur l'identification des distributeurs potentiels, leur évaluation et leur sélection selon des méthodes traditionnelles éprouvées (1).

Les visites donnent lieu à des préconisations de choix de distributeurs.

Enfin, l'acquisition d'information est poursuivie au-delà de l'étude grâce aux stagiaires des distributeurs, invités à être formés à la la micro biologie et la biologie moléculaire au site de Marcy (2). Pour les nouvelles technologies, Biomérieux recommande aux distributeurs d'envoyer des jeunes recrues, compétentes et anglophones à qui sont transmises les informations nécessaires pour prospecter la clientèle. De retour dans leur pays ils relayent naturellement les attentes et les questions des clients au « Global Customer Service » de Lyon.

3- Forme de l'intrusion organisationnelle

Christian Balp travaille en étroite collaboration avec Thierry Bernard, alors responsable du développement international qui a entière confiance en lui. Il possède une parfaite connaissance de l'entreprise, du savoir faire

le Tadjikistan et le Turkménistan. »

(1). "Quand je ne connais pas le pays, je vais dans les missions économiques, souvent ils ont quelques idées sur le système de distribution des produits pharmaceutiques. A partir de là on peut rendre visite à ces gens là et voir s'ils travaillent dans le diagnostic in vitro. S'il y a une exposition c'est l'idéal : on fait le tour des stands, on récupère le catalogue et on coche tous les gens qui font du diagnostic in vitro, à partir de là on élimine tous les concurrents directs avec qui on ne pourrait pas travailler, et puis on prospecte les autres sociétés en leur expliquant ce qu'est Biomérieux, ce qu'apporte Biomérieux à ce distributeur et là on voit s'ils sont motivés. Après il y a un choix à faire.

(2) « En ce moment j'ai 4 Biélorusses et 1 Ukrainien à Marcy. Sur ma zone j'ai fait 300 jours de formation, 200 jours en « application specialist » et 100 en service ingénieur, j'ai été celui qui a le plus consommé de jours de formation »

« Son rôle c'est d'installer les distributeurs, il fait le même travail partout, il est spécialisé dans le défrichage. » Emmanuel Fortin, Regional Business Manager parlant de Christian Balp.

d'internationalisation et d'étude.

Christian Balp a un budget de dépenses : il doit faire un certain nombre de jours de voyage dans l'année pour lesquelles il a un budget.

4- Bilan acquisition connaissances

Plus de 30 marchés ont été analysés avec succès grâce à cette équipe. On retrouve là un bon complément entre le savoir faire d'internationalisation de Thierry Bernard et le savoir faire d'étude et de prospection de Christian Balp.

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le mandat est clair, répété à l'identique pour chaque nouveau pays « audité »

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

Christian Balp part pour ses voyages d'une semaine avec un tableau de bord développé en collaboration avec sa direction. Pour un pays, sont indiqués le nombre de visites de laboratoires envisagés, puis le nombre d'audits de sociétés candidates à la distribution, et enfin le nombre de prises de contacts souhaités avec des distributeurs ayant les capacités financières pour distribuer le produit.

Chaque rendez vous avec un distributeur donne lieu à une conclusion écrite transmise au responsable (1).

Thierry Bernard demande des rapports réguliers (2). Mais il échange aussi beaucoup au travers de conversations informelles (3).

(1) « Comme ça, Thierry Bernard a une idée du travail effectué sur place »

(2) « J'ai rendu des gros rapports au départ car c'était important pour moi de ficeler les choses »

(3) « C'est souvent au cours d'une discussion que les choses se décident ».

3- Bilan de la relation

Cette relation de tandem est très efficace. Elle est fondée sur une structuration des méthodes de suivi et d'évaluation des résultats par Thierry Bernard et l'analyse opérationnelle des marchés par Christian Balp.

3-2-1-2- Conclusion Asie Centrale

1- Synthèse des résultats

ASIE CENTRALE

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement faible sur les pays moins stratégiques. Information accumulée sur de multiples marchés ; panels et pré études disponibles sur les nouveaux marchés. Système d'information fondé sur une équipe responsable développement international/business développer. <p>→Stade 4- Multinationalisation</p>	<p>SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Perception d'ambiguïté moyenne. Service de « Business Development » interne, fer de lance du développement de nouveaux marchés. <p>→Logique de découverte</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p> <ul style="list-style-type: none"> Compétences fortes en études et prospection de la distribution (cadre commercial avec forte expérience du terrain)
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Mandat clair concentré sur la sélection de partenaires ; Etablit des rapports réguliers et a gagné la confiance de la structure. <p>→Système de suivi fondé sur un contrôle processuel et la confiance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Employé de Biomérieux ; Rattaché à la direction internationale <p>→Développeur professionnel</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : Biomérieux dispose d'une solide expérience à l'international et d'informations chiffrées sur la plupart des marchés. Pour les dizaines de marchés pour lesquels aucun investissement direct immédiat n'est envisagé, la recherche d'informations expérientielles et objectives se concentre sur les distributeurs, afin d'effectuer une sélection judicieuse et démarrer une relation d'affaires. Le besoin de contrôle est important sans être vital, mais les systèmes de contrôle internes sont en place et facilitent un contrôle processuel. Avec la relative standardisation du processus d'étude et le nombre important d'études à conduire, apparaît un besoin nouveau par rapport aux cas traités précédemment : celui de réaliser des économies d'échelle, ce qui justifie le recrutement d'un développeur à plein temps.

Le fonctionnement du système : Thierry Bernard, Directeur du Développement International et maintenant Directeur des Opérations Commerciales Monde, a mis en place un système de développement des marchés qui allie plusieurs qualités. Il a développé avec Christian Balp un processus d'approche des marchés relativement standard qui s'appuie sur les informations acquises auprès d'instituts professionnels et dresse une liste des informations complémentaires à collecter puis il établit un programme de visite du marché type. Cependant, il sait reconnaître la part expérientielle de l'information et insiste beaucoup sur des rapports oraux et des « conversations » avec son responsable du développement. Il a réglé le problème du contrôle grâce à un lien hiérarchique direct et un processus de reporting formel sous forme de compte rendus réguliers de visite. Un climat de confiance s'est installé entre les deux hommes rendant ce travail motivant et positif pour les deux parties.

A un stade où tous les systèmes d'information internes sont disponibles, ce système d'acquisition d'information possède les avantages d'une logique de découverte mais conserve l'ouverture et la flexibilité d'une logique active. Alors que nous sommes dans une problématique que nous pourrions théoriquement qualifier de « simple », il est intéressant de noter qu'une structure efficace la traite comme une problématique complexe, alliant transfert d'informations objectives et expérientielles, et trois modes de contrôle complémentaires.

Le profil du mode d'acquisition : le système d'un développeur à plein temps est sans doute une excellente solution. Elle allie les compétences, cumule les expériences dans le même champ, et limite les problèmes de contrôle.

3-2-2- L'Ukraine

3-2-2-1- L'étude

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché Les marchés considérés sont des marchés émergents à fort potentiel et l'entreprise y envisage un engagement majeur, pour le long terme et au travers d'investissements directs. Nous décrivons ici l'étude sur l'Ukraine, mais la démarche a été similaire pour l'Inde et la Chine.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés Présence dans 120 pays.</p> <p>3- Structuration des systèmes d'information La Fondation Mérieux devient un maillon du système d'information lorsque les projets de développement concernent les marchés émergents. Cette fondation est dirigée par une canadienne d'origine indienne, qui a une forte expérience internationale. Elle est secondée par Jean-François de Lavison qui fut responsable de la division internationale, et à ce titre a ouvert beaucoup de filiales. Il dirige maintenant l'E.D.M.A. En plus de sa dimension caritative, elle a pour mission de participer et de soutenir le</p>	<p>(1) « Voilà par exemple le planning mis en place pour une délégation de 3 clientes d'Ukraine : arrivée le samedi soir, le dimanche détente, ensuite visite du training center, puis d'un gros laboratoire de contrôle qualité en immuno. Le lendemain, on les emmène au centre hospitalier de Bourg-en-Bresse, pour voir comment c'est structuré, donc contact avec nos clients,</p>

développement international de Biomérieux grâce à sa capacité à mobiliser un réseau d'acteurs qui allient expérience de l'entreprise, de l'international et des marchés.

Le système d'information sur les marchés développé par le département international (dont Christian Balp, Business Developer) reste aussi en appui du processus d'étude.

L'étude débouche sur la réception des parties prenantes (« stakeholders ») identifiées lors de l'étude (1). Les représentants du monde politique local, du monde économique et de la biologie sont invités à Marcy, qui dispose d'un service dédié à la réception des visiteurs (2).

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION

1- Caractère analysable des marchés

Pour les pays émergents, l'essentiel est d'abord de déterminer le potentiel de croissance, c'est-à-dire les besoins à long terme de la population et l'adéquation de l'offre de Biomérieux pour répondre à ces besoins (1).

Le second objectif est d'identifier les leaders du monde de la recherche, économique et politique qui vont influencer sur l'installation de l'entreprise Biomérieux dans le pays (2).

Enfin le troisième objectif est d'évaluer le niveau de chiffres d'affaires minimum pour pouvoir faire vivre une filiale et d'en tirer des conclusions quant au mode d'entrée adéquat (3).

Les deux premières missions requièrent beaucoup plus qu'une simple collecte de données explicites. Nous sommes là dans des informations expérientielles, en particulier la

déjeuner avec une biologiste en ville, puis visite du stock européen. Comme ça ils ont tout vu en ce qui concerne la France et on essaie de leur donner la philosophie de travail de Biomérieux, on leur dit, l'acte de vente d'une machine ce n'est pas la fin, c'est le début. Sur l'Ukraine, on a projeté 4 délégations par an ».

(2) « C'est un acte commercial, où les délégations vendent leur pays, et Biomérieux vend son entreprise. »

(1) « Le tout c'est d'immédiatement évaluer notre offre produit par rapport à l'attente du pays. C'est un match : la priorité de santé publique en Inde c'est la tuberculose, donc là on a une relation très forte entre un besoin d'un pays et une offre produit. »

(2) « Elle a permis une prise de contact avec les autorités politiques, indispensable »

(3) « Pendant longtemps, l'Ukraine était servie depuis la Pologne "y aller, pas y aller ? filiale ou distributeur?, ça dépend du chiffre qu'on peut générer ».

connaissance du milieu des affaires, qui traduit une expérience des clients, du marché et des concurrents, et la connaissance des institutions du marché, en particulier, son gouvernement, son cadre institutionnel, ses règles, ses normes et ses valeurs.

2- Système d'interprétation de l'information

L'étude, qui démarre par un processus d'interprétation vaste est construite par itération avec le département international d'une part (dont monsieur Balp), et les membres de la Fondation. Peu à peu, le travail se structure, les intervenants lui communiquent leur expérience, orientent ses recherches vers des marchés qui sont susceptibles d'intéresser Biomérieux, et valident ses conclusions.

3- Forme de l'intrusion organisationnelle

Le mode d'acquisition a été déterminé directement par Alain Mérieux, qui garde un regard sur le développement international. Il recrute une Ukrainienne parlant un français impeccable, avec une double culture franco-ukrainienne pour explorer le marché. Sa compétence clé est sa connaissance du marché, n'ayant pas par ailleurs de formation scientifique.

Un salaire lui est versé pendant 2 ans pour l'étude : l'Ukraine est prioritaire en termes d'attribution budgétaire

4- Bilan acquisition connaissances

Grâce à la fondation Biomérieux, la chargé d'étude peut déterminer le potentiel de croissance, sur les segments porteurs pour l'entreprise (1) et identifier les « stakeholders » du développement en Ukraine (2).

« Pendant un an, un an et demi, elle travaillait ici avec les ressources internes (Christian Balp entre autres) au développement de ce projet ».

(1) « Notre gros marché c'est la microbiologie, il ne fallait pas passer le temps à savoir si en Ukraine il y avait un gros marché en hématologie, il fallait cibler les

Grâce à l'aide de Christian Balp, elle sélectionne parmi les 2000 hôpitaux présents dans les 26 régions de l'Ukraine (plus Kiev), 500 hôpitaux qui sont amenés à croître avec l'ouverture du marché. Elle se concentre donc sur un potentiel de 500 laboratoires.

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le mandat donné par Alain Mérieux est volontairement imprécis pour ne pas orienter trop tôt ses conclusions. Il est clarifié au cours de l'étude en fonction des conclusions intermédiaires.

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

Cette personne est arrivée dans le groupe par ses relations personnelles. Le briefing a été au départ informel.

Il a été ensuite conduit un triple suivi, stratégique avec Alain Mérieux, politique avec la fondation Mérieux avec qui elle a des rapports très fréquents, et technique avec Christian Balp. Ces suivis sont sous forme de conversations informelles et de points mensuels pour l'aspect stratégique. Un rapport est remis à l'issue de l'étude qui est partagé par le responsable de zone, le directeur financier et la direction générale.

3- Bilan de la relation

Cette étude a donné lieu à un bilan général du marché, mais peu de pistes concrètes. Le développement du marché a ensuite été confié à Christian Balp.

segments clés pour l'entreprise. »

(2) « Elle nous a mis en relation avec ceux qui comptent dans le diagnostic »

1- Synthèse des résultats

MARCHE UKRAINIEN

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fort sur les pays émergents. • Informations sur la plupart des marchés mais difficulté d'obtention des informations sur les marchés émergents. • Système d'information fondé sur la fondation Mérieux et le département international. <p>→Stade 4- Multinationalisation</p>	<p>SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Perception d'ambiguïté forte liée aux caractéristiques des marchés et aux forts enjeux liés à leur développement. • Forte intrusion organisationnelle à laquelle participent plusieurs structures du groupe. <p>→ Logique active</p>	<p>Ukrainienne vivant en France</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de compétences techniques. • Une connaissance du pays et des relations en Ukraine.
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat imprécis. • Suivi informel par le PDG et formellement par la structure internationale. <p>→ Contrôle processuel informel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat à durée déterminée. • Rattachée directement au PDG. <p>→ Emissaire quasi intégré</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : malgré le stock d'informations accumulé par Biomérieux, et sa connaissance des processus d'internationalisation, peu d'informations chiffrées et validées sont encore disponibles sur les grands marchés émergents. De plus, les projets de Biomérieux sur ces marchés sont ambitieux et les enjeux du développement de ce marché sont donc élevés. La conjonction de ces deux facteurs entraîne une demande d'information à large spectre, avec une part très forte d'informations expérientielles. En termes de contrôle, il est nécessaire pour le groupe de conserver une certaine discrétion sur ce type de projet et de s'assurer de la loyauté de son émissaire. Le système d'acquisition d'information mis en place est souple et ouvert, orienté vers la co-construction de la vision du marché.

Le fonctionnement du système : Alain Mérieux perçoit le marché comme très ambigu et met de ce fait en place un système d'intrusion fondé sur le recueil informel d'information expérientielles. Il laisse toute liberté à son chargé d'étude au départ mais organise de multiples interactions entre le chargé d'étude et tous les services concernés par ce développement. Ce système se coupe volontairement des méthodologies d'études mises en place par le service développement international, non sans causer une certaine irritation du côté des spécialistes de ce service qui considèrent cette démarche comme de l'amateurisme. L'intrusion organisationnelle est longue (2 ans) et coûteuse, et si elle permet à Alain Mérieux de se faire une idée des grands acteurs du marché, elle ne débouche pas immédiatement sur un démarrage de la commercialisation.

Le profil du mode d'acquisition : l'entreprise recherche une compétence marché et une capacité à transférer des informations expérientielles, d'où la double nationalité. Cependant, ce chargé d'étude n'est ni spécialiste produit, ni spécialiste des études, ce qui coupe l'entreprise de grilles d'analyse importantes pour parvenir à des analyses structurées. Elle est véritablement limitée au rôle de collecte et de représentation du groupe.

4- LE CAS VAUCHER BEGUET¹⁵

4-1- L'entreprise

4-1-1- L'origine de l'entreprise

L'entreprise Vaucher Béguet a été créée en 1975. Son activité initiale était la chaudronnerie. Depuis 15 ans, l'entreprise a recentré son cœur de métier dans le domaine des matériels viti-viticoles et s'est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériel de réception de vendange, en particulier de tables de tri du raisin. Vaucher Béguet dispose d'une très bonne notoriété en France et d'image de qualité avec un positionnement haut de gamme. Les clients de Vaucher Béguet sont avant tout des viticulteurs plutôt que des viti-viticulteurs. C'est-à-dire qu'ils vinifient leur vin à la propriété et cherchent des solutions pour améliorer la qualité de leur vin. Les vins concernés sont de bonne qualité. Il s'agit essentiellement de vins rouges. Ils font surtout partie du groupe des très grandes exploitations et des « embouteilleurs Aoc ».

En 2004, M. Jacques BLAIN, ingénieur mécanique, reprend la tête de l'entreprise alors que les gammes sont vieillissantes et la moitié des 10 personnes de son équipe va bientôt partir à la retraite, emportant avec elle une partie du savoir faire ancestral de l'entreprise. Le chiffre d'affaire décroît pour la première fois de 1,2 millions d'euros en 2003 à 0,97 millions d'euros en 2004. Le chef d'entreprise réagit en définissant les axes d'une nouvelle stratégie de développement fondée sur l'innovation, domaine où sa grande connaissance des clients finaux lui permet de proposer de nouvelles solutions. La commercialisation de ses machines est déléguée dans la mesure où il n'a ni le temps, ni le désir de manager une force de vente. L'objectif n'est pas la croissance à tout prix. La rentabilité prime sur le volume.

En 2005, l'entreprise dépose un brevet (en France au travers de l'INPI) et lance un nouveau système de tri automatique – la ligne Mistral[®] – qui connaît un vif succès et devient son fer de

¹⁵ Ce cas a fait l'objet d'un dépôt de cas en 2010 sous le nom de Brocher à la centrale des cas.

lance commercial. Cet équipement est destiné à trier de la vendange égrappée déjà préalablement égouttée et étalée sur une table vibrante. Il permet de remplacer 6 à 10 cueilleurs, le travail effectué par la machine est de qualité égale au processus manuel et enfin, elle permet un gain de temps lors de la période capitale de la récolte, permettant ainsi au viticulteur d'attendre la dernière minute pour récolter.

4-1-2- L'internationalisation de Vaucher Béguet

L'internationalisation initiale : Vaucher attaque en 2005 le marché américain, où il devient rapidement un acteur majeur du matériel de réception de vendange. Ce premier succès l'encourage à poursuivre son développement international. Il cherche à développer rapidement d'autres marchés et explore plusieurs possibilités de présence sur ces marchés, dont un accord de license avec son concurrent direct sur le marché d'Afrique du Sud et un accord de distribution partagée en Australie. En 2007, Vaucher Béguet distribue ses produits en France (70%), en Europe (5%), au Chili (8%) et aux Etats-Unis (10%) via des distributeurs exclusifs. Ses équipements sont distribués en France via le Groupe Rullier Agro-equipements. Aux Etats-Unis, ce sont les laboratoires Scott qui distribuent les produits et conseillent l'entreprise sur les adaptations pour attaquer ce marché et prennent aussi en charge la logistique et le SAV. En Afrique du sud, un accord de license exclusif a été signé avec Bucher Vaslin sur 2 produits de la gamme Mistral.

En 2007 marque, l'entreprise décide d'aborder le marché australien. Il se tourne vers Altios, leader français dans l'accompagnement des entreprises sur les marchés Grand Export pour le conseiller.

4-1-3- Les personnes interrogées

Madame Jacqueline Blain est responsable marketing. Elle épaula aussi Monsieur Blain, dirigeant de Vaucher Béguet, qui gère ses quinze employés de son entreprise, dirige la R&D, et pilote le commercial France et export.

Monsieur Boris Lechevalier est dirigeant du bureau lyonnais de la S.A.I. Altios, qui a conduit l'étude en Australie.

4-2- Les études

4-2-1- L'Australie

L'auteur de la plupart des citations est Jacqueline Blain, épouse et collaboratrice du PDG. Certains commentaires de Boris Lechevalier, Directeur associé d'Altios, consultant export qui a réalisé l'étude, ont été ajoutés.

4-2-1-1- Analyse de l'étude

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché Vaucher Béguet envisage de distribuer ses machines au travers d'un importateur distributeur.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés L'entreprise est déjà familiarisée avec les marchés étrangers, en particulier les Etats Unis, au Chili et en Afrique du Sud.</p> <p>3- Structuration des systèmes d'information Tout l'export est géré en direct par le P.D.G. Celui-ci est anglophone et dispose d'un savoir faire d'internationalisation. Il représente à lui seul le système d'information sur les marchés.</p>	<p>« Il veut sous-traiter. L'innovation l'intéresse, mais gérer les hommes, ça ne l'intéresse pas ». J. Blain</p> <p>« Mon mari est proche des clients où qu'ils soient dans le monde. La meilleure connaissance du marché c'est celle qu'on acquiert au contact du client » J. Blain</p>

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE

1- Caractère analysable des marchés

Premièrement, le domaine de l'équipement vitivinicole est une niche de marché transnationale et les acteurs clés, bien identifiés se retrouvent sur intervient dans chaque pays producteur de vin, en hémisphères nord et sud.

Ensuite, l'Australie n'est pas un marché tout à fait inconnu pour Vaucher Béguet qui y distribue déjà ses machines au travers de Bucher Vaslin. Cependant, l'entreprise n'a pas de connaissance approfondie de ce marché.

2- Système d'acquisition de l'information

Jacques Blain délègue à un consultant la compréhension et l'analyse du marché. Il interagit avec ce consultant au travers de rapports d'étape. Ces rapports lui permettent d'orienter les actions du consultant pour les étapes suivantes.

Les premières démarches d'ALTIOS s'attachent à expliquer le contexte et l'environnement du marché sous tous ses aspects (normatif, organisation, acteurs en jeux, concurrence, tarif...).

Dans un deuxième temps, Altios rencontre les distributeurs et envoie les comptes rendus d'entretiens régulièrement à Vaucher Béguet pour retour avant la poursuite des autres entretiens.

Dans un troisième temps, l'entreprise rejoint Altios pour un déplacement en Australie et un programme de rendez vous.

3- Forme de l'intrusion organisationnelle

L'entreprise choisit de recourir à une SAI (1). Créée en 1991, ALTIOS International est spécialisée dans le conseil à l'internationalisation sur les marchés lointains. Leader français

« Où qu'on aille, on retrouve Bucher Vaslin, qui appartient au groupe Bucher Industries dont le siège est situé en Suisse à Niederweningen et qui est présent en Italie, aux USA, au Chili et en Australie et les italiens Diemme et Oenoveneta » J. Blain

« L'étude pour eux n'est pas un non enjeu. Certaines entreprises la sous-estiment parce qu'elles se disent « avec internet, c'est facile ». Une étude, si elle découle sur une semaine de rendez vous qualifiés ciblés, c'est tout sauf un non enjeu, c'est ce qui permet au décideur de dire, je continue, je temporise ou j'arrête. » B. Lechevalier

(1) « Il faut être réaliste. On est pas capable de gérer l'étude à distance et en plus on a autre chose à faire ». J.

dans l'accompagnement des entreprises sur les marchés Grand Export, il possède 7 implantations sur 5 continents, dont une en Australie (2).

Ce mode d'acquisition peut donc être considéré comme compétent dans les champs de l'internationalisation, de l'étude et du marché local. En outre, il peut accompagner l'internationalisation avec d'autres services comme gérer le réseau de distribution ou créer une filiale (3).

Le budget est d'environ 10 000 euros sur 4 mois (4).

Le planning de l'étude est le suivant :

PLANNING	ETAPES
Fin Janvier	- Conférence téléphonique avec le dirigeant
Janvier - Mars 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etape 1 : Approche des professionnels du marché - Positionnement de l'offre VAUCHET BEGUET sur le marché australien, - Identification et évaluation des distributeurs, - Définition des projets de collaboration,
Mars ou Avril 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etape 2 : Voyage d'affaires, présentation des partenaires & conseil et assistance ALTIOS International durant les négociations - Organisation d'un programme de rendez-vous avec acteurs locaux - Présentation des clients et des partenaires - Accompagnement et aide aux négociations

4- Bilan de l'acquisition d'information

L'entreprise est satisfaite de la connaissance du marché et les

Blain

(2) « L'essentiel pour nous, c'était de trouver des gens qui soient sur place, autrement franchement il n'y a pas de valeur ajoutée » J. Blain

Blain

(3) « Selon le flux d'affaire, ça peut être intéressant d'avoir quelqu'un pour gérer les distributeurs » J. Blain

entretiens sur place lui permettent d'identifier un distributeur Australien. En mars 2010, une première machine Mistral est installée en Australie à Yangarra Winery (Kangarilla).

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Voici la façon dont les objectifs de l'étude sont rédigés dans le contrat : « préciser l'environnement du marché australien, sélectionner et rencontrer les distributeurs visés par l'offre Vaucher Béguet. ». Le mandat formulé au consultant est clair.

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

Les consultant distinguent deux types de « livrables » les écrits et les oraux (1).

Les livrables écrits sont les suivants :

- Une première note de synthèse reprend les éléments sur le marché, la validation des aspects normatifs et réglementaires pour l'homologation des produits, l'organisation de la distribution, les tarifs pratiqués, les acteurs en jeu, les concurrents en place (30 pages) ...
- Une seconde note de synthèse contient les comptes-rendus d'entretiens réalisés avec les acteurs du marché (intéressés ou non). Elle aboutit à une prise de contact avec des distributeurs potentiels.

Les livrables oraux sont les suivants :

- Une demi journée est dédiée à l'audit de démarrage ;
- Une conférence téléphonique est organisée afin de valider la bonne compréhension du présent compte rendu (2);
- Une conférence téléphonique est organisée à l'issue de la

(1) « C'est du conseil, donc ça se base sur l'écoute de la personne qu'on a en face. Si on a quelqu'un qui est à cheval sur la qualité, on lui mettra du reporting, pour d'autres, plus à cheval sur la qualité du programme de rendez-vous, on va faire moins de reporting écrit et on va privilégier les échanges oraux. » B. Lechevalier

(2) « On a mis sur la table ce qu'on voulait faire... Il y a eu quelques corrections sur le brief de départ, ensuite ça a été bon » J. Blain

(3) « Il faut trouver une vraie solution : soit honoraires

remise de la note de synthèse intermédiaire afin de lister les questions qui restent en suspend et de prioriser les cibles à contacter.

Le rapprochement d'objectif au travers d'une commission sur les ventes (3).

3- Bilan de la relation

Le bilan de la relation est positif dans la mesure où le mandat était clair, le suivi du projet négocié au départ a été respecté et le résultat est en ligne avec le cahier des charges défini en amont.

fixes pour un job donné et que l'entreprise reprenne la main ; soit dans certains cas du fixe et du variable. Ça implique tout le monde, mais c'est quelquefois un piège. On vous dit : vous prospectez et si vous décrochez quelque chose, je vous donnerai quelque chose et puis au moment de donner, le client s'en va ». B. Lechevalier

4-2-1-2- Conclusion Australie

1- Synthèse des résultats

MARCHE AUSTRALIEN

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement relativement faible envisagé sur le marché. • Informations accumulées sur 2 marchés (USA et Afrique du Sud). • Système d'information fondé sur le savoir faire et les connaissances du PDG. <p>→Stade 1- Pré-internationalisation à Stade 2- Internationalisation initiale</p>	SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION	RESSOURCES ET COMPETENCES
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüité limitée d'un marché globalisé. • Intrusion organisationnelle active orchestrée par le chef d'entreprise. <p>→ Logique de découverte</p>	<p>SAI lyonnaise spécialisée dans les marchés du grand export et possédant une antenne en Australie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir faire d'internationalisation, d'étude et de marché • Spécialiste marché australien
	STRATEGIE DE CONTRÔLE	FORME DE CONTRAT
	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat clair. • Pas de systèmes d'information interne. <p>→ Contrôle fondé sur les résultats et contrôle processuel formel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestation ; • Contrôle par le processus et les résultats ; • Intéressement aux ventes réalisées sur le marché. <p>→Spécialiste</p>

2- Analyse du cas

Le contexte organisationnel : cette entreprise industrielle se situe sur un marché globalisé où un nombre limité d'acteurs se partagent le marché mondial. Il n'y a donc pas de surprise au niveau de l'offre et de la concurrence. La cible est transnationale, même si les besoins et le processus d'achat des viticulteurs varient selon les marchés. Enfin, la distribution a des particularités locales. Lorsque Vaucher se développe en Australie, elle possède déjà un savoir-faire d'internationalisation et sa recherche d'information se concentre sur la connaissance du client final et du distributeur, pour lesquels il lui faut récolter informations expérientielles et objectives pour aboutir à une sélection judicieuse de distributeurs. En termes de contrôle, les besoins sont importants, mais l'entreprise a peu de ressources internes (humaines et processuelles) pour assurer le suivi. Ses besoins en information sont ceux d'une entreprise en phase d'internationalisation initiale, bien que ses ressources soient encore celles d'une entreprise en phase de pré-internationalisation.

L'évaluation du système d'acquisition d'information mis en œuvre : la perception d'ambiguïté des marchés par Monsieur Blain est particulièrement faible : le chef d'entreprise a une vision globale des marchés, il a déjà pratiqué l'international et a une vision claire de ses objectifs. Il met en place une intrusion organisationnelle rapide et ciblée qui rappelle une logique de découverte. Ce cas est intéressant car il met en lumière un cas particulier d'entreprise de type « born global ». Vaucher est une PME technologique vouée à une internationalisation rapide. Jacques Blain privilégie la rapidité et l'efficacité de l'acquisition d'information au contrôle en la déléguant à un consultant. Pour ce qui est du contrôle, le mandat est clair, mais le système de suivi accorde, outre une évaluation des résultats, une place conséquente aux briefings intermédiaires qui constituent un contrôle du processus. Enfin, un rapprochement d'objectif grâce à un intéressement aux ventes réalisées sur ce marché est envisagé dans une seconde phase de prospection du marché.

L'efficacité du véhicule sélectionné : le consultant a été sélectionné sur la base de ses compétences et de sa présence en Australie. S'il ne permet pas un enrichissement fort en informations expérientielles, il conduit cependant une étude rapide qui aboutit à un choix immédiat de distributeur. Ce mode d'acquisition est donc particulièrement adapté lorsque les marchés sont assez peu complexes en termes culturels et fortement concurrentiels. D'autre part, le consultant que nous avons interrogé insiste sur la part importante que peut prendre le

reporting et les échanges intermédiaires en fonction du cahier des charges fixé avec l'entreprise. Il inclue donc selon les besoins du client, une possibilité d'interaction plus ou moins forte qui conduit à des échanges d'informations expérientielles et aussi à un contrôle plus rapproché du processus d'étude.

5- LE CAS PLAGE

5-1- L'entreprise

5-1-1- L'origine de l'entreprise¹⁶

L'entreprise Plage a été créée en 1987 à Blaringhem (Nord) dans l'activité traditionnelle du papier peint. Yves de Laromiguière, ancien directeur marketing de la « Galerie du Papier Peint ». « Le problème du papier peint, c'est que tout va bien dans le magasin, mais les ennuis commencent à partir de l'acte d'achat », analyse le PDG. C'est ainsi que naît l'idée de séparer le motif de son support papier, pour permettre aux particuliers de personnaliser leur intérieur. Les premières machines d'impression numérique permettront à l'entreprise de développer des adhésifs de petit format, qui se vendront rapidement, mais aussi des rouleaux à motifs non répétitifs. En 2004, la société met au point des adhésifs géants. La gamme débute avec sept motifs pour Leroy Merlin. Le succès est immédiat et conduit alors l'entreprise à concevoir rapidement une cinquantaine de motifs : coquelicot géant, motifs floraux, le catalogue s'enrichit rapidement, avec l'aide d'une quinzaine d'artistes partenaires, rémunérés sous forme de royalties. La gamme est large et profonde et permet de présenter des concepts complets de décoration. Plage ne vend pas de l'adhésif, mais de la décoration.

L'entreprise a impulsé l'effet de mode aujourd'hui relayé par les nombreuses émissions de télévision sur l'art de la décoration intérieure mais de nombreux concurrents ont émergé, copiant les produits et les motifs. Plage, innove et développe des adhésifs repositionnables à volonté, grâce au « polystick », qui permet de recomposer sa décoration murale à l'infini. Autre orientation majeure de la société : dotée d'un plan environnemental, elle veut trouver des matières premières entièrement renouvelables. Elle a déjà remplacé ses emballages

¹⁶ Sources : articles des échos : « Plage revisite la technique du papier peint » Olivier Ducuing, (2- 04-09) et « Plage impose le sticker mural dans la décoration » **Nicole Buyse** (21/04/2010).

plastiques par du carton et elle conduit un programme de recherche pour mettre au point des matériaux propres. L'effectif est de 90 salariés aujourd'hui (moyenne d'âge est de 32 ans). L'organisation est la suivante. La R&D représente 4% du chiffre d'affaire annuel. Un ingénieur travaille à plein temps au développement de supports. L'entreprise a reçu le prix « organiser pour innover » de l'association pour le management de l'innovation.

La production est sous traitée et fait appel à plusieurs fournisseurs. Les feuilles adhésives en vinyle et la colle sont achetées par un responsable des achats à deux fournisseurs distincts. Un sous-traitant allemand les assemble ensuite selon le cahier des charges communiqué par Plage. Enfin, quatre imprimeurs français régionaux impriment le support. Un responsable qualité a mis en place des procédures de contrôle de ce processus de production qui sont maintenant intégrées aux normes 9001 et 14001. L'entreprise gère sa logistique grâce à un entrepôt situé à Blaringhem qui emploie 15 personnes. C'est là que sont acheminés les approvisionnements et préparées les commandes. Les imprimeurs livrent des planches à plat et les stickers sont donc emballés et étiquetés sur place pour former le produit fini. Le service commercial est constitué d'une force de vente de 10 vendeurs exclusifs et d'un service administration des ventes de 3 personnes qui assure l'enregistrement et le suivi des commandes. Une équipe de 14 personnes génère donc un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. En 2007, monsieur Vangreveninge prend la direction de l'export et recrute successivement plusieurs VIE qui deviennent responsables de zone export. Deux personnes assurent la direction du marketing : une chef de produit est responsable de la création des produits et des gammes et une responsable marketing opérationnel développe les PLV et la documentation commerciale. La majeure partie de la communication est intégrée à celle des enseignes partenaires au travers des contrats de partenariat annuels. L'entreprise est aussi présente aux salons majeurs de la décoration comme « Maison et Objets », le salon annuel de la décoration de la maison à Paris. La marque exprime de fortes valeurs telles que le respect de l'autre, le développement durable écologique, social et sociétal, l'exigence et la recherche de la beauté. Son engagement dans le domaine de l'environnement et de l'art, se traduit par une politique de mécénat, avec en particulier la création de la fondation « Plage pour l'art ».

Le chiffre d'affaires est passé de 5 millions d'euros en 2005 à 10 millions en 2007 et 12 millions d'euros en 2010.

5-1-2- L'internationalisation de l'entreprise Plage

La phase de pré-internationalisation (2000-2007) : l'export est traité par le directeur commercial, Monsieur Aubin, et un V.I.E. basé en Angleterre qui a assisté le directeur commercial dans toutes ses démarches. L'administration des ventes gère aussi le suivi des commandes export. Les ventes à l'export ne pèsent que 10 % du chiffre d'affaires en 2007 (grâce au marché anglais),

La phase d'internationalisation initiale (2007-2010) : l'objectif de Plage est de conduire un développement rapide, en particulier à cause du risque de copies. Monsieur Vangreveninge est recruté au poste de Directeur Export, pour mettre en place la partie export et s'occuper du développement international. Il déploie l'entreprise sur les marchés grâce aux V.I.E.. En deux ans, il recrute neuf V.I.E. qui couvrent l'Espagne, le Portugal, l'Italie, les Etats-Unis, la Chine, et Bénélux et l'Allemagne, les Pays de l'Est et le Royaume-Uni. Manuel Fortin, V.I.E. en Espagne, reçoit d'ailleurs le Prix du Développement à l'International des C.C.E. et Ubifrance en juin 2008. L'export représente 25 % du chiffre d'affaires en 2010.

L'expansion internationale (à partir de 2010) : Plage vend aujourd'hui ses produits dans la grande distribution, dans 40 pays. L'objectif est d'atteindre 40% du chiffre d'affaires à l'export en 2011. Le développement international de Plage est multiforme avec une volonté d'ouvrir rapidement des filiales en Europe, des tentatives de portage aux USA, une filiale en Chine et la localisation en Inde d'un cadre porté par E.R.A.I.

5-1-3- Les personnes interrogées

Monsieur Vangreveninge est le responsable export de Plage. De formation commerciale, il a travaillé douze ans dans les arts de la table pour Arc International en France et à l'étranger puis a rejoint Plage pour mettre en place la partie export et s'occuper du développement international. Il possède une forte expérience de l'univers de la décoration à l'international.

5-2- Les études

5-2-1- Le marché anglais

Nous avons peu de données sur la première approche du marché anglais, nous passerons donc directement à la synthèse des résultats.

5-2-1-1- Conclusions pour le marché anglais

1- Synthèse des résultats

LE MARCHE ANGLAIS

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement faible envisagé sur le marché. Aucune connaissance préalable des marchés étrangers, mais familiarité avec les marchés frontaliers. Pas de système d'information interne. <p>→Stade 1 : Pré internationalisation</p>	<p>SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Perception d'ambiguïté limitée. Intrusion organisationnelle organisée par le directeur commercial. <p>→Logique active</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p> <p>Etudiant français en école de commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilingue. Spécialisé en développement international.
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Mandat clair. Pas de système de suivi interne structuré. Suivis très réguliers et promesse d'embauche. <p>→Contrôle processuel informel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrat de VIE. Rattaché au directeur commercial. <p>→Le défricheur</p>

2- Analyse du marché

L'émergence du système d'acquisition d'information : lorsqu'elle démarre en Angleterre, l'entreprise a besoin d'acquérir les savoir-faire d'internationalisation et des informations larges concernant le marché anglais, qui impliquent une interaction avec le chargé d'étude. Comme elle envisage en premier lieu une exportation indirecte, le contrôle est important, mais pas essentiel. Il s'agit là véritablement d'un besoin d'information et de projets classiques de la phase de pré-internationalisation.

Le fonctionnement du système : l'entreprise perçoit le marché anglais comme peu ambigu. Le Royaume Uni est proche de Lille, et des exportations sporadiques y ont déjà été réalisées, créant une certaine familiarité. Nous pourrions parler ici de distance psychique faible. L'intrusion organisationnelle est mise en place par un directeur commercial qui possède des compétences de suivi de force de vente et les applique à un V.I.E., dont il organise un reporting informel régulier. Nous retrouvons donc là une logique active de découverte des marchés, en avance sur la phase de développement international et qui s'explique d'une part par les caractéristiques du marché et d'autre part par les compétences de structuration et de suivi du directeur commercial.

Le profil du mode d'acquisition de l'information : le V.I.E. permet une interaction qui facilite la compréhension progressive du marché. Son profil est en ligne avec sa mission. Par contre sa jeunesse ne garantit pas un fort niveau de compétence. Son choix est cohérent par rapport à une logique active d'interprétation de l'information et une stratégie de contrôle processuel. Ce système s'est révélé efficace puisqu'il a permis de nouer les premiers partenariats avec des distributeurs étrangers et a ouvert la voie de l'internationalisation.

5-2-1- Les marchés européens

5-2-1-1- Analyse des études

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché</p> <p>Plage souhaite rester maître d'œuvre de la distribution. L'entreprise distribue en direct dans des pays logistiquement faciles à livrer c'est-à-dire l'Europe occidentale. Pour les pays plus éloignés, elle s'appuie sur des distributeurs qui prennent en charge l'importation et la logistique mais continue à négocier en direct avec les enseignes.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés</p> <p>Connaissance du marché anglais.</p> <p>3- Structuration des systèmes d'information</p> <p>Le recrutement du directeur export en 2007 qui rapporte au directeur général avec lequel il échange et développe la stratégie puis les objectifs par pays.</p> <p>Il instaure une participation régulière aux salons (1) comme moyen de découvrir les nouveaux marchés.</p> <p>Il conduit systématiquement des pré-études de marché en interne et met en place le système des V.I.E. pour compléter l'analyse (2).</p> <p>Enfin, l'export participe au système d'information de</p>	<p>« Je continue à discuter avec Carrefour, je fais mes présentations, je négocie mes références, et le distributeur passe derrière pour remettre les tarifs et prendre les commandes. L'importateur-distributeur, lui, alimente les Carrefour et autres. Il sert de base logistique. »</p> <p>(1) « Depuis deux ans, on a participé à plusieurs salons internationaux. C'est un moyen qu'on utilise pour s'implanter à l'étranger. Ça nous permet de découvrir les marchés, de vendre et éventuellement de s'adapter. »</p> <p>(2) « Pour tout ce qui est direction, gestion, management des équipes, je suis seul. Tous les V.I.E., tous les responsables de pays me rapportent, et les V.I.E. qui sont sur le terrain</p>

l'entreprise en remplissant des fiches d'observation. Une fois par mois, elles sont mises en commun, analysées, et des actions en découlent. Ce processus a été mis en place dans le cadre de la norme ISO 9002. Dans ce comité, on trouve la direction, des représentants du marketing, des commerciaux France et export, le service achat... L'objectif est de retrouver les différentes populations de l'entreprise, pour ne pas avoir qu'un regard commercial ou un regard export sur une donnée.

B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE

1- Caractère analysable des marchés

Trois facteurs expliquent une faible ambiguïté des marchés :

Premièrement, les consommateurs de produits de décoration ont des comportements assez prévisibles, qui peuvent être appréhendés grâce à deux facteurs majeurs : l'existence d'une classe moyenne et la présence d'une distribution moderne. Ces deux facteurs garantissent qu'un produit qui coûte 50 euros pourra être consommé en masse. S'ils ne sont pas réunis, c'est le niveau de distribution qui devra être adapté (1).

Deuxièmement, les tendances du marché de la décoration se rejoignent (2).

Enfin, le directeur export a l'expérience de ces marchés (3).

2- Forme de l'intrusion organisationnelle

comme commerciaux rapportent aux patrons de pays. »

(1) « Je vais me positionner haut de gamme sur un pays comme la Turquie, avec une approche résolument différente du marché puisque là je travaille avec des magasins de décoration, des magasins de meubles, on est pas du tout dans le mass market ».

(2) « Heureusement ou malheureusement de nos jours on se rend compte que l'offre est de plus en plus globale. En décoration, qu'on soit aux Etats-Unis ou en Chine, les tendances sont de plus en plus proches, donc l'étude des marchés est assez restreinte, au moins pour la partie offre. »

(3) « Sans vouloir être présomptueux, j'ai aussi 15 ans d'expérience à l'international à travers le monde en fait. Alors les marchés je les connais. »

L'étude se fait en trois étapes :

Une première approche documentaire (1) relativement brève (2) est complétée par des informations du réseau personnel du directeur export qui a gardé le contact avec plusieurs directeurs de filiales de son entreprise précédente (3).

Le directeur export lui-même appréhende par son système d'information personnel (étude et réseau) les grandes lignes du marché. Il s'occupe ensuite personnellement du démarchage et du démarrage de l'activité (4), puis décide ou non d'envoyer un VIE.

Les neufs V.I.E. finalisent l'analyse de la distribution et du consommateur et assurent la veille sur les tendances du marché et la concurrence (5). En plus de leur rôle d'acquisition d'information, les V.I.E. sont recrutés pour mener une démarche commerciale pure auprès de la distribution et une démarche plus stratégique qui les conduit à proposer des adaptations de la politique marketing au

(1) « Je regarde les données économiques sur les marchés. On arrive à avoir les rapports des missions économiques, je suis en contact avec les CCI internationales.

(2) « Ça reste très sommaire. On n'a pas assez de temps sur chaque marché pour faire une étude approfondie. Je fais l'étude de façon informelle parce que ça fait partie de ma mission au quotidien. »

(3) « J'ai des contacts très faciles. Sur la Chine par exemple, avoir des amis à travers le monde, c'est plus facile de faire intervenir le réseau, d'appeler le patron de la filiale chinoise et de lui demander une petite mise à jour de ce qui se passe sur le marché. »

(4) « En fait, je m'occupe personnellement d'ouvrir tous les marchés. On travaille en France avec une quarantaine de grandes enseignes, comme Leroy Merlin, Carrefour, Cora, par exemple, donc je me focalise déjà sur tous les pays où ces enseignes sont présentes »

(5) « Grâce à eux, il y a une réelle maîtrise des marchés, une compréhension. »

(6) « Pour la partie distribution, c'est notre politique de mettre en place des jeunes souvent sous la forme de V.I.E., pour vivre le marché, le comprendre et être le

marché local. Enfin cette présence au quotidien des V.I.E. permet de contrôler l'activité des distributeurs (6).

Ces V.I.E. sont sélectionnés sur des critères de personnalité. Comme ils ont très peu d'expérience, ce sont leurs aptitudes commerciales, et leur capacité à « faire ce qu'on leur demande » qui sont évaluées. Les compétences culturelles et linguistiques sont primordiales (7). Mais ils reçoivent une formation pour bien comprendre les produits Plage et acquérir les techniques de vente.

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le mandat se concentre sur la connaissance de la distribution et la veille sur les autres paramètres du marché.

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

Chaque V.I.E. produit régulièrement des comptes-rendus. Il y a un reporting très structuré, pour chaque rendez vous et à chaque fin de mois. Un tableau Excell leur permet en particulier de renseigner des champs sur les faits marquants du mois, les informations produits, le merchandising, la concurrence, les clients, le distributeur, la logistique, pour conclure sur les risques particuliers qu'ils ont pu détecter (1).

Les VIE sont aussi motivés par des perspectives d'embauche : Plage cherche en effet à construire une force de vente locale avec des contrats d'expatriés ou des contrats locaux en fonction des législations (2).

plus efficace possible »

(7) « On cherche des jeunes qui ont déjà, au travers d'un stage à l'étranger, une connaissance du marché ou qui soient biculturels et qui donc parlent déjà parfaitement la langue. »

(1) « On a un débriefing précis par écrit, tous les 8 jours un échange téléphonique et en fin de mois on a une synthèse de l'activité et une prévision sur le court terme et sur le long terme. On échange par email, on est bien équipé avec des réseaux communs, on peut se partager des documents. »

(2) « Une fois diplômé d'une école de commerce international, j'ai eu l'opportunité de réaliser mon rêve : intégrer une entreprise qui me permette d'accéder directement à la fonction de chef de zone export. J'ai créé une filiale Espagne, et m'occupe donc de toute la zone

	<p>«péninsule», l'Espagne et le Portugal. Aujourd'hui, j'ai été recruté par Plage en tant que chef de zone export en Espagne. En suivant un schéma classique, je n'aurais pu espérer ce poste qu'après 3 à 4 années d'ancienneté.» Interview de Mathieu Fortin, VIE, espace candidat du site d'Ubifrance</p>
--	--

5-2-1-2- Conclusion marchés européens

1- Synthèse des résultats

LES MARCHES EUROPEENS

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement faible sur les marchés. • Informations accumulées sur le marché anglais, puis sur les marchés successivement abordés. • Système d'information structuré sur les marchés et les agents. <p>→Stade 2 - Internationalisation initiale</p>	<p>SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüité limitée; • L'intrusion organisationnelle formée du directeur export et des VIE. <p>→Logique de découverte</p>	<p>Jeunes diplômés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance marché • Savoir faire commercial
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat clair • Contrôle processuel formel et possibilité d'embauche pour développer le marché localement. <p>→Logique de contrôle processuel formel et rapprochement d'objectifs</p>	<p>Contrats de VIE rattachés au directeur export.</p> <p>→Le prospecteur/veilleur</p>
--	---	--

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : le recrutement du directeur export fait passer l'entreprise en phase d'internationalisation initiale. Il apporte avec lui des savoir faire internationaux et une connaissance préalable du marché de la décoration acquise à la Cristallerie D'Arques. Les marchés de la décoration sont considérés comme relativement similaires, au niveau des préférences des consommateurs, des structures de distribution et de la concurrence (pour le moment limitée puisqu'il s'agit d'une innovation). L'entreprise a un besoin limité d'informations expérientielles et objectives sur les marchés. La relative standardisation des marchés, allée au caractère innovant du produit, et au mode de développement choisi (intermédiation par des distributeurs locaux) incitent à un développement international rapide. L'entreprise a donc besoin de cette information rapidement. Dans ce contexte, le contrôle du mode d'acquisition est important, sans être central.

Le fonctionnement du système d'acquisition de l'information : ce cas présente un système d'interprétation de l'information efficace et innovant par son ampleur et sa rapidité d'exécution. L'entreprise, grâce à ce système, a réussi à ouvrir avec succès plus de 10 marchés en 3 ans. Il se caractérise par une démarche en deux phases. Une première réduction de l'ambigüité des marchés rapide est conduite par le directeur export qui s'appuie essentiellement sur des échanges nombreux avec son réseau professionnel expatrié. Il s'assure ainsi de l'attractivité du marché et identifie les partenaires, les deux décisions les plus lourdes de la démarche d'internationalisation, estimant que « cela fait partie de son métier ». Puis une seconde réduction d'ambigüité plus lente et plus ciblée sur la distribution par des V.I.E. qui

« vivent le marché », ce qui leur permet d'envoyer au siège un flux continu d'informations objectives et expérientielles et dont l'activité est très encadrée par des reportings mensuels et motivés par une perspective de recrutement.

Plage est, en termes de nombre de marchés couverts et de structure, au stade d'internationalisation initiale mais utilise une logique d'interprétation de type « découverte ». Cette maturation accélérée du système d'acquisition d'information peut être expliquée non seulement par le caractère innovant de ce produit de grande consommation, et la similarité des marchés, mais aussi par le recrutement d'un spécialiste du développement international ambitieux et efficace (qui a d'ailleurs évolué depuis l'écriture de ce cas vers des fonctions de direction générale).

Le profil du mode d'acquisition de l'information : les V.I.E. sont sélectionnés pour leur connaissance préalable de la langue et de la culture du pays. On leur confie dès leur arrivée dans le pays des missions opérationnelles de prospection et de support à la distribution qui les conduisent à acquérir rapidement une connaissance du consommateur et de la distribution locale. La mission d'information qui leur est confiée est précise et encadrée. Les informations collectées sont consignées dans leurs comptes rendus mensuels. Enfin le dispositif qui vise à les contrôler allie contrôle processuel formel et rapprochement d'objectifs. L'expansion internationale rapide de Plage est une preuve de l'efficacité du système.

5-2-2- Le marché indien

Les éléments qui constituent l'analyse de cette étude sont tirés de données secondaire, c'est-à-dire d'un article publié par l'Entreprise en avril 2010, qui détaillent des parcours d'entreprises françaises en Inde¹⁷.

¹⁷ « Ils font du business en Inde – Six parcours à suivre », *L'Entreprise*, avril 2010, n° 288

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Forme de l'engagement sur le nouveau marché L'engagement sur le marché est à long terme et les perspectives sont ouvertes.</p> <p>1- Informations accumulées sur les marchés Une information solide a été accumulée sur une vingtaine de marchés.</p> <p>2- Structuration des systèmes d'information Le système d'information sur les marchés et sur l'agent est tel que nous l'avons décrit pour l'étude des marchés européens.</p> <p>B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE</p> <p>1- Caractère analysable des marchés Le territoire est grand comme 5,6 fois la France, les infrastructures défailantes, le monde des affaires totalement étranger, la grande distribution ne représente que 3% de part de marché.</p> <p>Impossible de s'appuyer sur la grande distribution, il faut construire son propre réseau.</p>	<p>« Notre développement en Inde comme en Chine s'inscrit dans une stratégie de long terme. Je n'attends pas un retour sur investissement immédiat. C'est un marché d'avenir et d'apprentissage » Marc Obin, Directeur Général de Plage</p> <p>« En Europe, il suffit d'être courtois, en Inde, il faut établir des relations de sympathie, voire d'amitié. » Benoît Challan Belval, Chargé d'étude en Inde</p>

2- Système d'acquisition de l'information

Marc Obin souhaite aborder le marché indien avec humilité et sans précipitation.

3- Forme de l'intrusion organisationnelle

Un salarié est recruté pour ce projet. Il passe un an en France pour se former à la culture et aux produits Plage, démarre une étude documentaire minutieuse puis part en Inde avec sa famille.

Benoît Challan Belval est ingénieur agronome de formation, et possède un master de sociologie du développement et développe actuellement le marché de la décoration d'intérieur en Inde.

Voici un extrait de son profil sur Viadeo (1).

4- Bilan de l'acquisition d'information

Après une année d'observation, il construit son propre réseau, référence trois importateurs qui alimentent une quarantaine de points de vente. Cependant, les compétences du représentant local, parfaite pour la compréhension du marché, ne sont pas nécessairement adaptées pour la partie opérationnelle du développement commercial comme en témoigne ses interrogations sur Viadeo (1).

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le mandat est volontairement ouvert au départ.

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

Le contrôle est effectué en direct par Marc Obin, le directeur Général.

(1) « Je souhaite acquérir une expertise en développement d'entreprise en pays émergent. Je considère l'entreprise comme l'un des moyens les plus efficaces pour lutter contre la pauvreté. Maîtriser les ressorts de l'enracinement et du développement d'une entreprise dans les régions émergentes nécessite un savoir faire et des connaissances adaptés. Si vous partagez cette passion pour le développement, je vous propose d'entrer en contact. »

(1) « Bonjour, Je dois chiffrer le coût d'un plan de publicité d'un an au niveau d'un pays. Je dois apporter cette information au plus vite à mon directeur général pour décider des investissements à faire sur mon secteur. Plus qu'un chiffrage, j'ai besoin des principes à suivre pour construire un plan de publicité». Benoit Challan Belval

LE MARCHE INDIEN

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR L'ENTREPRISE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fort envisagé mais stratégie ouverte. • Informations accumulées sur les marchés européens. • Système d'information structuré sur les marchés et les agents. <p>→ Stade 3 – Expansion internationale</p>	SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION	RESSOURCES ET COMPETENCES
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïté forte. • Intrusion organisationnelle active liée aux enjeux du marché. <p>→ Logique active</p>	<p>Jeune diplômé français</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des marchés émergents. • Pas de connaissances d'étude ni de développement commercial.
	STRATEGIE DE CONTRÔLE	FORME DE CONTRAT
	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat ouvert. • Reporting formel et informel. <p>→ Logique de contrôle processuel formel et informel</p>	<p>Contrat à durée déterminée dépendant directement du PDG.</p> <p>→ L'émissaire</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : l'entreprise a accumulé des informations sur les marchés européens, et aborde maintenant les marchés émergents. Pour ceux-ci, elle ne dispose ni d'informations, ni d'expérience. D'autre part, leurs consommateurs et leurs structures de distribution sont bien différents de ceux des marchés européens. Il lui faut donc acquérir des informations expérientielles et objectives larges sur le marché. Le besoin d'interaction avec le chargé d'étude est particulièrement fort ainsi que le besoin de contrôle processuel.

Le fonctionnement du système : la direction a bien intégré cette ambiguïté forte du marché, et recherche un moyen d'observer le marché pendant une période longue et d'avoir de nombreuses discussions à son sujet avec le chargé d'étude. Elle choisit donc d'envoyer un jeune diplômé en C.D.D., pour construire avec lui la compréhension du marché et met en place un contrôle processuel formel et informel qui convient bien à une situation où le mandat est confus.

Le profil du mode d'acquisition : Le système est ici bien pensé pour répondre à une forte ambiguïté du marché. Cependant le chargé d'étude est sélectionné en fonction de sa connaissance des marchés émergents mais n'a ni compétences d'étude, ni de compétences de développement de marché. Il est donc dans une situation d'émissaire, dont l'utilité centrale est de rapporter la réalité observée sans intervenir sur elle. Son statut de C.D.D. est une motivation à effectuer professionnellement sa mission afin d'être recruté à l'issue de celle-ci pour développer le marché.

6- LE CAS CHAMPAGNE DEVAUX

6-1- L'entreprise¹⁸

6-1-1- L'origine de l'entreprise

Fondée en 1846 par les frères Jules et Auguste Devaux, l'entreprise est reprise par Madame Augusta Devaux qui lui laisse son nom. Devaux doit son caractère à la localisation de ses 1 400 hectares de vignes sur la côte des Bar.

En 1987, Jean Pol-Auguste Devaux cède sa maison à l'Union Auboise. L'Union Auboise réunit 850 vignerons associés et élabore 8 millions de bouteilles chaque année pour un chiffre d'affaires de 88,5 millions d'euros en 2005. Elle possède des stocks qui représentent quatre fois ses ventes annuelles. Les champagnes de bonnes cuvées restent au minimum cinq ans en cave avant d'être commercialisés. Ils sont élaborés dans des installations modernes et certifiées dans le respect de l'environnement gage de qualité. Le soin de la vigne s'inscrit dans le cadre d'une viticulture raisonnée. La "Démarche Qualité Vignoble", implique assure la traçabilité du vignoble. Précurseur dans le domaine environnemental, cette union de coopératives est aussi à l'origine de plusieurs alliances dont une joint-venture dans la Yarra Valley, en Australie, dont l'objectif est d'enrichir ses connaissances et accroître ses débouchés...

Devaux ne met sur le marché que des champagnes AOC. Les techniques de production sont traditionnelles. La cuvée D. de la maison Devaux devient son porte drapeau grâce à son positionnement très haut de gamme. Parmi les autres produits de la gamme Devaux, on trouve du champagne blanc de noirs, la cuvée Grande Réserve brut assemblée à partir de 50 crus, les cuvées rosées, cuvées millésimées et aussi le fameux rosé des Riceys. Les 600 000 bouteilles de la marque Devaux sont vendues pour 52% à l'export. La part de l'export se répartit comme suit : 45% au Royaume Unis, 40% dans le reste de l'Europe et 15% au grand export.

¹⁸ Sources : Sylviane MOREAU, *l'Est Eclair* 12 mai 2009, *L'Ardennais*, 26 mai 2009

Le produit le plus vendu à l'export est la « collection D. de Devaux » sur le segment premium.

Pour la première fois en 2008, la part export (46 %) est inférieure au marché français (54 %). Le chiffre d'affaires enregistré pour 2008 se monte à 110,6 millions (+ 5,15 % par rapport à 2007).

6-1-2- L'internationalisation de l'entreprise Devaux

Les champagnes Devaux sont exportés depuis le XIXème siècle, mais c'est après son acquisition par l'Union Aubeoise, qu'il décolle véritablement. De 1987 à 1997, l'internationalisation de la marque est gérée par le directeur commercial qui distribue les produits dans les pays européens avec un positionnement de « bon rapport qualité/prix ».

6-1-3- Les personnes interrogées

En 1997, un directeur export est recruté, Jean-Noël Girard, qui va initier un changement de positionnement vers le haut de gamme, renouveler l'ensemble des partenaires sur les marchés européens et développer le grand export, en particulier l'Asie.

6-2- Les études

6-2-1- Le marché anglais

6-2-1-1- Analyse de l'étude

ANALYSE	VERBATIM
<p>A- STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</p> <p>1- Engagement sur le nouveau marché Le projet est de recruter des importateurs plus importants offrant une meilleure couverture géographique et une meilleure connaissance du marché.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés Les marchés européens ont déjà été abordés, mais l'entreprise est dépendante sur l'ensemble de ses marchés d'un ou deux acteurs, qui ne sont pas nécessairement les bons. En Angleterre, Devaux n'est pas très présente sur Londres, et travaille avec des importateurs classiques, des grossistes régionaux.</p> <p>3- Structuration des systèmes d'information Recrutement d'un directeur export qui conduit l'étude, en vue du changement d'intermédiaires sur le marché.</p> <p>B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE</p> <p>1- Caractère analysable des marchés L'objectif de l'étude est d'identifier un partenaire sur le marché, qui comprendra et sera en accord avec le nouveau</p>	<p>« Il ne faut pas qu'il y ait un décalage entre la vision de l'importateur et la vision de la</p>

positionnement de la marque.

2- Système d'acquisition de l'information

Dans un premier temps, le responsable export sélectionne lui-même le nouveau distributeur sur le marché.

Il se repose ensuite sur le distributeur retenu pour analyser son marché : celui-ci a une équipe marketing de 6 ou 7 personnes, et touche directement les clients de Devaux (1). Il distribue la marque aux restaurateurs, aux cavistes, et de ce fait obtient des remontées d'information immédiate de ces opérateurs.... Le rôle de l'importateur, est de mettre en place la stratégie sur le marché en relation avec l'entreprise. Sa très bonne connaissance du marché entraîne une adaptation judicieuse de la politique marketing locale et permet à la marque de se développer sur tous les secteurs.

L'information est transmise grâce à des visites conjointes sur le terrain (2), par téléphone et quelques études ad hoc sont conduites lors de l'attaque de nouveaux segments (3).

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Le mandat est très clair, centré sur les remontées d'information du marché.

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

La motivation principale de l'importateur tient au fait qu'il est le distributeur exclusif de la marque en Angleterre.

marque. Autrement, il est clair qu'il faut prendre une décision »...

(1) « Le suivant est un importateur qui est distributeur en même temps, et qui est basé sur Londres, qui fait 80% sur Londres et qui couvre l'ensemble de l'Angleterre. Il s'appelle Liberty Wines, c'est une boîte qui a 10 ans, qui est très dynamique, très beau portfolio ».

(2) « Quand on tourne avec lui, on va directement voir le restaurateur. On voit un petit peu quelles sont les difficultés qu'ils peuvent avoir avec des marques comme Devaux, et quelles sont les marques qui sont plutôt dynamiques, qu'est-ce qu'elles font ? »

(3) « Si on attaque un secteur, on analyse ce secteur et on met en place une petite stratégie pour ce secteur là. Cela fait partie de son rôle d'informer ».

« Le fait qu'ils soient importateurs de la marque les rend garants de la marque sur le marché britannique »

3- Bilan de la relation

Après deux tentatives infructueuses liées à une mauvaise sélection d'importateurs dont le positionnement ne correspondait pas à la marque Devaux, ce dernier apporte réellement une bonne connaissance et un flux d'affaires sur le marché.

6-2-1-2- Conclusion marché anglais

1- Synthèse des résultats

LES MARCHES EUROPEENS

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION MIS EN OEUVRE	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement limité au choix d'un importateur distributeur. Informations accumulées sur les marchés européens dont le Royaume Unis. Système d'information limité au directeur export . <p>→Stade Internationalisation initiale</p>	<p align="center">SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p>	<p align="center">RESSOURCES ET COMPETENCES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Ambigüité moyenne à forte. Intrusion organisationnelle formée par l'équipe responsable export/distributeur. <p>→Logique active</p>	<p>Importateur distributeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> Connaissance marché. Savoir-faire commercial.
	<p align="center">STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p align="center">FORME DE CONTRAT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Mandat relativement clair. Contrôle des résultats. <p>→Logique de contrôle par les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prestation. Ne fait pas l'objet d'une tarification spéciale. <p>→Le partenaire</p>

2- Analyse du cas

L'émergence du système d'acquisition de l'information : l'entreprise dispose maintenant d'un directeur export qui reprend les opérations à l'international et rentre dans une phase d'internationalisation initiale. L'étude du marché anglais présentée ici n'est pas à proprement parler une étude de nouveau marché, puisque la marque y est déjà distribuée. Cependant, le directeur export l'aborde avec de nouveaux paramètres – nouveau positionnement et nouveaux objectifs de distribution. Le produit est traditionnel. Le marché complexe et morcelé du champagne rend l'obtention d'information difficile et coûteuse. L'entreprise a besoin de beaucoup d'informations expérientielles et objectives sur le comportement des différentes cibles du champagne (cavistes, restaurateurs...). Les ressources sont limitées et les systèmes d'information internes ne sont pas encore structurés. Le système d'acquisition de l'information mise donc sur l'exploitation des connaissances du mode d'entrée envisagé : l'importateur-distributeur.

Le fonctionnement du système : l'échec des expériences précédentes fait percevoir au directeur toute la difficulté à analyser le marché. Il souligne d'une part qu'un intermédiaire positionné sur les mauvais canaux rapporte peu de ventes mais aussi peu d'informations utiles et que d'autre part un intermédiaire sans savoir faire marketing rapporte peu de connaissances de son secteur donc peu de soutien au développement d'un plan marketing local. Pour avoir accès à cette information utile sur le marché il procède donc, comme l'entreprise Plage, par étapes. Muni de sa connaissance de l'entreprise, des enjeux stratégiques et du marché, et de son expérience du développement international, il focalise son étude sur la recherche du bon intermédiaire, en se fondant sur son réseau professionnel et personnel. Il peut ensuite réduire l'ambiguïté du marché en établissant un dialogue avec lui. Ce dialogue est constructif dans la mesure où le distributeur a une motivation suffisante à construire avec la marque un plan de développement sur le marché, et qu'il devient un véritable partenaire. Le contrôle s'effectue essentiellement par rapprochement d'objectifs, mais le regard actif de la marque sur le travail du distributeur, ses visites régulières et la l'élaboration conjointe de plans sectoriels introduisent une mesure de contrôle processuel.

Le profil du mode d'acquisition : la sélection du bon partenaire est la clef de l'efficacité du mode d'acquisition et demande un savoir-faire particulier. Une fois qu'un partenaire et motivé a été identifié, la remontée d'information est large et intégrée dans le coût de la prestation

globale de l'intermédiaire. Devaux a tenté deux essais malheureux avant de trouver le partenaire qui convenait à sa marque, ce qui souligne tout l'enjeu de cette première phase de l'étude.

6-2-2- Les marchés asiatiques

6-2-2-1- Analyse des études

ANALYSE	VERBATIM
<p>1- Engagement sur le nouveau marché Vente au travers de distributeurs.</p> <p>2- Informations accumulées sur les marchés Information accumulée sur plus de 10 marchés.</p> <p>3- Structuration du système d'information sur les marchés et sur l'agent Le département export est structuré autour d'un directeur export, de deux assistantes, et d'un chef de produit international dédié.</p> <p>B- SYTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION DE L'ETUDE</p> <p>1- Caractère analysable des marchés Marchés éloignés physiquement et culturellement.</p> <p>2- Système d'acquisition de l'information Totalelement délégué.</p>	

3- Forme de l'intrusion organisationnelle

Pour le travail d'étude et de prospection en Asie, Devaux a recours à une agence marketing, Red and White.net (www.redandwhite.net/ap/) (1). Cette agence est basée à Singapour et spécialisée dans le vin : elle représente ainsi 15 marques de vin français en Asie, dont Georges Duboeuf. La société possède 4 vendeurs et gère 10 pays ; 70% de son travail est dédié au montage d'opérations promotionnelles en Asie. Elle assure ainsi un meilleur service que les agents situés en France (2).

Comme son statut l'indique, l'agent ne s'occupe ni du stockage, ni de la facturation et il est payé à la commission. Il met en contact l'entreprise avec le bon intermédiaire, (importateur distributeur) puis il assure le suivi, le plan de promotion, les animations, les événements. Cet agent développe pour Devaux un véritable plan marketing.

Les personnes qui travaillent dans cette agence sont françaises. Elles ont ainsi le profil pour représenter le prestige du produit et faire de la pédagogie. Elles sont de véritables représentantes de la marque.

Tous les 15 jours, une lettre d'information du marché sur l'état général du marché est publiée qui synthétise des études qui ont été faites, des articles de la presse, etc. Des analyses plus personnalisées des marchés de chaque client sont aussi conduites.

4- Bilan acquisition connaissances

Depuis 4 ans, cette agence a développé 5 pays pour Devaux : Honk Kong, Singapour, Taiwan, la Corée et le Cambodge.

(1) « En fait, ce n'est pas vraiment un agent, c'est plutôt un détachement de service export, une entité qui couvre plusieurs secteurs. Cet agent ne prend pas possession de la marchandise. Tout ce qui est commande transite par eux, ils envoient les informations essentielles pour que nous puissions gérer et préparer la commande. La partie transport, c'est toujours les clients qui la gèrent via cette agence. »

(2) « Il existe beaucoup d'agences en France qui servent les petits domaines. Les domaines sont satisfaits de leur portefeuille. Ils connaissent telle ou telle personne. Mais ils travaillent surtout à partir de listing et contactent les opérateurs locaux. Je peux le faire aussi. Ils vous connectent avec l'importateur et ensuite vous vous débrouillez. Ils n'assurent pas de suivi. Ils ne représentent pas la marque. »

C- STRATEGIE DE CONTRÔLE DE LA RELATION

1- Clarté du mandat

Mandat clair.

2- Stratégie de contrôle et forme de contrat

Devaux choisit la liste des pays sur lesquels elle souhaite se développer. L'agence produit un rapport par pays (tendances, principaux opérateurs, ...) et adresse au directeur export une lettre d'information bimensuelle (qui reprend des articles récents sur l'industrie des vins). Tout ceci est compris dans les commissions et ne fait pas l'objet d'une facturation complémentaire.

Jean-Noël Girard suit l'agent grâce à des déplacements réguliers.

« j'y vais trois fois par ans », « je les accompagne » ; « je souhaite être présent au moins une fois par an ».

6-2-2-2- Conclusion marchés asiatiques

1- Synthèse du cas

LES MARCHES ASIATIQUES

CONTEXTE ORGANISATIONNEL	SYSTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION	PROFIL DU MODE D'ACQUISITION SELECTIONNE
<ul style="list-style-type: none"> Engagement faible envisagé sur les marchés asiatiques. Informations accumulées sur les marchés européens. Système d'information limité au directeur export. <p>→Stade 3- Expansion internationale</p>	<p>SYSTEME D'INTERPRETATION D'INFORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Ambigüité forte. Intrusion organisationnelle formée du directeur export et de son partenaire local. <p>→Logique active</p>	<p>RESSOURCES ET COMPETENCES</p> <p>Agence commerciale basée à Singapour</p> <ul style="list-style-type: none"> Connaissance marché. Savoir faire commercial.
	<p>STRATEGIE DE CONTRÔLE</p>	<p>FORME DE CONTRAT</p>
	<p>Mandat relativement clair et capacités de contrôle interne.</p> <p>→Logique de contrôle par les résultats.</p>	<p>Contrat de prestation plus commission sur les ventes</p> <p>→ Le partenaire</p>

2- Analyse du cas :

L'émergence du système d'acquisition de l'information : les marchés asiatiques sont lointains, complexes et peu d'informations ont été accumulées sur eux. Il convient donc d'acquérir des informations objectives et expérientielles sur ces marchés. Par contre, le directeur export est aguerri au choix de partenaire sur les marchés, et son processus de choix est au point. Le système d'information capte là aussi les connaissances du partenaire local et son défi principal est d'assurer un flux constant d'information du marché vers l'entreprise.

Le fonctionnement du système : le système mis en place est proche de celui de l'Angleterre. L'intrusion organisationnelle est formée par le directeur qui sélectionne un partenaire puis avec lui, réduit l'ambiguïté du marché. Cependant, contrairement au cas anglais, la réduction d'ambiguïté est essentiellement déléguée au partenaire local, l'interaction est moins forte. L'avantage du système se situe dans son absence d'investissement et de coût, et dans la connaissance marché dont dispose l'agent mais le degré de contrôle est très faible, reposant majoritairement sur le rapprochement d'objectif (commissionnement sur les ventes), et très peu sur le contrôle processuel.

Le profil du véhicule : le partenaire choisi est un agent français implanté en Asie. L'avantage de ce choix réside dans la première interprétation des marchés qu'effectue cet agent et qui la rend plus accessible au décideur français. L'inconvénient est que cette interprétation peut aussi constituer un filtre puisque le processus d'interprétation n'est pas contrôlé par le commanditaire.

7- CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE

Lors de la première partie, nous avons construit un cadre conceptuel qui nous a permis d'analyser les données des six cas que nous venons de présenter. En confrontant ce cadre théorique avec les résultats de l'étude empirique, nous pouvons dégager les mécanismes de choix du mode d'acquisition de l'information et les principes de leur gestion dans seize contextes différents. L'analyse de chaque cas apporte une réponse aux quatre questions principales de recherche et constitue le socle de nos réflexions ultérieures.

Fournier est un groupe multinational qui aborde des marchés complexes, gère des projets d'envergure et développe des systèmes d'acquisition de l'information sophistiqués orientés vers la découverte ou l'évaluation des options stratégiques d'entrée sur un marché. Ce cas nous enseigne comment ces systèmes fonctionnent et détaille les profils pointus qui correspondent à ces études.

Le cas Vendôme apporte des enseignements riches sur les écueils de la période de pré-internationalisation, et sur l'apprentissage qui s'effectue avec la répétition des études. Le premier système d'acquisition d'information, inadapté et inopérant, est remplacé par d'autres

encore exploratoires, mais qui atteignent leur objectif d'acquisition d'information et de maîtrise du processus. Après le rachat par Johnson et Johnson, la rupture de paradigme est sensible et l'acquisition d'information se limite à des études consommateurs locales.

Biomérieux est un groupe multinational qui aborde avec un produit technique une multitude de marchés. Le système d'acquisition de l'information mise en place est fondé sur un employé à plein temps et présente tous les indicateurs de performance : une interaction nourrie avec le directeur du développement international, la confiance forgée au cours de plusieurs années de travail commun, un canevas d'étude et des outils de reporting eux aussi perfectionnés avec les années. Le seul cas où Christian Balp est inopérant est celui où l'entreprise aborde d'important marchés émergents et souhaite une rupture et la mise en place d'un autre système d'acquisition d'information parallèle qui lui permette de se faire une vision du marché russe.

Le cas Vaucher Béguet présente une rupture par rapport au prisme de l'internationalisation graduelle. Il nous montre un système d'acquisition de l'information particulier qui émerge d'une stratégie de pénétration rapide de marchés globalisés, conduite par un dirigeant qui possède une vision claire des marchés internationaux. Le système mis en place est limité dans son envergure et efficace dans ses résultats. Le consultant livre rapidement des informations essentiellement explicites sur la distribution et le comportement des acheteurs.

Le cas Plage présente un excellent exemple de l'émergence d'un système d'acquisition d'information forgé par un directeur export pour une PME en phase d'internationalisation initiale qui agence et coordonne les ressources informationnelles de plusieurs modes d'acquisition de l'information, et se duplique sur un nombre considérable de marchés. Les ressources et compétences du directeur export pour « ouvrir » le marché et identifier les bons partenaires, celles de la grande distribution pour un retour quantitatif sur le marché et celles de V.I.E. qui participent à l'observation des acteurs locaux et conduisent à l'adaptation de la politique commerciale. Chaque mode d'acquisition joue un rôle spécifique à jouer et collecte et transmet des informations particulières.

Enfin, le cas Devaux présente lui aussi un système d'information qui correspond aux préoccupations d'une P.M.E. au stade d'internationalisation initiale, mais qui, contrairement à Plage se situe dans un secteur plus traditionnel et complexe à analyser. Le système d'acquisition de l'information mis en place par le directeur export agence ses ressources et

celles du distributeur local. La complexité des marchés locaux et le manque de ressources internes poussent le directeur export à déléguer la collecte et l'interprétation des informations au distributeur, avec un contrôle limité aux résultats. Ce système livre des informations explicites déjà interprétées sur des marchés complexes. Il est peu coûteux et assez efficace, mais présente cependant de forts risques de distorsion d'informations.

Tous ces cas donnent un éclairage sur l'influence du contexte, les mécanismes de l'émergence du système d'acquisition de l'information, le fonctionnement des systèmes, le rôle du mode d'acquisition de l'information dans le système. Le chapitre sept va maintenant reprendre et approfondir chacun de ces points dans une analyse transversale des cas.

CHAPITRE 7 – LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

L'objet de ce chapitre est de présenter les résultats de notre recherche et donner une réponse aux questions formulées en conclusion de la première partie. Pour chacune de ces étapes, nous synthétisons dans premier temps l'apport des cas, grâce à une analyse transversale organisée pour chaque thème par stade d'internationalisation. Dans un second temps, nous tirons les leçons de cette analyse et nous reformulons une définition des principaux concepts et mécanismes qui vont participer à la construction d'un modèle de choix du mode d'acquisition de l'information.

Notre analyse transversale s'articule autour de cinq questions de recherche qui forment la trame de notre réflexion. La première porte sur l'influence des phases d'internationalisation sur la formation d'un système d'acquisition d'information. Pour y répondre, nous analysons les éléments du contexte, ceux qui sont liés aux phases de développement et ceux qui ne le sont pas, et formulons en conclusion une définition plus large de celui-ci. La seconde s'interroge sur l'émergence du système d'acquisition d'information. Pour y répondre, nous partons des concepts de perception d'ambiguïté, d'intrusion et de capacité de contrôle présentés au cours de la première partie. Nous observons ensuite comment à chaque phase de son internationalisation, l'entreprise exprime sa volonté de réduire l'ambiguïté et comment elle trouve les moyens d'y parvenir. Confrontés aux résultats empiriques, les concepts sont opérationnalisés dans le contexte des études export et rendent compte, en définitive, du phénomène d'émergence. La troisième porte sur le fonctionnement d'un système d'acquisition d'information. Pour y répondre, nous nous fondons sur les dimensions cognitives et de contrôle du système, telles que nous les avons évoquées lors de la revue de littérature. Nous analysons ensuite comment les logiques d'interprétation et les stratégies de contrôle se combinent à chaque phase du développement international pour faire apparaître des formes d'étude typiques. La quatrième s'interroge sur le processus d'identification du mode d'acquisition de l'information. Nous confrontons les apports du premier chapitre sur les informations indispensables à la connaissance d'un marché et les rôles que jouent les modes

d'acquisition dans les études aux résultats empiriques. Cette démarche nous permet de confirmer la pertinence du cadre théorique, de l'affiner grâce à une description du processus d'identification et en définitive, de mettre en lumière de profils type de chargés d'étude. Enfin, la cinquième et dernière question tente d'apporter une aide concrète aux entreprises qui souhaitent identifier le mode d'acquisition de l'information qui convient à leur situation.

1- LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le stade de développement international de l'entreprise au moment de l'étude est apparu lors de la revue de littérature comme l'élément de contexte déterminant le comportement de l'entreprise lors d'une étude export. L'analyse des cas confirme la pertinence et l'influence de cet élément tout en révélant deux facteurs modérateurs non pris en compte lors de la revue de littérature : le domaine d'activité et la taille de l'entreprise. Nous les intégrons à une définition élargie du contexte qui inclut les notions issues de la littérature et les résultats empiriques. Enfin, nous indiquons quelle influence chaque dimension exerce sur la réalisation des études export.

1-1- L'analyse transversale des cas par phase

1-1-1- Les phases de développement international

1-1-1-1 Evolution de l'engagement à l'international

L'école d'Uppsala parle d'engagement progressif à l'international (Johanson et Widedersheim-Paul, 1985) et le décrit comme un mouvement de l'entreprise vers des marchés plus distants et des modes de présence plus contrôlés. Nous n'avons pas retenu le concept de développement concentrique lors de la revue de littérature, la considérant comme obsolète du fait de la globalisation croissante de l'environnement.

L'analyse des cas nous conduit à plusieurs constats. Premièrement, les cas réaffirment la pertinence d'une approche concentrique des marchés que nous sommes donc amenés à réintégrer comme indicateur d'engagement croissant à l'international. Deuxièmement, les cas confirment la validité du modèle d'internationalisation graduel concernant le choix du mode d'entrée, qui prévoit qu'avec l'expérience, l'entreprise choisit des modes d'entrée qui requièrent plus d'investissement, mais sur lesquels elle exerce un meilleur contrôle. En définitive, nous décrivons l'engagement progressif de l'entreprise à l'international grâce aux deux indicateurs que sont la sélection des marchés et des modes d'entrée. Nous allons maintenant les préciser.

Considérons tout d'abord le choix des marchés. La plupart des cas illustrent le fait que les entreprises débutantes approchent en priorité des marchés voisins (Vendôme approche la Belgique et l'Allemagne, Plage l'Angleterre, puis le reste de l'Europe, Fournier, l'Europe puis les Etats-Unis, Devaux, l'Angleterre, l'Europe puis l'Asie), alors qu'une fois aguerries, elles s'attaquent aux marchés émergents (l'Ukraine pour Biomérieux, l'Inde pour Plage, le Mexique et la Turquie pour Fournier). Pour résumer cette progression, au stade de pré-internationalisation, l'entreprise aborde les marchés frontaliers, au stade d'internationalisation initiale, l'ensemble des marchés européens, puis avec l'expansion internationale, elle approche les marchés lointains/émergents. Ceci confirme les conclusions des tenants de l'internationalisation graduelle (Johanson et Vahlne, 1977, Davidson, 1983, Erramilli, 1991).

« On s'est d'abord concentré sur l'Europe puis j'ai essayé d'élargir un peu la cible. Il y a l'est et l'ouest. L'ouest c'est les Etats-Unis, un marché saturé avec des marques très fortes et beaucoup d'opérateurs et l'Asie, où il y a peu d'opérateurs, beaucoup de destinations et beaucoup à faire en termes d'éducation du goût » Jean-Noël Girard, Directeur Commercial International, Champagnes Devaux.

Ce développement concentrique a des conséquences directes sur les problématiques d'étude, comme nous le verrons dans les chapitres suivants. La distance et la complexité des marchés créent une barrière culturelle plus forte entre entreprise et marché et accroissent la perception d'ambiguïté des responsables de leur développement.

« Notre développement en Inde comme en Chine, s'inscrit dans une stratégie de long terme. Je n'attends pas un retour sur investissement immédiat. J'aborde l'Inde avec humilité, je

cherche à préparer minutieusement notre arrivée et minimiser les risques » Marc Obin, Directeur Général de Plage.

Observons ensuite le choix des modes de présence. Nous avons présenté lors de la partie théorique l'évolution des modes d'entrée : dans un premier temps de formes indirectes et intermédiées, évoluant ensuite vers des formes partenariales pour aboutir à des formes autonomes, c'est-à-dire le plus souvent des filiales (Lemaire, 1997). Cette progression est validée par l'analyse du codage des cas, et la description des modes d'entrée par phase fait au chapitre trois est confirmée. Les cas révèlent que la nature du mode d'entrée envisagé sur le marché est un élément de contexte crucial pour comprendre les pratiques d'étude export des entreprises. En effet, il exerce une influence décisive sur la capacité d'intrusion et de contrôle de l'entreprise sur le nouveau marché, et que son processus de sélection génère une forte perception d'ambiguïté pour les décideurs à la recherche de la bonne option stratégique, des impacts que nous allons maintenant analyser.

Chaque marché représente une attractivité et donc un enjeu unique pour l'entreprise. Plus le marché est perçu comme attractif, plus l'entreprise souhaite investir sur ce marché, plus des efforts importants seront déployés pour explorer ce marché. Ainsi, les études des marchés mexicain par Fournier ou ukrainien par Biomérieux sont dotés de temps et de moyens conséquents car ces entreprises les jugent stratégiques pour l'avenir de leur entreprise. On observe ce même phénomène dans le cas des laboratoires Vendôme. L'entreprise engage plus de compétences et de ressources pour l'étude du marché américain, où elle envisage d'implanter une filiale, que pour l'étude des pays arabes où elle compte exporter par l'intermédiaire de distributeurs. Cet investissement différencié illustre la corrélation entre l'engagement, traduit par le mode d'entrée envisagé, et la mobilisation de ressources.

La forme du mode d'entrée façonne ensuite la capacité d'intrusion organisationnelle. Les intermédiaires sur le marché comme les agents et les distributeurs possèdent un stock d'information sur le marché local. En inscrivant la transmission d'informations dans les accords de coopération, ils deviennent un puissant mode d'acquisition de l'information. D'autre part, ces modes d'acquisition sont peu coûteux et motivés puisqu'ils sont rétribués de ces efforts par le succès du développement local. D'autres modes d'entrée, comme la filiale, ne présentent pas cette possibilité.

«Le rôle aujourd'hui d'un importateur, c'est bien évidemment de mettre en place la stratégie sur le marché en relation avec l'entreprise Devaux. Si on attaque un secteur, on analyse ce secteur avec lui et on met en place une petite stratégie. Cela fait partie de son rôle d'informer.» Jean-Noël Girard, Directeur Commercial International, Champagnes Devaux

Enfin, l'hésitation quant au choix du mode d'entrée provoque une incertitude stratégique. Ce choix est plus ou moins problématique selon les phases de développement. En phase de pré-internationalisation et d'internationalisation initiale, il n'est pas d'une grande complexité : le distributeur ou l'agent s'imposent assez naturellement à des entreprises qui ont peu de moyens à déployer, comme c'est le cas pour Vendôme, Devaux ou Plage au démarrage de leur internationalisation. En revanche, lors de la phase d'expansion internationale, lorsqu'un investissement direct sur le marché est envisagé, l'entreprise est confrontée à de vives interrogations stratégiques : elle souhaite alors envisager et comparer plusieurs options, comme la joint venture, la filiale ou pas d'investissement du tout. Cette forte incertitude se reflète dans les objectifs de l'étude (orientée vers la faisabilité des options) et les compétences stratégiques nécessaires à sa réalisation. Ces interrogations disparaissent à la dernière phase, lorsque le maillage du réseau de filiale est réalisé.

« Lorsque l'entreprise n'est pas présente sur un nouveau marché ou que sa position n'est pas stabilisée (rupture ou changement de contrats avec des partenaires), elle se pose des questions, qui amènent une phase d'exploration suivie éventuellement d'une phase d'expansion. Exemple : « doit-on y aller nous même ou chercher des partenaires ? » pour le Mexique ; « on y retourne mais pas en direct » pour l'Argentine et le Venezuela ; « les pays sont intéressants, comment va-t-on y aller ? » pour les pays de la C.E.I. » Bruno Solari, Directeur Export Fournier

1-1-1-2- Accumulation d'informations expérientielles

Les informations expérientielles accumulées lors de l'internationalisation sont de deux natures : générales d'abord lorsqu'elles concernent le processus d'internationalisation puis spécifiques lorsqu'elles concernent les marchés (milieu des affaires et institutions) (Eriksson et Johanson, 1997). Nous avons postulé l'accumulation progressive d'un stock d'informations (Eriksson et al. 2000), générales en premier lieu, puis spécifiques sur les marchés (Basly, 2005). Le codage des cas confirme l'existence de ces deux catégories d'information et leur

ordre d'acquisition, il souligne l'aspect indissociable des savoir-faire d'internationalisation et d'étude export, enfin, montre que le processus d'accumulation d'information est tangible pour les informations générales, mais l'est moins pour les informations spécifiques.

L'importance des savoir-faire d'internationalisation, et la nécessité de les acquérir avant de démarrer les études sont soulignées par plusieurs cas. Les études conduites sans savoir-faire, comme celle de l'Allemagne par Vendôme ou des Etats-Unis par Fournier, sont discutables dans leurs objectifs, leur méthodologie et leurs résultats. L'approche longitudinale des cas offre la preuve que la multiplication des études favorise une accumulation de savoir-faire. Ainsi, au sein de l'entreprise Vendôme, l'échec allemand conduit à une sélection de marché plus rigoureuse, puis l'expérience américaine provoque la construction d'un schéma d'étude spécifique aux produits cosmétiques grand public. La méthode d'approche des marchés lointains de Fournier s'affine elle aussi après le séjour prolongé d'un médecin sur le sol américain. Cette expérience peu concluante conduit à préciser les objectifs de l'étude et sélectionner un profil plus technique pour réaliser les études suivantes, comme celle du marché mexicain. Cette étude, réalisée dans un temps et pour un budget plus limités, apporte des réponses fines aux questions de l'entreprise. Nous confirmons ici les conclusions du courant fondé sur les connaissances qui parle de l'internationalisation comme un mécanisme d'apprentissage (Kogut et Zander, 1992, Eriksson et al., 2000, Basly, 2005).

« Maintenant on sait identifier clairement ce que ça représente de faire ce genre d'étude. On sait qu'il nous faut une personne et en fonction de son profil on sait combien ça va nous coûter, on sait qu'il nous faut acheter des outils, des informations, qu'il faut avoir à faire à des supports locaux de type légaux, que sais-je ? Aujourd'hui c'est formalisé de façon simple. » Bruno Solari, Directeur Export Fournier

Lors de la revue de littérature nous avons dissocié au sein des informations générales, les savoir-faire d'internationalisation et ceux d'étude export (Cavusgil, 1985). Nous constatons en codant les entretiens et en observant les pratiques des entreprises que ces deux savoir-faire sont intimement liés et s'acquièrent quasi simultanément. De ce fait, nous considérerons le savoir-faire d'étude export comme partie intégrante de celui d'internationalisation.

Enfin, les cas nous donnent à observer une accumulation d' « informations spécifiques sur les marchés ». Chaque étude apparaît au travers des cas comme une nouvelle découverte, et

conserve jusqu'au bout son incertitude propre, mais l'entreprise part avec des données plus structurées au fur et à mesure de son internationalisation. Elle a en sa possession des panels (Fournier) ou les résultats du travail de la veille interne (Biomérieux). Ses dirigeants, qui ont développé des réseaux à l'étranger, disposent d'une riche expérience personnelle. Le directeur export de Plage, par exemple, a déjà parcouru la plupart des marchés pour le compte de l'entreprise Cristal d'Arques.

« Sans vouloir être présomptueux, j'ai aussi 15 ans d'expérience à l'international. Alors les marchés, je les connais. J'ai aussi la chance d'avoir un réseau de directeurs de filiales dans l'entreprise avec qui j'ai des contacts très faciles » Antoine Vangreveninge, Directeur Export, Plage.

En définitive, nous nous trouvons donc devant deux types d'informations distinctes : les savoir-faire acquis au cours des études précédentes qui se perfectionnent avec le nombre de marchés étudiés et résultent dans la production de méthodologies d'étude et de suivi des modes d'acquisition (dont nous allons traiter dans le point suivant), et les informations spécifiques au marché, aussi bien tangibles qu'intangibles, dont l'entreprise possède un stock croissant au cours de son internationalisation.

1-1-1-3- Structuration des systèmes d'information

Lors de la revue de littérature, nous avons identifié deux dimensions majeures de cette structuration : organisationnelle et processuelle. Le département international gagne progressivement en autonomie, accroît ses ressources et ses compétences. Deux systèmes d'information apparaissent : un processus guidant la collecte et l'analyse des informations, un autre organisant l'identification et la gestion des chargés d'étude. Dans la théorie, ces processus se développent avec la structuration de l'organisation export (Kalika, 1986) et l'évolution des compétences internes (Seringhaus, 1993). L'analyse thématique du contenu des cas confirme ces apports. Elle souligne le rôle essentiel que joue le donneur d'ordre dans la formalisation des processus et précise qui est ce donneur d'ordre selon les phases d'internationalisation. Enfin l'analyse longitudinale des cas permet d'établir une chronologie de la structuration des systèmes d'information.

Lors de l'analyse des cas, le donneur d'ordre apparaît comme le facteur structurant des méthodologies d'étude et de suivi. Qui est ce donneur d'ordre ? En fonction de la théorie sur la structuration de l'international, nous avons postulé une spécialisation progressive de l'organisation. Le directeur général la commanditait en phase un, le directeur export en phase deux, puis le responsable marketing international reprenait la main en phase trois et quatre. L'analyse des cas fait apparaître une évolution différente. Le dirigeant passe en effet la main au responsable export en phase d'internationalisation initiale, mais celui-ci continue à ouvrir les marchés en phase d'expansion internationale et même parfois en phase de globalisation pour les derniers marchés non approchés, alors que le directeur marketing, lui, ne gère que les marchés sur lesquels l'entreprise est déjà présente, notamment au travers de filiales. C'est le cas pour Biomérieux, Fournier, puis Solvay, pour lesquelles l'ouverture de nouveaux marchés reste la prérogative de l'export et ne devient la préoccupation du marketing qu'une fois la globalisation achevée. En conclusion, le profil et les compétences du directeur général au démarrage de l'internationalisation, puis du directeur export pour les phases suivantes, sont de forts indicateurs de la structuration des systèmes d'information de l'entreprise.

L'étude des cas fait ensuite apparaître que la structuration des deux processus n'est pas toujours concomitante. Le manager apprend d'abord à conduire des études puis à gérer leur délégation (c'est-à-dire savoir identifier, suivre et évaluer les résultats du chargé d'étude).

En conclusion, les systèmes d'information connaissent une formalisation progressive en fonction du profil du donneur d'ordre et de l'expérience accumulée lors d'études précédentes. Nous proposons donc de réunir les éléments qui permettent de dresser un tableau de la maturité du processus d'exploration des nouveaux marchés à un instant donné. Le concept de ressources et compétences procure un cadre favorable à l'analyse des approches de l'internationalisation (Laghzaoui, 2009). Les informations expérientielles accumulées et les systèmes d'information constituent les ressources et compétences nécessaires à la réalisation d'une étude export. Lorsque ces ressources et compétences sont détenues par l'entreprise, elles peuvent représenter un avantage concurrentiel (Arrègle, 1995).

1-1-2- Autres éléments influant du contexte

Notre analyse du contexte est fondée sur les stades de développement international de l'entreprise. Cependant, l'analyse des cas fait apparaître deux autres critères importants que sont le domaine d'activité ainsi que la taille de l'entreprise. Ces éléments conditionnent le modèle de développement international de l'entreprise et doivent donc être pris en compte en amont.

1-1-2-1- Les caractéristiques du secteur d'activité

Le degré de globalisation du secteur d'activité, a un impact fort sur la complexité de l'étude. Lorsque la structure des marchés est identique, l'approche en est facilitée et on assiste à une accélération de l'internationalisation ainsi qu'à une standardisation rapide des méthodologies d'approche de ces marchés. C'est le cas de Plage, où sur la plupart des marchés matures, les attentes des consommateurs ainsi que les habitudes de travail de la grande distribution sont similaires. C'est aussi le cas de l'entreprise Vaucher qui est confrontée à un petit nombre d'acteurs internationalisés, identiques quelque soient les marchés.

« Les marchés, on les connaît : heureusement ou malheureusement de nos jours on se rend compte que l'offre est de plus en plus globale. En décoration, qu'on soit aux Etats-Unis ou en Chine, les tendances sont de plus en plus proches, donc l'étude des marchés est assez restreinte, au moins pour la partie offre. Pour la partie distribution, on s'adapte en fonction de chaque marché » Antoine Vangreveninge, Directeur Export, Plage

La globalisation des marchés entraîne une accélération du développement international des entreprises qui cherchent à délimiter des niches mondiales.

Par contre les marchés traditionnels comme celui du champagne sont beaucoup plus morcelés et complexes à étudier puisqu'ils gardent des spécificités locales très marquées :

« Le marché britannique, c'est les prescripteurs, les restaurants, les cavistes.... et à la base le client final qui n'a pas les mêmes références que nous... Il nous faut des remontées d'informations sur tous ces acteurs. » Jean-Noël Girard, Directeur Commercial International, Champagnes Devaux

La complexité technique du secteur influe directement sur la capacité à déléguer le processus d'étude. Les entreprises dont le produit a un fort contenu technologique, comme Fournier ou Biomérieux, ont plus de mal à recruter des chargés d'étude externes que des entreprises comme Vendôme ou Plage qui vendent des produits « simples » à comprendre.

1-1-2-2- La taille de l'entreprise

Indépendante du degré d'internationalisation, la taille de l'entreprise joue un rôle déterminant dans ses ambitions et ses moyens d'approche des marchés étrangers. La taille facilite l'internationalisation, ses ressources lui permettant de recruter le personnel nécessaire pour se charger de cette internationalisation en lui donnant les moyens de réussir.

« On n'a pas discuté ses conditions. Pendant un an et demi, nous avons eu cette Ukrainienne parlant un français impeccable, basée à Marcy. Elle a permis une prise de contact avec les autorités politiques indispensable ». Emmanuel Fortin, Regional Business Manager, Biomérieux

La taille est aussi l'indicateur d'une expérience marketing acquise sur le territoire national. Ainsi, une grosse P.M.E. comme Vendôme ou Plage sait construire un système d'information ou gérer une force de vente. Elle peut puiser dans ce stock de connaissances et de compétences internes pour développer plus rapidement des méthodologies adaptées à l'exploration des marchés. Nous pouvons rapprocher cette analyse de celles des auteurs qui ont récemment expliqué la rapidité du développement international de l'entreprise par la détention de ressources et de compétences qui accélèrent son internationalisation (Boutary, 2009). Elle ne peut cependant transposer ses systèmes d'information à l'identique sous peine de commettre de grosses erreurs.

1-2- Conceptualisation du contexte

Il convient maintenant de synthétiser les apports de la recherche pour construire un cadre d'analyse du contexte de l'entreprise face aux études export. Ce cadre tient compte du secteur d'activité, de la taille et du stade de développement de l'entreprise.

1-2-1- Les apports de la recherche

1-2-1-1- Ajout du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise

Nous avons vu au travers de l'analyse du contexte des cas, qu'il convient de prendre d'abord en compte le secteur d'activité de l'entreprise. Celui-ci détermine la complexité globale de l'approche des marchés étrangers. Si les marchés sont assez similaires comme c'est le cas pour Plage lorsqu'elle passe par des grands groupes de distribution ou Vaucher Béguet qui se trouve confrontée aux mêmes concurrents quelques soient les marchés, la complexité de la démarche d'internationalisation décroît ainsi que l'ambiguïté des marchés. La nature du produit conditionne aussi la possibilité d'avoir recours à un chargé d'étude externe.

La taille de l'entreprise au démarrage de son internationalisation est aussi un facteur modérateur important. Elle donne une indication des ressources et compétences qui peuvent être puisées dans d'autres services du groupe ou directement consacrées au développement international.

1-2-1-2- Expression de l'engagement international par le projet sur le nouveau marché

Nous intégrons ensuite les deux dimensions retenues pour décrire l'engagement international : celle de la proximité des marchés ciblés et la nature des modes d'entrée.

Pour décrire la distance au marché, nous intégrons la distance non seulement géographique, mais aussi culturelle, sociologique, économique et commerciale (Koenig, 2004, p 428), résumée par le concept de distance définie comme l'ensemble des facteurs qui empêchent ou freinent la compréhension de l'environnement étranger (Nordstrom and Vahlne, 1994).

Pour décrire le niveau d'investissement et le degré de contrôle croissant sur les marchés, nous reprenons l'idée de « sentier » qui part de l'exportation, passe par des stratégies d'alliance et conduit l'entreprise à la pleine propriété (Johanson et Vahlne, 1987, Kogut, 2000).

1-2-1-3- Bilan de la capacité d'étude export de l'entreprise

Lors de notre revue de littérature nous avons séparé les informations expérientielles accumulées par l'entreprise au cours des études successives d'une part, et de l'autre l'analyse des systèmes d'information. Or il apparaît que maturité des systèmes d'information et expérience sont liées et peuvent donc faire partie du bilan des ressources et de compétences dont dispose l'entreprise pour conduire une étude en interne. Dans cette optique, nous considérons les informations expérientielles accumulées comme une ressource de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990).

Nous organisons le bilan des ressources et compétences de l'entreprise de la façon suivante : chaque type d'informations nécessaires à la connaissance d'un marché (informations générales et spécifiques, explicites et expérientielles) est considéré comme une ressource. Les multiples compétences identifiées par Seringhaus comme compétences d'étude (Seringhaus, 1993) sont regroupées en trois compétences clés : technique, car nous avons vu avec le cas Vendôme que la première compétence d'étude export est de savoir identifier les enjeux stratégiques de l'étude et développer un plan de recherche. Ce que nous appelons ensuite compétence marché et qui traduit la capacité du responsable d'étude à interpréter et absorber les données en provenance du marché, comme le réussissent parfaitement les directeurs export de Fournier ou de Plage, et enfin managériale, car nous voyons lors de l'analyse de l'ensemble des cas que le commanditaire se doit de trouver ou de développer les moyens nécessaires pour superviser le travail du chargé d'étude.

L'ensemble de ces ressources et compétences est présenté dans le tableau ci-dessous.

**LES RESSOURCES ET COMPETENCES NECESSAIRES
POUR CONDUIRE UNE ETUDE DE NOUVEAU MARCHÉ**

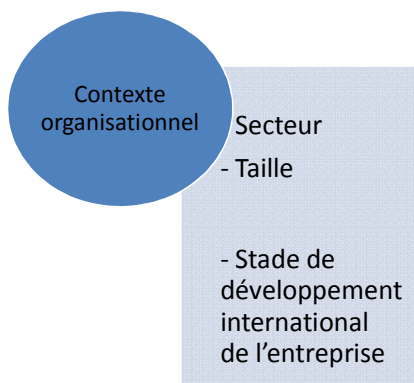
	NATURE	DEFINITION
RESSOURCES	Informations générales explicites	Méthodologies formelles d'études et de suivi des modes d'acquisition.
	Informations générales expérientielles	Savoir-faire accumulé de conception et de management d'étude.
	Informations spécifiques explicites	Informations sur le marché disponibles en interne : panels, études préalables, etc.
	Informations spécifiques expérientielles	Savoir-faire accumulé par les employés sur le marché.
COMPETENCES	Techniques	Capacité à élaborer une stratégie de développement international et une démarche d'étude.
	Marché	Capacité d'interprétation et d'absorption des informations en provenance du marché.
	Managériales	Capacité à identifier, gérer et coordonner un ou plusieurs modes d'acquisition.

Ce tableau permet d'effectuer un bilan précis des atouts qu'a l'entreprise lorsqu'elle démarre une démarche d'étude de nouveau marché. Des entreprises comme Fournier et Biomérieux en possédant des fortes ressources et compétences dans ce domaine, ont fait des études export un avantage concurrentiel.

1-2-2- Le diagnostic global du contexte

Ce diagnostic doit d'abord s'attacher à déterminer le degré de globalisation du secteur et la nature du produit commercialisé. Il doit ensuite prendre en compte la taille de l'entreprise et enfin le stade de développement international indicateur du type de projet envisagé par l'entreprise sur le nouveau marché et des ressources et compétences disponibles en interne pour explorer le marché.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL



1-2-3- Evolution du modèle en fonction des stades de développement

Si nous nous concentrons maintenant sur les phases de développement international de l'entreprise, nous pouvons conserver, à l'issue de la confrontation de la définition théorique des phases et des résultats empiriques, trois éléments clés pour la conduite des études export. Il s'agit de la distance du marché (physique et psychologique), de la nature du mode d'entrée (coût et contrôle) et des ressources et compétences d'étude export (informations détenues et compétences d'étude). Nous présentons dans le tableau ci-dessous l'évolution de ces variables au cours des phases d'internationalisation.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL AUX DIFFERENTS STADES DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	STADE 1	STADE 2	STADE 3	STADE 4
<ul style="list-style-type: none"> • Distance du marché • Nature du mode d'entrée (investissement et contrôle) • Ressources et compétences en études export 	Faible	Moyenne	Forte	Marchés locaux
	Faible	Faible/moyen	Fort	Filiales en place
	Faibles	Moyennes	Fortes	Moyennes/ fortes

2- L'EMERGENCE DU SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION

Ce paragraphe s'intéresse aux mécanismes de passage d'un niveau organisationnel global à la stratégie d'approche d'un marché spécifique, en articulant les ressources et compétences organisationnelles aux opportunités et contraintes présentées par le projet sur le nouveau marché. Il reprend les trois construits développés lors de la première partie : la perception d'ambiguïté, la capacité d'intrusion et la capacité de contrôle et synthétise les résultats de l'analyse des six cas. Les résultats empiriques conduisent à un enrichir la conception de l'ambiguïté et à préciser les notions de capacité d'intrusion et de contrôle. Une fois ces éléments précisés, nous anticipons leurs caractéristiques à chacune des phases de développement de l'entreprise.

2-1- L'analyse transversale des cas

2-1-1- L'ambiguïté du marché

2-1-1-1- Les formes d'ambiguïté

La perception d'ambiguïté est un concept que nous abordons à partir des travaux de Daft et Weick (Daft et Weick, 1994). Ceux-ci la définissent comme la capacité des managers à appréhender les marchés. Ils identifient trois déterminants majeurs de la perception d'ambiguïté : les informations préalables disponibles sur le marché, les capacités cognitives des managers fondées sur leur expérience de situations similaires et la complexité intrinsèque des marchés.

L'analyse des cas atténue tout d'abord l'importance du facteur des informations préalables sur le marché pour notre objet de recherche. En effet, le codage des monographies fait bien apparaître la présence d'informations préalables sur les marchés, en particulier l'achat de panels et autres évaluations quantitatives des segments qui permettent de donner une première idée de l'attractivité du marché. Cependant, ces informations objectives ne semblent pas déterminer la perception d'ambiguïté. Comme nous l'avons vu lors de l'analyse du contexte, tout nouveau marché est par définition neuf aux yeux du management. De ce fait, nous préférons ne pas retenir ce critère.

En revanche, l'analyse des cas confirme que les capacités cognitives et la complexité intrinsèque des marchés et sont deux facteurs d'ambiguïté majeurs.

Le rôle des capacités cognitives du management est illustré par le contraste entre l'étude du marché allemand et la conduite des études suivantes chez Vendôme. Lors de l'étude du marché allemand, la direction tient le raisonnement suivant :

« La France est un marché de 60 millions d'habitants, on y fait 100 millions d'Euros de chiffre d'affaires avec le Petit Marseillais. L'Allemagne, il y a 80 millions d'habitants si on s'y lance, même si on n'y travaille pas comme en France, on doit bien pouvoir y faire 20-30 millions d'Euros de chiffre d'affaires. ». Actionnaires de Vendôme

Les actionnaires de Vendôme, probablement compétents dans d'autres domaines, font preuve d'une méconnaissance du développement international et leur attitude ethnocentrique les conduit à un choix erroné. Cet incident met en relief l'importance de capacités cognitives centrées sur la maîtrise des savoir-faire d'internationalisation. Par la suite, les études sont gérées par un management compétent, qui sélectionne les marchés les plus attractifs puis conduit une étude structurée des marchés cibles (étude des Etats-Unis et des pays arabes). La complexité méthodologique des premières études disparaît donc avec l'expérience acquise par l'exécution d'études successives, ou/et par le recrutement d'un donneur d'ordre compétent.

Cette ambiguïté de nature cognitive réapparaît lorsque l'entreprise hésite entre plusieurs stratégies d'approche pour un nouveau marché, particulièrement lorsqu'elle envisage soit l'ouverture d'une filiale, soit une joint venture avec un partenaire local (cf. cas Fournier au Mexique). La difficulté est alors d'identifier toutes les stratégies pertinentes puis de comparer leur faisabilité en identifiant les zones de risque qui sont extrêmement diverses et peuvent varier d'un marché à l'autre (climat politique, fiscalité, lois sociales...). Pour ces études, le mode d'acquisition doit mobiliser des informations générales sur l'entreprise et sa stratégie en plus de posséder des informations spécifiques sur le marché.

Concernant la complexité intrinsèque des marchés, le codage des cas révèle une corrélation entre distance psychique et perception d'ambiguïté. Les managers perçoivent une forte ambiguïté lorsque l'entreprise aborde des marchés émergents dont les cultures et les conditions de marché sont très différentes de celles de nos marchés matures, c'est-à-dire lors de la phase d'expansion internationale, comme c'est le cas pour Biomérieux, Fournier, Vendôme et Plage. L'ambiguïté liée à la distance psychique est donc fonction du choix des marchés qui lui-même est conditionné par le stade de développement international.

Ainsi, nous pouvons identifier deux sources d'ambiguïté: l'ambiguïté cognitive liée à la difficulté de concevoir une stratégie d'approche des marchés puis de sélectionner un mode d'entrée et l'ambiguïté du marché qui varie avec la distance psychique entre entreprise et marché. En fonction des résultats de notre recherche, nous pouvons décrire la source et l'intensité de la perception d'ambiguïté à chaque stade d'internationalisation dans le tableau qui suit.

SOURCES ET INTENSITE DE LA PERCEPTION D'AMBIGÜITE

SOURCES D'AMBIGÜITE/PHASES	PRE INTERNATION- NALISATION	INTERNATIO- -NALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIO- NALE	MULTINATIO- NALISATION
Capacités cognitives	Perception d'ambigüité forte	Perception d'ambigüité faible	Perception d'ambigüité forte	Perception d'ambigüité faible
Distance du marché	Perception d'ambigüité forte	Perception d'ambigüité faible	Perception d'ambigüité forte	Perception d'ambigüité faible

Les résultats de ce tableau remettent en cause en progression linéaire de l'ambigüité au profit de deux phases d'apprentissage majeures. Une première phase qui conduit l'entreprise à maîtriser un développement sur les marchés proches (stade auquel certaines P.M.E. se stabilisent) et une deuxième phase d'apprentissage du grand export, avec en particulier l'approche des marchés émergents.

2-1-1-2- L'impact sur la stratégie d'acquisition de l'information

L'intensité de l'ambigüité génère le besoin d'étude et sa source oriente la formulation de ses objectifs. A une ambigüité forte correspondent des études longues dont les objectifs sont relativement ouverts. A une ambigüité limitée correspondent des études plus courtes accompagnées d'objectifs précis.

Les sources d'ambigüité peuvent se cumuler. C'est le cas pour le groupe Solvay, lorsqu'il aborde des marchés lointains avec une volonté d'investir à long terme mettant ainsi en lumière un spectre de besoins très large.

« Quand on va sur un marché comme l'Argentine, pour la partie développement, il nous faut des gens capables de comprendre les aspects juridiques, réglementaires, culturels, sociaux, politiques ... Si par exemple, on décide de ne pas y aller en direct et qu'il faut sélectionner un partenaire, il faut en plus appréhender l'ensemble de tous ces critères : multinationale ou société argentine ?, grosse ou petite société ?, il faut également évaluer tous les critères précédemment cités, et savoir évaluer les partenaires éventuels ». Benoit Flandrin, Directeur export, Solvay.

L'ambiguïté façonne le mandat du chargé d'étude : la clarté du mandat, telle que définie par Girin, est la mise en mots des attentes du donneur d'ordre (Girin, 1985). Le caractère clair ou confus du mandat, reflète la perception des marchés par les décideurs (Daft et Weick, 1984).

Si nous reprenons le cas Vendôme, l'approche du marché allemand illustre la difficulté qu'ont des donneurs d'ordre inexpérimentés à formuler un mandat pertinent. L'institut auquel est commandée une étude consommateur est de fait questionné sur les raisons de l'échec du développement en Allemagne, dépassant largement le cadre d'une étude d'« usage et attitude ».

Le cas de l'étude du marché américain fait apparaître une autre logique de la formulation d'un mandat « confus ». Malgré sa capacité à analyser les nouveaux marchés, le directeur export expose ainsi ses objectifs : « *L'idée était de partir à la recherche du marché et d'essayer de comprendre* ». Nous avons retrouvé souvent des situations analogues où un donneur d'ordre compétent et expérimenté se refuse à définir un plan de recherche trop strict. L'étude peut et doit surprendre. Ainsi lors de son étude aux Etats-Unis, le directeur assure que « *c'est en visitant les circuits de distribution, que j'ai découvert un réseau de magasins d'alimentation qui distribue des produits bio, des marques de cosmétiques naturels... Ce circuit conviendrait parfaitement aux valeurs de simplicité et de naturel de la marque « Petit Marseillais »* ».

Nous retrouvons en définitive dans les études de nouveau marché, une formulation de mandats souvent imprécise. Cette imprécision fait écho à la perception d'ambiguïté des marchés. Elle est due dans un premier temps à l'incapacité des mandants à formuler clairement leur demande, puis, pour les marchés plus complexes, à une volonté du donneur d'ordre de laisser au chargé d'étude une liberté d'interprétation. Ce n'est que lorsque l'internationalisation s'accélère que la formalisation des processus d'étude entraîne une réelle clarification du mandat. Cette nécessité de prise d'autonomie du chargé d'étude pour réduire les ambiguïtés de marché fortes pourrait expliquer en partie pourquoi, quelle que soit la taille de l'entreprise, les études export soient moins formelles et plus qualitatives que les études nationales (Cavusgil, 1984, b ; Bodur et Cavusgil, 1985 ; Diamantopoulos et al, 1991 ; McAuley, 1993).

2-1-2- La capacité d'intrusion

Daft et Weick définissent l'intrusion comme active ou passive selon l'attitude du management vis-à-vis de la collecte d'information (Daft et Weick, 1994). Il est important dans notre recherche de distinguer l'ambiguïté qui est le déclencheur de l'étude et la capacité d'intrusion qui traduit l'aptitude de l'entreprise à explorer le marché. Ainsi, nous définissons la capacité d'intrusion comme les ressources financières, humaines et processuelles mobilisées pour la conduite d'une étude spécifique. Daft et Weick lient cette intrusion au caractère hostile du marché ou/et à l'âge et la taille de l'entreprise. L'analyse des cas montre que pour notre objet de recherche, l'attractivité du marché, matérialisée par le mode d'entrée envisagé, justifie avant tout les moyens dégagés pour l'explorer. Ce sont ensuite les capacités d'étude de l'entreprise qui déterminent les ressources internes mobilisables, sa taille globale facilitant l'acquisition rapide de ressources externes. Enfin, le mode d'entrée peut être lui aussi considéré comme un moyen d'intrusion sur le marché. Nous allons maintenant développer ces différents points.

Le premier facteur déterminant de l'intrusion est l'envergure du projet envisagé sur le marché. Le cas Vaucher Béguet illustre ce point : le chef d'entreprise, Monsieur Blain, conduit seul le développement international et ne possède pas de capacités d'étude internes. Cependant, comme il est persuadé de l'intérêt du marché australien pour l'avenir de son entreprise, il dégage un budget et fait appel à une société d'accompagnement à l'international. Malgré le handicap de la taille et l'absence de ressources internes, un projet ambitieux peut conduire le chef d'entreprise à mobiliser des ressources externes.

« A priori, il y avait un flux d'affaires potentiel important. Du coup, ça a justifié qu'on aille voir de plus près, même s'il fallait payer pour voir ». Jacqueline Blain, Directrice Commerciale, Vaucher Béguet

Les ressources et compétences internes constituent ensuite le socle de l'intrusion organisationnelle. Elles sont fédérées par un directeur export, qui non seulement dispose de ressources et compétences personnelles, mais est aussi à l'origine de la formalisation progressive des systèmes d'information de l'entreprise.

« C'est moi qui ai fixé les règles pour travailler avec nous : ils me font un rapport par pays (tendances, principaux opérateurs, ...) et nous adressent une lettre d'information bimensuelle (qui reprend des articles récents sur l'industrie des vins). Et la règle pour moi, c'est que je vais au moins une fois par an sur place ». Jean-Noël Girard, Directeur Export des Champagnes Devaux.

Enfin, il apparaît au travers des cas que le mode d'entrée fait partie intégrante de la capacité d'intrusion de l'entreprise. En effet, les distributeurs et agents locaux sont porteurs d'informations explicites et expérientielles sur leur marché. L'entreprise Devaux les sélectionne en fonction de cette dimension, comme le prouve le témoignage suivant :

« La sélection de l'agent importateur s'est opérée à plusieurs niveaux. Bien évidemment, une taille critique mais un service marketing qui va nous aider à mieux comprendre le marché. Avec son équipe de 6 ou 7 personnes, il peut nous parler des distributeurs mais aussi des consommateurs et faire des recommandations. » Jean-Noël Girard, Directeur Export, Devaux.

Il est à important de noter que la taille joue aussi un rôle dans la capacité d'intrusion. Les grands groupes, même lorsqu'ils ne disposent pas encore de ressources et compétences internes, comme c'est le cas de Fournier lors du développement sur le marché américain, remédient plus rapidement à ce problème en recrutant des spécialistes pour conduire les études. La question reste alors posée de la capacité à gérer ces budgets, puisque comme l'étude américaine le prouve, une forte dépense ne veut pas nécessairement dire un bon pilotage de l'étude.

« Ce médecin est resté plus d'un an aux Etats-Unis. Il a coûté très cher, et il n'a pas forcément été très efficace. Ça, on ne le saura jamais ». Bruno Solari, Directeur Export, Fournier

Un grand groupe a aussi la possibilité de s'adjoindre les compétences d'experts travaillant dans d'autres services. Ainsi, Fournier se développant au Mexique fait il appel à un contrôleur de gestion pour suivre la dimension financière de l'étude et créer une équipe projet.

« Sur la partie financière, il y a des indicateurs, des ratios, des paybacks qui sont devenus standards, incontournables qui sortent du contrôle de gestion. Les recommandations sont bâties avec leur appui, il y a toujours un travail en duo : l'homme sur place et le spécialiste. Donc le travail final est le fruit du travail de deux personnes, et moi je suis juste au dessus. Ils font leur truc, moi je le lis, je repose des questions etc.. Et petit à petit ça va remonter, enrichi de questions et de commentaires et à la fin, ça doit être signé par tout le monde » Bruno Solari, Directeur Export, Fournier

En conclusion, la capacité d'intrusion de l'entreprise est façonnée par son ambition pour le marché, sa capacité d'étude interne, le potentiel de remontée d'information de ses modes d'entrée et sa taille qui lui facilite l'accès aux ressources. Les trois premiers facteurs évoluent avec les phases du développement international, et nous pouvons donc décrire ainsi leur progression.

CAPACITES D'INTRUSION DE L'ENTREPRISE SELON LES PHASES

PHASES	PRE INTERNATIONALISATION	INTERNATIONALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIONALE	MULTINATIONALISATION
Capacité d'intrusion	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'étude interne inexistante • Premier projets de développement • Pas encore de modes d'entrée 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'étude interne limitée • Projets de développement limités • Possibilité de mobiliser les modes d'entrée 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'étude interne forte • Projets de développement ambitieux • Moins de possibilités de mobiliser les modes d'entrée 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'étude interne forte • Marchés déjà explorés • Filiales sur tous les marchés

2-1-3- La capacité de contrôle de l'entreprise

La littérature fait état de deux types majeurs de contrôle, en fonction des comportements ou selon les résultats (Anderson et Oliver, 1987). La capacité de contrôle de l'entreprise conditionne son aptitude à recourir à l'un ou l'autre de ces modes de contrôle. Pour recourir au contrôle comportemental, celle-ci doit disposer de systèmes d'information sur le

mandataire (Jensen et Meckling, 1976, Eisenhardt, 1989), et pour aligner les objectifs du mandataire sur les siens, elle doit être en mesure de lui proposer des incitations monétaires ou non monétaires (Baker et al., 1988). En nous appuyant sur d'autres auteurs comme Granovetter et Girin, nous avons aussi postulé que la confiance représentait un substitut efficace au contrôle lorsque les relations étaient encastrées dans le même groupe social (Granovetter, 1970; Girin, 1985).

L'analyse des cas confirme la vision développée lors de la revue de littérature. Elle nous permet de dessiner une évolution parallèle et indépendante des capacités de contrôle processuel et des rapprochements d'objectifs. Nous allons maintenant faire le bilan de ces « capacités de contrôle » en fonction de son stade de développement international.

Les capacités de contrôle processuel progressent avec l'apprentissage international de l'entreprise. En phase de pré-internationalisation, aucune des entreprises observées (Vendôme, Plage, Fournier) ne dispose de systèmes d'information pour surveiller les actions du mandataire, ni d'incitations fortes facilitant le rapprochement d'objectifs. Le recours au réseau personnel, ou à l'encastrement du prestataire dans un même groupe professionnel est alors le moyen le plus sûr d'établir une relation de confiance qui assure la rectitude du comportement du chargé d'étude.

« On nous a recommandé Altios. Avec E.R.A.I., c'est les plus reconnus sur la région lyonnaise » Jacqueline Blain, Directrice Commerciale, Vaucher Béguet.

Ce n'est que lorsqu'un directeur export est recruté que commence à réfléchir aux modalités de recrutement et de suivi des chargés d'étude. Ces procédures sont formalisées lors de la phase d'expansion internationale et généralisées au sein des groupes en phase de multinationalisation.

Les capacités de contrôle par les résultats évoluent aussi en fonction des phases de développement. Lors de la phase de pré-internationalisation, peu d'incitations sont disponibles pour rapprocher les objectifs de l'entreprise et du chargé d'étude. Dès que l'entreprise a recours à des partenaires pour commercialiser ses produits sur les marchés, elle peut les intéresser aux résultats futurs par un commissionnement sur les ventes et les motiver ainsi à faire remonter des informations. Ces incitations limitent les coûts de contrôle tout en

étant très efficaces. C'est une des raisons pour laquelle beaucoup de P.M.E. en phase d'internationalisation initiale y ont recours (l'autre étant qu'elles ne disposent pas encore de systèmes d'information fiables). Enfin, les projets d'investissement direct présents en phase d'expansion internationale créent aussi des possibilités d'incitations monétaires différées comme la promesse d'un recrutement local si l'étude est couronnée de succès.

« Nous avons neuf V.I.E. Dans l'idée, s'ils font du bon boulot, on veut les faire grandir et qu'ils deviennent des commerciaux comme le sont devenus les plus anciens. Nous formons ainsi une force de vente locale avec des contrats d'expatriés ou des contrats locaux ».
Antoine Vangrevening, Directeur export, Plage

Les capacités de contrôle d'une entreprise sont donc constituées par les réseaux professionnels et institutionnels du donneur d'ordre (encastrement éventuel du prestataire), la présence de systèmes d'information et les incitations que génèrent les projets de l'entreprise (possibilités d'incitations directes et différées). A chaque phase, l'entreprise dispose de leviers de contrôle différents. En phase de pré-internationalisation, l'entreprise ne peut compter que sur son réseau et sur un rapprochement d'objectifs avec son chargé d'études. En phase d'internationalisation initiale, l'entreprise, grâce à sa nouvelle structure export, dispose de système d'informations informel. Lorsqu'elle a recours à des partenaires, elle peut aussi intégrer l'étude dans une relation commerciale. En phase d'expansion internationale, la structuration progressive des systèmes d'information permettent de formaliser les modalités de la relation avec les chargés d'étude.

« Je pars pour des voyages d'une à deux semaines avec un planning et un tableau de bord à remplir. But du voyage : rencontrer les acteurs clefs, visiter six laboratoires différents puis auditer la société candidate à la distribution et surtout prise de contact avec les distributeurs qui ont les capacités financières. Ensuite, je rends un rapport à Thierry Bernard et on se voit pour en discuter ». Christian Balp, Responsable Développement International, Biomérieux

Enfin, les multinationales ont tous les choix : elles disposent de systèmes d'information et de capacités d'audit des partenaires et elles peuvent aussi fournir des incitations financières à leurs prestataires.

« Nos chargés d'étude peuvent compter sur un coaching supplémentaire de l'équipe de projet. Cette tête de pont peut compter sur le soutien du contrôle de gestion, des ressources humaines, des finances » Bruno Solari, Directeur Export, Fournier

Cette évolution est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

CAPACITES DE CONTRÔLE SELON LES PHASES

PHASES	PRE INTERNATION- NALISATION	INTERNATIO- NALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIO- NALE	MULTINATIO- NALISATION
CAPACITES DE CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'encastrement dans un même groupe professionnel et culturel. • Possibilité d'incitations monétaires différées (commissionnement sur les ventes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'information informels sur le chargé d'étude. • Possibilité d'incitations monétaires différées (commissionnement sur les ventes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de systèmes d'information sur le chargé d'étude. • Possibilité d'incitations non monétaires (recrutements locaux). 	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'information sur le chargé d'étude. • Possibilité d'incitations monétaires.

La taille enfin, facilite le développement des deux formes de contrôle. Elle permet en particulier d'importer des processus venus d'autres services et de les adapter aux problématiques internationales. Par exemple, les méthodes de gestion de la force de vente développées pour la France peuvent être adaptées pour suivre les actions des V.I.E. à l'étranger. D'autre part, les ressources de la grande entreprise lui permettent d'offrir des incitations monétaires intéressantes à ses prestataires.

« On suit un V.I.E. comme un vendeur. Chaque V.I.E. travaille sous forme de comptes-rendus. Il y a un reporting très précis, pour chaque rendez-vous et à chaque fin de mois. On a un débriefing précis par écrit, tous les huit jours un échange téléphonique et en fin de mois on a une synthèse de l'activité et une projection sur le court terme et sur le long terme. On

échange par email, on est bien équipé avec des réseaux communs, on peut se partager des documents ». Antoine Vangreveninge, Directeur Export, Plage

2-2- Processus d'émergence du système d'acquisition d'information

La confrontation des construits issus de la littérature aux résultats de notre recherche nous conduit à conserver les construits théoriques tout en précisant leur contenu lorsqu'ils sont appliqués au domaine des études export.

2-2-1- La redéfinition des concepts

2-2-1-1- Les deux sources d'ambiguïté

L'analyse des cas nous amène à considérer deux sources d'ambiguïté, l'une liée aux capacités cognitives du manager et l'autre à la perception de la distance du marché. Une de ces ambiguïtés trouve donc son origine au niveau organisationnel alors que l'autre est spécifique au projet.

2-2-2-2- Les capacités d'intrusion et de contrôle

Daft et Weick avaient postulé que la nature du marché et la structuration de l'entreprise jouaient un rôle dans la capacité d'intrusion de l'entreprise (Daft et Weick, 1994). Nous avons confirmé et précisé l'importance de ces facteurs et fait émerger le rôle crucial du mode d'entrée envisagé.

La capacité d'intrusion résulte d'une volonté d'intrusion conditionnée par l'attractivité du marché et par les moyens disponibles pour conduire cette intrusion. Une fois décidée à explorer le marché (intrusion active), l'entreprise établit un diagnostic des moyens qu'elle peut mobiliser pour cette investigation : ses ressources et compétences propres (présentées lors de l'analyse du contexte), celles de son partenaire sur le marché (nous avons vu le rôle des agents et importateurs dans la production d'information avec les cas Vendôme et

Devaux), et enfin celles d'autres modes d'acquisitions internes ou externes dont elle a connaissance.

La capacité de contrôle est la résultante de contraintes et d'opportunités présentes lors d'une étude particulière. Les ressources et compétences de l'entreprise fixent le cadre des contraintes en matière de contrôle. Le mode de présence sur le marché, lui, est une source d'incitations comme nous l'avons vu avec le cas Vendôme (commission sur les ventes de l'agent) ou le cas Plage (recrutement ultérieur des VIE). Enfin, selon le mode d'acquisition choisi, le contrat garantit un contrôle plus ou moins fort (contrat de travail, à durée déterminée, prestation...).

Nous reprenons ces éléments dans le tableau ci-dessous.

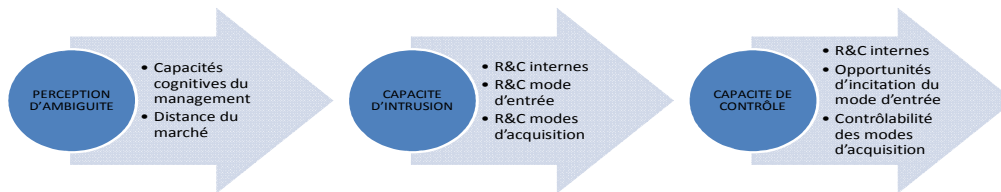
LA CAPACITE D'INTRUSION ET DE CONTRÔLE PROPRE A UNE ETUDE

	NATURE	DEFINITION
CAPACITE D'INTRUSION	Ressources et compétences internes	Ressources financières, humaines et processuelles dédiées à la conduite de l'étude.
	Ressources et compétences du mode d'entrée	Possibilité d'accéder à un stock de ressources et expertise sur le marché.
	Ressources et compétences du mode d'acquisition de l'information	Possibilité d'acquérir les ressources et compétences manquantes.
CAPACITE DE CONTRÔLE	Ressources et compétences internes	Ressources financières, humaines et processuelles dédiées au recrutement et au suivi du mode d'acquisition de l'information.
	Incitations présentées par le mode d'entrée	Possibilité d'incitations liées à la stratégie d'entrée. Intéressement au résultat ou recrutement.
	Contrôlabilité du mode d'acquisition	Opportunité de rapprochement d'objectifs ou de suivi processuel du mode d'entrée.

2-2-2- Conclusion

La figure suivante présente les deux mécanismes qui caractérisent le système mis en place pour acquérir l'information sur les marchés. Un premier mécanisme de perception d'ambiguïté. Un second mécanisme de mobilisation de moyens : une articulation de ressources et compétences pour les capacités d'intrusion et d'incitations et de suivi pour les capacités de contrôle.

L'EMERGENCE DU SYSTEME D'ACQUISITION D'INFORMATION



3- LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

Le système d'acquisition de l'information a été présenté lors de la revue de littérature comme ayant deux fonctions majeures, l'une de collecte et d'interprétation d'information et l'autre de supervision du processus. Grâce aux résultats empiriques, nous identifions l'ambiguïté comme déterminant commun et soulignons la relation de complémentarité et d'interdépendance entre dimension cognitive et contrôle. Dans un premier temps, nous faisons le bilan des apports des six cas. Puis, dans un second temps, nous confrontons les construits de Daft et Weick et de Girin à ces résultats. Nous concluons cette confrontation par une typologie d'étude qui combine les deux perspectives.

3-1- L'analyse transversale des cas

3-1-1- Le système d'interprétation de l'information

Nous avons défini les caractéristiques générales des logiques d'interprétation de Daft et Weick lors de la présentation du modèle (Daft et Weick, 1994). L'analyse des cas confirme la variété des modes de réduction d'ambiguïté et la prépondérance de trois systèmes majeurs. A partir de l'analyse des cas, nous identifions ces trois logiques d'interprétation et de contrôle dominantes et mettons en lumière quelques études à l'intérieur de chaque système.

3-1-1-1- Les systèmes d'interprétation dominants

Lors de la phase de pré-internationalisation, l'ambiguïté cognitive prévaut. Elle est à l'origine d'un fort sentiment de désarroi face à l'analyse des marchés étrangers. A ce stade, les moyens de l'entreprise pour explorer ces marchés sont aussi très limités. C'est le moment de la première étude, que nous avons décrite chez Plage, Vaucher, Biomérieux et Vendôme. Aucune règle ne se dégage précisément de cette première étude, tant la pratique des entreprises est variée. Le mode d'acquisition (un employé pour Biomérieux, ou externe, la C.C.I. pour Plage, une S.A.I. pour Vaucher, un cabinet d'étude pour Vendôme) doit transmettre la grille d'analyse des marchés en même temps que l'information sur celui-ci. La

logique non dirigée d'interprétation des informations se caractérise par une absence de règles dans le traitement de l'information.

Lors de la phase d'internationalisation initiale, les marchés choisis sont assez proches et présentent une ambiguïté de marché limitée (à nuancer en fonction du produit et de la globalisation du marché). Les capacités d'intrusion de l'entreprise ont été augmentées par le recrutement d'un directeur export. A ce moment de son développement, si l'ambiguïté des marchés proche est réduite, et que l'entreprise choisit pour tous ses marchés le même type d'intermédiaire, elle se trouve plutôt dans une logique de découverte que dans une logique active. Nous rencontrons chez les entreprises comme Devaux ou Plage, des études sur le choix des distributeurs limitées dans leur ambiguïté et très normées dans leur approche. Nous rencontrons aussi chez ces mêmes entreprises une volonté d'adapter l'offre au marché.

Lors de la phase d'expansion internationale, apparaissent en même temps que la volonté d'approcher des marchés plus lointains et d'investir en direct, de nouvelles sources d'ambiguïté liées à la distance psychique et aux décisions lourdes qu'implique un engagement sur ces marchés. Nous avons rencontré deux types d'études conduites lors de cette phase. Des études exploratoires de marchés lointains (les Etats Unis pour Fournier, l'Inde pour Plage, la Russie pour Biomérieux) qui ont pour objectif l'appropriation des caractéristiques du nouveau marché et les études de faisabilité (Mexique et Turquie pour Fournier, Tunisie pour Solvay). Malgré une capacité d'étude interne déjà structurée, ces études représentent un véritable défi pour l'entreprise.

Enfin, en phase de multinationalisation, la présence sur l'ensemble des marchés amène l'entreprise à se concentrer sur la recherche des différences de comportements des acteurs locaux lors du lancement d'un nouveau produit. Le processus d'étude est normé et commun à toutes les filiales. Nous rentrons là dans une logique de découverte, caractérisée par des études standard répétitives comme c'est le cas chez Johnson et Johnson et Solvay.

3-1-1-2- Synthèse des cas

La démarche d'approfondissement de la notion d'ambiguïté et la redéfinition des capacités d'intrusion nous permettent d'affiner notre compréhension des logiques d'interprétation propres aux entreprises qui s'internationalisent. Chaque phase est redéfinie en tenant compte

des sources d'ambiguïté et des capacités d'intrusion qui lui sont propres. Le tableau que nous dressons des différentes phases ne correspond pas à la progression linéaire envisagée en première partie. L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans le tableau ci-dessous.

**LOGIQUE D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION
EN FONCTION DES PHASES**

PHASES/ ETUDES	PRE INTERNATIO- NALISATION	INTERNATIO- NALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIO- NALE	MULTINATIO- NALISATION
AMBIGÜITE	Cognitive et marché fortes.	Cognitive limitée et marché limitée.	Cognitive et marché fortes.	Cognitive et marché faibles.
CAPACITE D'INTRUSION	Inexistante	Limitée	Forte	Limitée
LOGIQUE	Non dirigée	De découverte à active	Active	Découverte

3-1-2- Les stratégies de contrôle

La stratégie de contrôle est déterminée par la nature du mandat confié au mode d'acquisition et par les capacités de contrôle de l'entreprise. Nous avons vu lors de la revue de littérature les principes qui guident le choix des modes de contrôle dans le cadre de la délégation d'une tâche complexe (Girin, 1985). La confrontation de cette théorie avec l'expérience du terrain nous permet de conforter l'approche de Girin et de faire émerger des spécificités des stratégies de contrôle des modes d'acquisition de l'information. De même que pour l'intrusion, la stratégie de contrôle est le point de convergence des analyses précédentes.

3-1-2-1- Les stratégies de contrôle dominantes

En phase de pré-internationalisation, le mandat est confus du fait d'une ambiguïté méthodologique forte alors que les capacités de contrôle sont limitées. Nous sommes donc dans une situation difficile, où le besoin de contrôle processuel est maximum et les capacités à le mettre en œuvre minimum. Lorsque ni systèmes d'information, ni incitations ne sont

mobilisables, la solution prônée par Girin est de substituer la confiance au contrôle processuel. C'est en effet ce que nous observons chez les primo exportateurs.

« Le directeur commercial a demandé une étude à la CCI de Lille qui est bien implantée en Angleterre. Il les connaissait et il avait relativement confiance » Antoine Vangreveninge, Directeur Export, Plage

Sans ce garde fou, l'éloignement géographique renforçant les tentations opportunistes du prestataire (Obadia et Vida, 2006), il n'est pas surprenant d'observer quelques dérives, comme lors de l'étude du marché allemand par un cabinet local.

« Ils nous ont présenté des trucs avec du potentiel, ils ont un peu flatté le client » Frédéric Oudon, Directeur Export, Laboratoires Vendôme.

Cependant, un dirigeant compétent confronté à une ambiguïté de marché limitée peut recourir à un contrôle fondé sur les résultats et introduire une part de contrôle processuel suffisante pour gérer un consultant généraliste.

« Pour trois mois, il y a eu deux types de rendus écrits, des livrables, et des oraux. Dans le cas de Vaucher, il y a eu un rapport intermédiaire à mi parcours, et un rapport final avec le programme de rendez vous de la semaine dans le pays. Après pour les oraux, il y a eu des conférences téléphoniques tous les quinze jours » Boris Lechevalier, Dirigeant, S.A.I. Altios

En phase d'internationalisation initiale, le mandat est relativement clair et les capacités de contrôle fondées essentiellement sur la possibilité d'incitations monétaires différées. De ce fait, le rapprochement d'objectifs et l'évaluation des résultats sont les solutions privilégiées : Vendôme par exemple commissionne son agent sur les ventes futures lors de l'étude des pays arabes. Les résultats de l'étude sont positifs et la relation donne toute satisfaction.

« Début 2006, Link International avait fini son étude, il nous avait trouvé des distributeurs dans chacun des pays, on avait terminé le développement de la gamme, on a commencé à lancer le produit avec des étiquettes arabisées ... Je n'ai pas regretté de ne pas avoir retenu une autre société de consulting que j'avais reçue, plus axée produits dermatologiques mais

que j'avais sentie moins objective... » Frédéric Oudon, Directeur Export, Laboratoires Vendôme

Cependant, dans la plupart des cas et surtout lorsque le pays est plus éloigné, l'entreprise tente de compléter ce rapprochement d'objectifs par des modes de contrôle complémentaires. L'étude des pays arabes est typique de cette démarche : le suivi processuel, le rapprochement d'objectifs et enfin la confiance se superposent puisque le directeur export fait appel à un ancien collègue et ami.

« En fait, c'est quelqu'un avec qui j'ai travaillé. Il avait déjà fait ça pour moi quand je travaillais chez Amora, c'est quelqu'un de très structuré, très professionnel. Il me faisait des reportings réguliers, mais ce n'était pas formel puisque l'on se connaissait ». Frédéric Oudon, Directeur Export, Laboratoires Vendôme

En phase d'expansion internationale, les mandats sont de nouveau plus ouverts du fait de l'ambiguïté technique et de l'ambiguïté liée à la distance psychique. Cependant l'expérience internationale a permis de forger des systèmes d'information qui rendent le suivi des chargés d'étude plus efficace. L'illustration de ce suivi structuré est donné par Fournier qui embauche des spécialistes en contrat à durée déterminée ou Plage qui gère plus d'une dizaine de Volontaires Internationaux en Entreprise. Lorsque les études sont nombreuses, le commanditaire peut avoir intérêt à recruter un responsable du développement sur lequel il peut exercer un contrôle hiérarchique, comme c'est le cas pour Biomérieux. Recourir à un employé pour réaliser une étude ne protège cependant pas des problèmes d'agence.

« Les chefs de zone ne sont pas forcément complètement neutres. Il ne faut pas quelqu'un qui veut absolument y aller ou au contraire qui ne veut pas y aller parce que il n'aime pas, les hôtels ne sont pas sympas... Ça existe hein ! » Bruno Solari, Directeur Export Fournier

Enfin, dans le cadre d'un groupe multinational comme Solvay ou Johnson et Johnson, le mandat est clair et formalisé, focalisé sur la connaissance du consommateur. Les capacités internes d'évaluation des comportements et des résultats existent. Il est donc logique de contrôler par les résultats et possible de contrôler par les processus. Johnson et Johnson par exemple commandent des études qualitatives à des prestataires qu'ils audient régulièrement.

Nous pouvons noter en conclusion que tous les cas mettent en évidence « l'inquiétude » des mandants face au risque d'opportunisme des mandataires. Cette perception d'un risque fort, particulièrement lors du démarrage de l'internationalisation et lors de l'expansion internationale les conduit à recourir non seulement au mode de contrôle le plus en adéquation avec leur situation mais aussi à tous les modes de contrôle à leur disposition pour garantir que le mandataire exécutera son mandat, scrupuleusement et dans l'intérêt du donneur d'ordre.

3-1-2-2- La synthèse des cas

Nous retrouvons dans le tableau ci-après les typologies que nous avons définies lors de notre revue de littérature. Comme pour le système d'interprétation de l'information, nous pouvons noter deux phases plus délicates, lors de la pré-internationalisation et de l'expansion internationale qui représentent des défis forts pour l'entreprise et deux phases où les mandats sont plus clairs, celles de l'internalisation initiale et de la multinationalisation.

STRATEGIE DE CONTRÔLE SELON LES PHASES

PHASES	PRE INTERNATIONALISATION	INTERNATIONALISATION INITIALE	EXPANSION INTERNATIONALE	MULTINATIONALISATION
MANDAT	Confus	Clair	Confus	Clair
CAPACITES DE CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'encastrement dans un même groupe professionnel et culturel. • Possibilité d'incitations monétaires différées (commissionnement sur les ventes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'information informels sur le chargé d'étude. • Possibilité d'incitations monétaires différées (commissionnement sur les ventes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de systèmes d'information sur le chargé d'étude. • Possibilité d'incitations non monétaires (recrutements locaux). 	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'information sur le chargé d'étude. • Possibilité d'incitations monétaires.
STRATEGIE DE CONTROLE	Confiance.	Contrôle par les résultats/ Contrôle processuel informel.	Contrôle processuel formel.	Contrôle processuel ou par les résultats (arbitrage).

3-2- Présentation de quelques systèmes d'acquisition d'information spécifiques

3-2-1- Etudes export mises en lumière par les cas

Nous allons maintenant formaliser quelques problématiques d'études fréquemment rencontrées qui donnent lieu au développement de systèmes d'acquisition d'information spécifiques.

3-2-1-1- L'étude fondatrice

Elle constitue le démarrage de l'activité d'exploration des marchés. Elle se distingue par son caractère de test. C'est lors de cette étude que l'entreprise commence son apprentissage.

Cette étude fondatrice n'est pas traitée par les auteurs de la littérature sur les études qui ne prennent pas en compte l'exigence de compétence des donneurs d'ordre pour la réalisation d'une étude. Elle est cependant décisive en ce qu'elle marque le point de départ du « sentier » dans lequel l'entreprise va s'engager. Une première étude bien conduite permet de laisser la trace d'un processus adapté à l'entreprise pour aborder les marchés étrangers.

3-2-1-2- Etude d'un marché lointain

Ce type d'étude intervient lorsque l'entreprise aborde un marché lointain dont elle n'a pas encore évalué l'attractivité. L'objectif est essentiellement de comprendre le marché en profondeur en vue de décider quelle stratégie d'approche adopter. Nous avons retrouvé ce type d'études dans trois des six cas observés (Biomérieux, Fournier, Plage). Elles se distinguent par leur quasi absence de cahier des charges, leur contrôle informel et la prépondérance du transfert d'informations expérientielles au décideur.

« Notre développement en Inde s'inscrit dans une stratégie de long terme. Je n'attends pas un retour sur investissement immédiat. C'est un marché d'avenir et d'apprentissage » Marc Obin, Dirigeant de Plage.

Ce type d'étude renvoie à la notion d'étude exploratoire de Cavusgil vue au premier chapitre (Cavusgil, 1985) ou la question 2 de Hollensen « Quels marchés doit on sélectionner ? ». Cependant Cavusgil, et l'ensemble de la littérature sur les études affirment que l'étude exploratoire est réalisée rapidement et limitée à l'analyse de quelques informations secondaires. Ceci reste pertinent pour l'évaluation des marchés proches, mais lorsqu'il s'agit de marchés émergents, les processus de collecte et d'interprétation d'information est long et approfondi.

3-2-1-3- L'étude de faisabilité

Cette étude est nécessaire lorsque l'entreprise envisage des investissements directs sur des marchés généralement assez éloignés. L'ambiguïté perçue est généralement forte aussi bien en termes techniques puisqu'il s'agit de choisir une stratégie, qu'en termes de marché puisqu'il s'agit de marchés lointains.

Le terme d'étude de faisabilité renvoie à la terminologie utilisée dans le cadre de la gestion de projet qui se définit comme « l'ensemble des actions engagées par une entreprise afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser » (Garel, 2003). Tout projet est structuré en trois phases principales, que sont l'amont, l'analyse et la réalisation. L'étude de faisabilité a sa place au sein de la phase amont. Elle est considérée comme le premier jalon du montage d'un nouveau projet qui permet l'émergence et la formulation d'idées (Garel, 2003). Ses résultats sont pris en compte lors de la phase d'analyse, pendant laquelle l'entreprise évalue et compare les scénarios possibles et « verrouille » le meilleur projet. Prenant en compte les aspects économiques, commerciaux, juridiques et d'organisation cette phase débouche sur la rédaction d'un plan d'affaire (business plan) qui, joint à une évaluation du retour sur investissement, sera présenté au commanditaire de l'étude. Les « livrables » d'une étude de faisabilité sont donc non seulement la synthèse de l'étude proprement dite mais aussi l'ébauche d'un business plan prévisionnel. A la fin de cette phase, le projet est quasi irréversible. Elle doit combiner le maximum de ressources et compétences, et le responsable de projet et responsable de les assembler.

« Une joint venture peut être en effet la bonne solution, mais peut être qu'il y a beaucoup plus d'argent à gagner à faire autre chose. On fait l'étude de faisabilité pour trouver la meilleure option ». Bruno Solari, Directeur Export, Fournier.

Cette étude, fondée sur une comparaison d'options ne correspond pas à la perspective d'approfondissement de Cavusgil et Hollensen. Cependant, elle est fréquemment conduite puisqu'elle correspond au deuxième type d'étude le plus souvent réalisé (Hart, Webb and Jones, 1994).

3-2-1-4- La sélection de distributeurs

Lorsque l'entreprise considère le marché comme analysable (marché proche ou globalisé) et que le mode d'entrée est déjà identifié (souvent du fait des ressources limitées de l'entreprise de taille petite ou moyenne), le défi essentiel du développement sur ce marché consiste à identifier le bon partenaire. Les distributeurs ayant chaque jour davantage le choix entre des produits venus du monde entier, ils sont en position de force et il faut que l'entreprise évalue précisément ses atouts et leurs attentes avant de les aborder. Sélectionner un distributeur n'est pas une tâche facile. De ce fait, les compétences stratégiques sont ici au moins aussi importantes que l'expertise du marché. Le directeur export est bien entendu le mieux placé pour réaliser ce type d'étude. Les sociétés d'accompagnement à l'international proposent aussi cette prestation.

« L'étude de marché pour nous c'est une prestation parmi 15 autres, l'étude de marché et la recherche de partenaires en sont les deux déclinaisons principales. « Je veux connaître mon marché » ou « je veux identifier mes partenaires commerciaux ». Dans un cas, on veut déjà vérifier qu'il y a un marché avant de trouver des partenaires, et dans l'autre, on sait déjà qu'il y a un marché et on veut tout de suite trouver des partenaires. » Boris Lechevalier, Dirigeant SAI Altios.

Cette étude est plus spécifique que la question 3 de Hollensen : « Comment rentrer sur ces marchés ? », puisqu'elle se focalise sur les partenaires.

3-2-1-5- L'adaptation de la politique marketing

Lors de cette étude, les décisions majeures sont déjà prises, l'ambiguïté technique et de marché est donc réduite. L'entreprise souhaite cependant approfondir sa connaissance des acteurs du marché et de leur évolution. Elle veut « garder un œil » sur le marché à tout moment, pour ajuster son approche marketing et commerciale.

Cette étude peut être conduite par un partenaire présent sur le marché, comme par un salarié temporaire qui y est envoyé. L'essentiel est de sélectionner un mode d'acquisition qui soit en mesure d'observer quasi quotidiennement les acteurs du marché. De ce fait, la mission d'étude peut être combinée avec d'autres missions commerciales.

*« Les V.I.E. aujourd'hui mènent le combat sur deux fronts : une démarche commerciale pure et une démarche stratégique opérationnelle, c'est-à-dire une adaptation de la politique opérationnelle. Chacun est en charge de son pays et doit travailler au plus près du marché. Le fait d'être sur place, il y a une réelle maîtrise des marchés, une compréhension, qui permet des remontées d'information et le développement d'une politique promotionnelle adaptée. »
Antoine Vangreveninge, Directeur Export, Plage.*

Cette étude confirme l'importance de la question 4 de Hollensen, « Quel plan marketing développer pour ces marchés ? » qui est le troisième type d'étude le plus souvent conduit par les exportateurs (Hart, Webb and Jones, 1994).

3-2-1-6- L'étude consommateurs

C'est une étude qui est organisée localement pour étudier les tendances de consommation d'un marché. Les objectifs et les méthodologies sont normés aussi bien au sein des instituts d'étude qu'au sein des services études internes des entreprises.

« Chaque marque a une structure marketing international, ce que l'on appelle chez Johnson et Johnson une franchise. Si par exemple on veut lancer une marque originalement Suisse sur le marché français, sa franchise est gérée par la structure Suisse dans laquelle il y a à la fois du marketing pour le marché Suisse et aussi une structure marketing pour le marché international que l'on appelle une franchise. Si on veut lancer cette marque en France, notre service étude est en contact avec cette franchise pour organiser les études consommateurs en France, en lien très étroit avec le marketing international » Frédéric Oudon, Responsable de Projet, Johnson et Johnson.

3-2-2- Classification de ces systèmes d'acquisition de l'information

3-2-2-1- Classification fondée sur la dimension cognitive

La littérature sur les études présente les problématiques d'étude comme un enchaînement linéaire de cinq questions qui s'emboîtent pour réduire progressivement l'incertitude du marché (Hollensen, 2006). Cet enchaînement pose l'hypothèse que l'entreprise possède au démarrage les capacités de traitement d'information nécessaires et qu'elle traite dans un ordre chronologique toutes les questions afférentes à la pénétration d'un marché. Or les résultats empiriques démontrent que les problématiques d'études ne sont pas un emboîtement obligatoire et progressif de questions, mais plutôt des questions distinctes qui s'imposent en fonction du contexte de l'entreprise. Ainsi, chaque entreprise en fonction de sa phase de développement, de sa taille et de son secteur, va être conduite à privilégier une question d'étude particulière.

Les six problématiques majeures d'étude qui ont émergé de l'analyse des cas traduisent chacune une combinaison singulière de perception d'ambiguïté et de capacités d'intrusion.

La détermination de l'ambiguïté permet d'identifier les besoins de l'entreprise en matière d'information et l'intrusion organisationnelle donne une idée de la structuration de l'étude (Daft et Weick, 1994).

DIMENSION D'INTERPRETATION DE L'INFORMATION

PERCEPTION D'AMBIGÜITE	Forte	LOGIQUE NON DIRIGEE	LOGIQUE ACTIVE
		« <i>ETUDE FONDATRICE</i> »	« <i>ETUDE DE MARCHE LOINTAIN</i> » « <i>ETUDE DE FAISABILITE</i> »
	Faible	LOGIQUE CONDITIONNEE	LOGIQUE DE DECOUVERTE
		« <i>SELECTION DE DISTRIBUTEURS</i> » « <i>ETUDE D'ADAPTATION</i> » « <i>ETUDE CONSOMMATEURS</i> »	
		Passive	Active
		INTRUSION ORGANISATIONNELLE	

3-2-2-2- Classification fondée sur la dimension de contrôle

Parallèlement, nous pouvons classer ces études en fonction de leurs modes de contrôle.

DIMENSION DE CONTRÔLE

MANDAT	Confus	LOGIQUE SOCIALE <i>« ETUDE FONDATRICE »</i>	LOGIQUE PROCESSUELLE <i>« ETUDE DE MARCHE LOINTAIN »</i> <i>« ETUDE DE FAISABILITE »</i>	
	Clair	LOGIQUE DU RESULTAT	LOGIQUE D'ARBITRAGE <i>« SELECTION DE DISTRIBUTEURS »</i> <i>« ETUDE D'ADAPTATION »</i> <i>« ETUDE CONSOMMATEURS »</i>	
		Inexistantes	CAPACITES DE CONTRÔLE	Existantes

Nous retrouvons un même positionnement dans les quadrants que pour la dimension cognitive. Ceci s'explique par deux raisons : tout d'abord nous avons vu lors de la revue de littérature que la confusion du mandat était étroitement liée à la perception d'ambiguïté des managers, qui volontairement ou involontairement laissent une zone d'interprétation au chargé d'étude. De ce fait, ce facteur est commun aux deux modèles, et nous retrouvons dans la partie haute du tableau des études dont l'objectif est de réduire une forte ambiguïté et qui doivent faire l'objet d'un contrôle processuel, alors que dans la partie basse, l'incertitude est plus faible, et le contrôle peut être établi sur la base des résultats de l'étude.

En outre, dans un contexte organisationnel donné, lorsque les capacités d'intrusion progressent, les capacités de contrôle progressent aussi. Bien que n'étant pas de même nature, elles subissent le même processus de structuration qui conduit à des études plus construites et à des systèmes de surveillance plus formels. Ainsi, nous retrouvons dans la partie gauche du tableau des études sans schéma directeur ni règles de suivi de l'agent, alors que dans la partie droite se positionnent des études qui peuvent mobiliser des compétences et des ressources plus importantes.

3-2-2-3- La combinaison des deux dimensions

Nous décidons donc de combiner les deux dimensions pour identifier trois systèmes d'acquisition de l'information : Un système *tentative de démarrage* qui va au travers d'essais plus ou moins heureux commencer à réduire l'ambiguïté des marchés avec peu de règles. Ce système est fondé sur la volonté « d'y aller » et le recours à la confiance pour gérer les relations avec les prestataires. Puis un système *conduite d'exploration* fondé sur les échanges et la relation avec le mode d'acquisition. Ce système convient aux études complexes qui demandent du temps, des interactions et exigent un contrôle processuel. Celles-ci adviennent généralement à un moment où l'entreprise est capable de le mettre en œuvre. Enfin, un système *achat de prestation* qui se traduit par la commande d'études ciblées. Au sein de ce système, la recherche d'information est une prestation de service comme une autre. Les études normées comme la sélection des distributeurs ou les études consommateurs correspondent à ce système.

LES SYSTEMES D'ACQUISITION D'INFORMATION

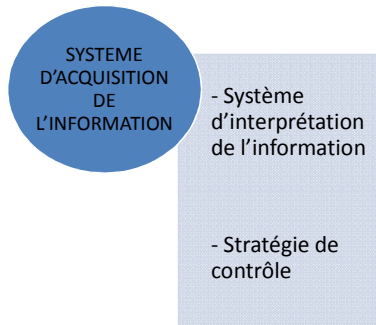
PERCEPTION D'AMBIGÜITE	Forte	TENTATIVE DE DEMARRAGE « <i>ETUDE FONDATRICE</i> »	CONDUITE D'EXPLORATION « <i>ETUDE DE MARCHE LOINTAIN</i> » « <i>ETUDE DE FAISABILITE</i> »
	Faible		ACHAT DE PRESTATION « <i>SELECTION DE DISTRIBUTEURS</i> » « <i>ETUDE D'ADAPTATION</i> » « <i>ETUDE CONSOMMATEURS</i> »
		Inexistant	Existantes
CAPACITES D'INTRUSION ET DE CONTRÔLE			

Ce tableau synthétise notre approche de la construction d'un système d'information pour l'étude d'un nouveau marché. Elle va aussi orienter notre travail sur le rôle du chargé d'étude au sein de chaque quadrant.

3-2-3- Synthèse des dimensions du système d'acquisition de l'information

Nous concluons ce chapitre par la représentation du concept de système d'acquisition de l'information et ses deux dimensions.

LE SYSTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION



4- L'IDENTIFICATION DU MODE D'ACQUISITION

Ce chapitre présente en premier lieu les résultats de l'analyse transversale des cas. Les besoins exprimés par les entreprises en matière de chargés d'étude sont synthétisés et les profils les plus fréquemment recrutés sont mis en lumière. Nous confrontons ensuite ces résultats aux hypothèses que nous avons formulées lors de la revue de littérature. Les résultats empiriques confirment l'importance du rôle et des informations détenues dans la détermination du mode d'acquisition. Elles conduisent à concevoir un processus d'identification fondé tout d'abord sur une définition générale de rôle, et précisée ensuite par une recherche de ressources et de compétences spécifiques à la problématique d'étude.

4-1- L'analyse transversale des cas

4-1-1- Synthèse des besoins des entreprises

Lors de la première partie, nous avons défini le mode d'acquisition de l'information comme toute personne ou organisation susceptible de réaliser une étude export pour l'entreprise. Nous avons identifié plusieurs catégories de modes d'acquisition dont les salariés, permanents ou temporaires ; les prestataires externes, comme les institutions de soutien au commerce extérieur, les consultants indépendants, les sociétés d'aide à l'internationalisation et les sociétés d'études de marché ; et les partenaires sur le marché comme les agents ou les importateurs distributeurs. Nous avons montré que ces modes d'acquisition détenaient tout ou partie des informations nécessaires à la connaissance d'un marché, qu'ils pouvaient jouer des rôles différents dans l'étude en fonction du système d'interprétation de l'information (Daft et Weick, 1994) et qu'ils pouvaient être contrôlés de différentes manières (Eisenhardt, 1989 ; Girin, 1985). Nous allons maintenant rendre compte des processus d'identification observés lors des études de cas, en organisant notre analyse en fonction des phases de développement international.

Lors des premières études, les entreprises cherchent à démarrer leur développement international. Le chargé d'étude est celui qui donne l'impulsion et montre la voie. Il possède des compétences d'internationalisation tout en restant proche de l'entreprise et prend le temps de les transmettre. Qui les entreprises recrutent-elles pour remplir ce rôle ? Il convient ici d'introduire le facteur taille. Plusieurs solutions sont envisageables en fonction des moyens de l'entreprise. La plus rapide et la plus efficace est de recruter un responsable export qui possède toutes les compétences requises et le temps nécessaire pour former les personnes clés dans l'entreprise (cf. Biomérieux ou Fournier). Une autre solution est de démarrer un apprentissage interne en faisant appel ponctuellement aux services de soutien institutionnels (comme Vendôme et Devaux en phase de pré internationalisation). Un consultant généraliste peut être utile si le dirigeant a déjà une vision de l'international (cf. Vaucher), car la durée et le contrôle de ces interventions ne permettent pas vraiment un transfert d'expertise. Enfin, une dernière solution consiste à sélectionner un stagiaire ou un alternant issu d'une école de commerce régionale qui transmettra durant toute la période de son stage/apprentissage, les savoir-faire enseignés en école de commerce à l'entreprise.

Lors de la phase d'internationalisation initiale, si un directeur export a pris les rênes de l'international, l'ambiguïté cognitive est réduite et si les marchés sont proches, l'ambiguïté de marché est elle aussi limitée. Les besoins deviennent alors beaucoup plus ciblés avec deux préoccupations majeures : « sélectionner les distributeurs » et « adapter l'offre au marché local ». Pour ces deux tâches, le mandat est clair. La durée et le niveau d'interaction avec le mode d'acquisition peuvent être réduits. Cependant, la première requiert des compétences plus stratégiques alors que la seconde requiert plutôt une sensibilité marché. De ce fait, ce ne sont pas les mêmes modes d'acquisition qui sont identifiés pour remplir ces deux missions. Pour sélectionner les distributeurs, le directeur export (Plage) ou un consultant spécialisé (Vaucher) sont en première ligne. En revanche, pour adapter l'offre au marché, partenaires et employés temporaires sont préférés. Les partenaires possèdent en effet une parfaite connaissance du marché local et intègrent la transmission d'informations dans le coût global de leurs prestations (cf. Vendôme, Plage et Devaux en phase d'internationalisation initiale). Quant aux V.I.E. ou autres stagiaires, ils peuvent conduire des missions de suivi de marché en plus d'autres tâches opérationnelles.

Lors de la phase d'expansion internationale, nous avons vu que l'entreprise ciblait des marchés plus lointains. Ces études complexes ont des objectifs plus ouverts. Des interactions fournies sont nécessaires avec le mode d'acquisition sur des périodes assez longues. Les ressources et compétences nécessaires sont différentes pour les deux problématiques. Les « études de marchés lointains » exigent des compétences marché, auxquelles s'ajoutent des compétences stratégiques pointues pour les « études de faisabilité ». L'assise financière de l'entreprise lui permet généralement de « sourcer » des modes d'acquisition externes. Si la source d'ambiguïté est essentiellement liée à la distance psychique, l'entreprise recherche une personnalité bi-culturelle qui aide à établir un pont entre les deux cultures. Si l'ambiguïté est aussi de nature stratégique, le défi est d'identifier un chargé d'étude qui allie compétences culturelles et stratégiques et de structurer en interne une équipe pour l'épauler et nourrir son analyse des contraintes de l'entreprise (cf. Fournier, Plage et Biomérieux en phase d'expansion internationale).

Enfin, lors de la phase de multinationalisation, les entreprises sont présentes sur tous les marchés. Elles conduisent dans le cadre de leur activité marketing internationale des « études consommateurs » (cf., Solvay et Johnson et Johnson en phase de globalisation). Ces études

exigent une parfaite connaissance des consommateurs locaux et des méthodologies spécifiques que ne possèdent que les spécialistes internes et externes de ces type d'études.

4-1-2- Les profils mis en lumière par les cas

Les modes d'acquisition peuvent être regroupés en une typologie de cinq profils spécifiques. Chaque profil est caractérisé par sa capacité à réduire une ambiguïté spécifique, et travaille avec un cahier des charges plus ou moins structuré. Chacun a ainsi un mode d'interaction avec le donneur d'ordre qui s'inscrit dans la logique du système d'interprétation des informations de celle-ci et un mode de contrôle qui correspond au besoin de contrôle processuel lié à sa mission. Enfin, à chaque profil correspondent plusieurs modes d'acquisition qui offrent un « mix » différent de compétences, de contrôlabilité et de coût.

Le formateur : sa mission est de réduire une ambiguïté essentiellement cognitive. On attend de lui qu'il transmette les grilles de lecture de l'international en même temps qu'il effectue la première étude. C'est un généraliste qui fixe les objectifs de l'étude en lien avec le donneur d'ordre, et passe beaucoup de temps en interaction avec la direction. Recruté en phase de pré-internationalisation, alors que l'entreprise a peu de leviers de contrôle, il est sélectionné pour sa proximité avec l'entreprise. Le décideur lui fait confiance et s'il le peut, comme c'est le cas pour les consultants ou les agents, l'intéresse aussi aux résultats. Plusieurs types de chargés d'étude peuvent correspondre à ce profil. Les entreprises peuvent tout d'abord se tourner vers les institutions para publiques comme les C.C.I. ou E.R.A.I.. Celles-ci sont capables de fournir les méthodologies d'étude, mais ont parfois des difficultés à instaurer le dialogue personnalisé nécessaire à l'acquisition des savoir-faire. D'autre part, l'entreprise a peu de leviers de contrôle sur un organisme public, sauf la confiance fondée sur la proximité et la légitimité de ces institutions. Elles peuvent ensuite avoir recours à des consultants généralistes comme Altios en région Rhône Alpes dont l'offre est plus personnalisée. Ces consultants travaillent sur une fixation d'objectifs avec leur client. Ces échanges en amont ainsi que la phase de diagnostic export correspondent à un travail pédagogique qui amène l'entreprise à comprendre quels sont ses atouts à l'international et les chemins possibles de son développement. Le coût est supérieur, mais il y a de réelles possibilités de contrôle des résultats et du processus. Enfin, comme nous l'avons vu précédemment les stagiaires d'école de commerce jouent aussi ce rôle de transmission d'expertise lorsqu'on leur confie dans les

petites entreprises l'exploration des marchés étrangers. La difficulté tient dans l'identification d'un stagiaire qui possède des compétences techniques de développement international et de communication interne.

« Le public et le para-public, comme Ubifrance et les missions économiques, veulent trop packager et n'écoutent pas vraiment les décideurs. Les consultants n'ont pas suffisamment d'expérience, ils vont trop vite. Ils veulent faire rentrer l'entreprise dans une boîte, et les décideurs n'auront rien à dire. Nous c'est plus petit, plus cher, mais on passe plus de temps. On va passer une demi-journée chez le patron après l'avoir rencontré deux trois fois pour se mettre d'accord sur la proposition. Ça donne lieu à un document de dix pages qui éclaircit les tenants et les aboutissants. Une fois qu'on écrit sur le papier ce qu'on a compris du décideur, il y a possibilité de corriger. Ensuite on se rencontre régulièrement et on fait le point »
Consultant export anonyme

L'émissaire : sa mission est de réduire une très forte ambiguïté liée à la distance psychique entre l'entreprise et le marché. Il étudie l'environnement d'un marché lointain dont il est le spécialiste (Biomérieux recrute un profil binational pour étudier la Russie). Ce peut être aussi un analyste fin des cultures étrangères (Plage recrute un jeune diplômé possédant un master spécialisé sur les marchés émergents pour étudier l'Inde) qui n'a pas nécessairement de compétences commerciales et marketing poussées. Il est généralement recruté par le dirigeant à qui il transmet les codes culturels du marché. Il lui faut du temps pour établir un pont entre l'entreprise et le marché local et de ce fait l'étude est généralement longue. Il est contrôlé par un contrôle processuel, généralement informel, qui accompagne les interactions avec le dirigeant. Plusieurs types de chargés d'étude peuvent remplir ce rôle. Dans les grands groupes, un employé peut être envoyé pour un certain temps sur place (cf. Fournier aux États-Unis) notamment lorsque la compétence produit est nécessaire à la compréhension du marché. Il peut aussi être recruté pour un temps défini en contrat à durée déterminée ou comme volontaire international en entreprise. La stratégie de contrôle de ces deux derniers types de chargé d'étude diffère légèrement. Le contrat à durée déterminée est essentiellement évalué par un contrôle processuel et des incitations monétaires. Le volontaire international en entreprise, lui, peut être moins coûteux, en ce qu'il peut être motivé par une incitation monétaire différée comme un recrutement.

«Alain Mérieux a recruté une jeune femme avec une double culture franco-ukrainienne qui a commencé grâce à sa connaissance du pays. Elle a eu des rapports très fréquents avec la fondation Mérieux dont le rôle est d'aider l'entreprise à s'internationaliser. Elle est restée plus d'un an » Emmanuel Fortin, Regional Business Manager, Biomérieux

Le défricheur : sa mission est de réduire une ambiguïté cognitive et de marché. On lui confie des études de faisabilité dans le cadre d'un projet de développement précis. C'est un chargé d'étude proche de la réalité de l'entreprise qui a des compétences stratégiques qui lui permettent d'identifier et d'évaluer les options de développement possibles, et il doit en même temps posséder des compétences fortes d'analyse du marché, ce qui en fait le profil le plus complet au sein de cette typologie. Il fait partie d'une équipe projet qui lui apporte les informations internes dont il a besoin et rend compte au directeur export. Lui aussi est contrôlé par un suivi très formalisé, avec des points d'étapes fixés dans le cadre du management de projet. Le directeur export est le défricheur par excellence puisqu'il combine connaissance de l'entreprise et compétences de développement international. Il est très difficile de trouver en externe des défricheurs. Les consultants qui peuvent remplir ce rôle sont généralement issus du secteur de l'entreprise et possèdent une forte expérience de l'international. Elle peut alors les recruter au travers d'une société d'accompagnement à l'international ou en contrat à durée déterminée, ce qui permet une étude plus longue et un contrôle processuel étroit.

« Moi j'ai envoyé des défricheurs, des costauds, d'ailleurs pour la Turquie et le Mexique c'était le même. Un ours célibataire, souvent mal léché, d'une culture gigantesque et d'une finesse d'analyse impressionnante, de formation vétérinaire, et qui a fait un travail excellent. Il avait la capacité à couvrir le maximum de critères. Le risque dans ces trucs là et je le conçois bien, c'est dès qu'on voit une faille, une ouverture, hop, de rentrer là dedans et de penser que c'est la bonne solution sans chercher ailleurs. L'important c'est d'avoir une vision la plus 360° possible parce qu'il n'y a pas qu'une solution... Le facteur clé de succès, c'est la personne. La capacité à sentir les points clés. Analyser les parts de marché, c'est à la portée de tout le monde.» Bruno Solari, Directeur Export, Fournier

Le veilleur : sa mission est de réduire une ambiguïté de marché limitée. Il rend compte du comportement des acteurs locaux et de leur évolution sur un marché proche en vue de

l'adaptation de la stratégie marketing et commerciale. Il le fait par des rapports succincts et réguliers. C'est une personne ou une organisation qui possède une bonne connaissance du secteur et du marché local. Son mode de contrôle est assez variable. La perception d'ambiguïté étant relativement faible, le rapprochement d'objectifs est le plus souvent utilisé. Ce rôle peut être tenu par un partenaire, organisation la plus compétente pour décrire les spécificités de son marché et pour qui le retour d'informations fait partie des prestations proposées. C'est le choix qu'a fait l'entreprise Devaux. L'agent ou le distributeur est par nature intéressé aux résultats, d'où un certain contrôle, qui mérite cependant d'être complété par un suivi processuel. Ce rôle peut aussi être tenu par un stagiaire ou un Volontaire International en Entreprise, possédant une bonne connaissance du produit (un stage préalable ayant été effectué au siège) et du marché, et motivé par un éventuel recrutement à l'issue de la mission. C'est le choix qu'a fait l'entreprise Plage qui entretient ainsi un lien avec le marché et les distributeurs.

« Cela fait partie de son rôle d'informer. Le rôle aujourd'hui d'un importateur, c'est bien évidemment de mettre en place la stratégie sur le marché en relation avec l'entreprise Devaux. Tous les quinze jours on reçoit une lettre d'information du marché qui est assez générique ; ils publient des études qui ont été faites, des articles de la presse, etc. Ensuite, quand on fait des débriefs sur chaque marché, c'est à eux de me tenir informé des évolutions. » Jean-Noël Girard, Directeur Commercial International, Champagne Devaux

L'expert : il intervient pour réduire une ambiguïté focalisée sur la connaissance du consommateur local. Il est responsable des études de pré-validation lors de lancement internationaux de nouveaux produits. Il est implanté sur le marché et apporte son expertise des études consommateurs au département marketing international de la multinationale. Il peut s'agir soit du service étude interne de l'entreprise soit d'un cabinet externe spécialisé dans les études consommateur. Dans les deux cas, un contrôle par les résultats et des procédures d'audit sont mises en œuvre. Ce sont les procédures qui ont été observées chez Solvay et Johnson et Johnson.

« Nos chefs de produits ouvrent un dossier d'innovation via ce portail électronique, ce que l'on appelle le GNPP (global new product planning). C'est un process clairement défini : le brief du chef est posté électroniquement et validé dans une première étape par les directions françaises et européennes. La deuxième étape est une étude de pré-validation qui est une

étude de potentiel de marché d'un point de vue commercial et financier. Là on utilise des cabinets d'étude spécialisés » Frédéric Oudon, Chef de Projet, Johnson et Johnson

4-2- L'identification du mode d'acquisition de l'information

Au vu des résultats empiriques, nous avons choisi de parler d'identification plutôt que de sélection du mode d'acquisition. Il s'agit en effet plutôt pour l'entreprise de trouver le chargé d'étude qui correspond à ses besoins, plutôt que de sélectionner parmi plusieurs solutions équivalentes. La variété de la demande et de l'offre rend complexe la mise en relation des deux partenaires, qui s'effectue par palier. Le premier consiste à définir le rôle que va tenir le mode d'acquisition dans l'étude et le second de préciser les ressources et compétences qu'il devra posséder.

4-2-1- La formalisation du rôle

La conceptualisation du rôle du mode d'acquisition est un produit du système d'acquisition de l'information mis en place par l'entreprise. Les cas confirment trois attentes de rôle majeures, « d'impulsion », de « co-construction » et d' « exécution ». Ces rôles prennent en compte les deux dimensions complémentaires cognitives et de contrôle. Ils synthétisent une dimension temporelle de durée d'étude, cognitive de degré d'interaction et de contrôle. Ils donnent aussi une première indication des informations que doit posséder le chargé d'étude pour conduire l'étude.

**CONCEPTUALISATION DU RÔLE EN FONCTION DU SYSTEME
D'ACQUISITION DE L'INFORMATION**

PERCEPTION D'AMBIGUITE	Forte	TENTATIVE DE DEMARRAGE Impulsion <ul style="list-style-type: none"> • Informations générales • Durée de relation variable • Contrôle par la confiance 	CONDUITE D'EXPLORATION Co-construction <ul style="list-style-type: none"> • Informations générales et spécifiques • Durée de relation longue • Contrôle processuel
	Faible	(non applicable à la recherche)	ACHAT DE PRESTATION Exécution <ul style="list-style-type: none"> • Informations spécifiques • Durée de relation courte • Contrôle par les résultats/processuel
		Passive CAPACITE Active D'INTRUSION ET DE CONTRÔLE	

4-2-2- La spécification des ressources et compétences

L'orientation des ressources et compétences du mode d'acquisition est certes donnée par la nature de l'ambiguïté mais leur contenu doit être précisé en fonction des objectifs précis de l'étude. Les décideurs procèdent donc par étapes.

Dans un premier temps, en effet, la nature de l'ambiguïté nous renseigne sur l'orientation des compétences du chargé d'étude. Lorsque l'ambiguïté est cognitive, il doit posséder des informations « générales » sur l'entreprise et son processus d'internationalisation (Kogut et Zander, 1992, Johanson et Vahlne, 1977, Eriksson et Johanson, 1997). Lorsqu'elle est liée à la distance du marché, il doit détenir des informations « spécifiques » sur le marché, son contexte culturel (Hall, 1982), le milieu des affaires et des institutions (Eriksson et Johanson, 1997) et les acteurs du marché (Cavusgil, 1985). Dans un second temps, chaque thématique d'étude requiert pour son exécution des ressources et compétences spécifiques. Ainsi, les

études de consommateurs requièrent une expertise en comportement du consommateur et la sélection d'importateurs une expertise en canaux de distribution.

4-2-3- Définition du mode d'acquisition de l'information

En introduction, nous avons identifié sept catégories de modes d'acquisition. Lors de la revue de littérature, nous avons considérés que ces chargés d'étude jouaient un rôle dans la construction de la vision du marché. (Daft et Weick, 1994). Intégrant la perspective du contrôle, nous avons déduit que les entreprises prenaient en compte la contrôlabilité du mode d'acquisition, lorsqu'elle le sélectionnait. En définitive, nous avons défini chaque mode d'acquisition en fonction de trois dimensions : les informations qu'il détenait, la durée de la relation avec l'entreprise, et le mode de contrôle usuel du mode d'acquisition.

Les cas confortent ces dimensions, mais font émerger un processus d'identification qui passe par deux étapes globales : l'une identifie le rôle que va jouer le chargé d'étude, et la seconde phase les informations et compétences exactes dont il doit disposer. Les profils de modes d'acquisition, sont des configurations particulières de ces trois variables qui facilitent le choix des entreprises. Ces profils précisent aussi les ressources et compétences précises attendues du mode d'acquisition. Il convient d'en tenir compte dans notre nouvelle définition des modes d'acquisition.

Ces avancées nous conduisent à une nouvelle définition du mode d'acquisition de l'information : Un mode d'acquisition de l'information est un agencement organisationnel interne et/ou externe à qui l'entreprise confie un rôle dans la réalisation d'une étude export. Il est caractérisé par le rôle qu'il va jouer dans l'étude et les ressources et compétences dont il dispose. La combinaison de ces trois éléments constitue des profils qui répondent à des besoins spécifiques des entreprises.

Nous pouvons détailler les caractéristiques des six profils présentés dans le tableau ci-joint :

LES CARACTERISTIQUES DES SIX PROFILS DE MODES D'ACQUISITION

NATURE DU CHARGE D'ETUDE	RÔLE	RESSOURCES ET COMPETENCES SPECIFIQUES	Exemples
FORMATEUR	Impulsion	Proximité à l'entreprise Compétences de formateur.	Institutions para publiques ; Directeur export ; Consultant généraliste ; Stagiaire.
EMISSAIRE	Co-construction	Expertise culturelle du marché.	Employé ; Spécialiste bi-culturel en C.D.D. ou V.I.E.
DEFRICHEUR	Co-construction	Association de compétences stratégiques et expertise marché.	Directeur export ; Spécialiste en C.D.D. ; V.I.E.
	Exécution	Association de compétences stratégiques et expertise marché.	Directeur export ; Spécialiste en C.D.D. ; V.I.E. S.A.I.
VEILLEUR	Exécution	Ressource : présence locale Compétences commerciales qui permettent d'observer la pratique des acteurs locaux.	Partenaire ; V.I.E ; Stagiaire.
EXPERT	Exécution	Ressource : présence locale Expertise dans le domaine des études	Service étude interne ; Cabinet d'étude spécialisé.

Ce tableau souligne un fait intéressant. Certains modes d'acquisition comme les directeurs export ou les consultants peuvent répondre à plusieurs attentes de rôle en modifiant leur comportement. Un directeur export peut ainsi conduire une étude de faisabilité complexe aussi bien qu'une sélection de distributeur...

Enfin, nous pouvons faire correspondre les études et les profils qui leur correspondent.

LES ETUDES ET LES PROFILS SPECIFIQUES

PERCEPTION D'AMBIGUITE	Forte	EFFORTS DE DEMARRAGE <i>« ETUDE FONDATRICE »</i> → le formateur	CONDUITE D'EXPLORATION <i>« ETUDE DE MARCHE LOINTAIN »</i> → L'émissaire <i>« ETUDE DE FAISABILITE »</i> → Le défricheur
	Faible		ACHAT DE PRESTATION <i>« SELECTION DE DISTRIBUTEURS »</i> → Le défricheur <i>« ETUDE D'ADAPTATION »</i> → Le veilleur <i>« ETUDE CONSOMMATEURS »</i> → L'expert
		Inexistantes	CAPACITES D'INTRUSION ET DE CONTRÔLE

4-2-4- les modes d'acquisition choisis selon les phases

Nous pouvons, à partir des données que nous avons rassemblées sur la nature de l'ambiguïté à chaque stade du développement international et sur les systèmes d'acquisition de l'information propres à ces stades, proposer un tableau récapitulatif du choix du mode d'acquisition en fonction des phases de développement international.

PROBLEMATIQUES D'ETUDES ET STADES DE DEVELOPPEMENT

STADE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	STADE 1	STADE 2	STADE 3	STADE 4
ETUDES	« Etude fondatrice »	« Sélection de distributeurs » « Etude d'adaptation »	« Etude de marchés lointains » « Etude de faisabilité »	« Etude consommateur s»
PROFILS	« Formateur »	« Défricheur » « Veilleur »	« Emissaire » « Défricheur »	« Expert »

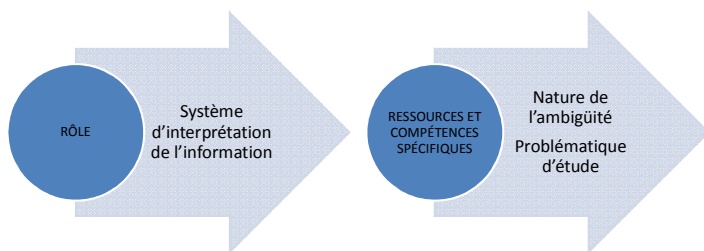
En phase d'internationalisation initiale, l'entreprise a besoin de formateurs. Elle recrute ensuite un directeur export pour défricher les marchés et combine ce directeur export avec des veilleurs qui gardent le contact avec les marchés locaux. En phase d'expansion internationale, l'entreprise confrontée à des marchés lointains, et à des projets d'investissement ambitieux, envoie dans un premier temps des émissaires pour comprendre les marchés les plus distants, puis des défricheurs pour réaliser des études de faisabilité plus normées. Enfin, une fois la présence de l'entreprise assurée sur l'ensemble des marchés, seule l'expertise d'instituts spécialisés peut permettre d'étudier en profondeur les consommateurs locaux.

Ce mode d'acquisition de l'information permet-il un apprentissage des marchés ? Le modèle de Johanson et Vahlne considère que la source principale d'apprentissage des marchés provient des échanges commerciaux (Johanson et Vahlne, 1990). A leur suite plusieurs auteurs considèrent aussi que certains aspects de la connaissance des marchés sont difficiles à internaliser comme la capacité à négocier avec le gouvernement, ou les compétences d'accès au marché. Pour acquérir cette « local knowledge », ils préconisent donc de transférer les connaissances du partenaire local qui les détient vers l'entreprise (Makino et Delios, 1996, Kogut, 2000). L'analyse des cas fournit une preuve tangible de la possibilité de conduire un apprentissage du marché grâce à une démarche délibérée d'acquisition d'information. Les conditions du succès de cette démarche tiennent à un choix judicieux de système et de mode d'acquisition de l'information.

4-2-4- Conceptualisation des dimensions du processus d'identification

La figure ci-dessous résume les deux phases du processus d'identification du mode d'acquisition.

LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION DU MODE D'ACQUISITION



La confrontation des construits présentés en première partie et des profils identifiés lors de notre analyse du terrain, permet de finaliser la définition d'un mode d'acquisition.

5- CADRE CONCEPTUEL ET INSTRUMENTALISATION

5-1- Le cadre conceptuel final

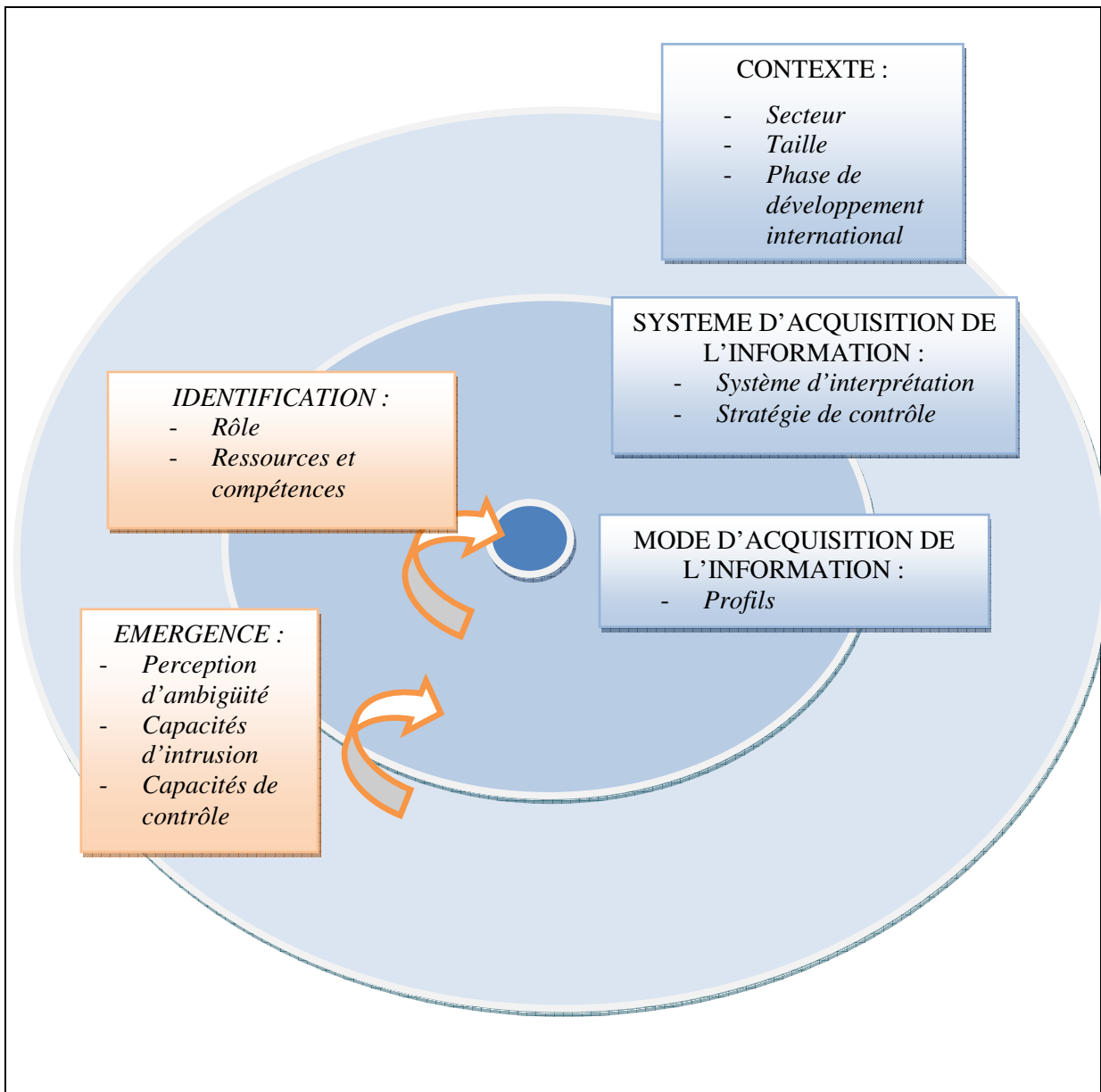
Notre revue de la littérature a d'abord défini le processus d'étude puis a analysé les dimensions cognitives et de contrôle du processus d'acquisition d'information.

L'apport des données empiriques nous a conduits à identifier les trois parties prenantes du processus : le contexte de l'organisation, le système d'acquisition d'information et le mode d'acquisition lui-même. Il fait ensuite émerger deux processus qui participent au choix du mode d'acquisition : l'ajustement des objectifs et des moyens de l'entreprise à une étude particulière au travers l'émergence d'un système d'acquisition de l'information, puis la

fixation du rôle et des ressources et compétences du mode d'acquisition qui conduisent à son identification.

Nous retrouvons ces éléments dans le schéma ci-dessous ;

LE CADRE CONCEPTUEL FINAL



5-2- L'instrumentalisation – Le pilotage du choix du mode d'acquisition

La modélisation du choix du mode d'acquisition a donné une réponse à nos questions de recherche. Il convient maintenant de guider les entreprises dans leur choix, c'est-à-dire de leur permettre de développer un processus conscient qui favorise une identification rationnelle du mode d'acquisition de l'information. Notre propos n'est pas de rédiger ici le questionnaire guidé dans le détail, mais d'en souligner les points principaux. Nous adoptons le point de vue d'un consultant interne ou externe qui cherche à guider le processus d'exploration de nouveaux marchés. Nous présentons dans le tableau suivant les étapes du questionnaire, les questions à poser à l'entreprise et la raison pour laquelle nous les posons. Ce travail implique une présentation préalable des logiques d'acquisition de l'information, des typologies d'études et des profils des modes d'acquisition potentiels. En effet, à partir des éléments d'audit et de diagnostic (étapes 1 et 2), le conseiller peut proposer un système d'acquisition et un profil de chargé d'étude qui répondent à ses besoins.

Lors de la première phase, le travail du conseiller est de faire émerger les points déterminants du contexte. Lors de la phase de diagnostic, l'objectif est d'attirer l'attention du décideur sur un certain nombre de points dont il n'est pas forcément conscient : comprendre l'origine de la perception d'ambiguïté du décideur pour réfléchir à la nature du système d'interprétation dont il a besoin, puis élargir le champ des possibles en matière de modes d'acquisitions de l'information et de leviers disponibles pour contrôler l'étude. Enfin, la phase trois est une phase de proposition et de fixation d'un système d'acquisition de l'information qui corresponde au plus près à ses attentes.

QUESTIONNEMENT GUIDE DES ENTREPRISES

ETAPES DU PROCESSUS	OBJECTIF GENERAL	QUESTIONS	BUT RECHERCHE
1- ANALYSE DU CONTEXTE	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier sa situation face au nouveau marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les caractéristiques de votre secteur ? • Quelle est la taille de votre entreprise ? • Quel est le stade de développement international de votre entreprise ? 	<p>Evaluer le degré de similitude du nouveau marché ; être attentif à la complexité du produit.</p> <p>Evaluer les ressources de l'entreprise.</p> <p>Evaluer la proximité et l'enjeu financier que représente le marché ; évaluer les ressources et compétences au sein du département export ; évaluer les systèmes d'information.</p>
2- DGNOSTIC DE LA SITUATION D'ETUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier les difficultés de cette exploration et les moyens disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensez vous que le marché sera facilement analysable ? • Quelles informations recherchez-vous sur le marché ? • Quels moyens pouvez-vous mobiliser pour acquérir l'information ? • Quels sont les leviers que vous pouvez utiliser pour contrôler votre ou vos chargés d'étude ? 	<p>Elucider les objectifs de l'étude en analysant la perception d'ambiguïté du manager (cognitive ou liée à distance réelle et psychique du marché).</p> <p>Préciser la nature des informations recherchées.</p> <p>Identifier toutes les ressources et compétences internes disponibles, celles associées au mode d'entrée, et identifier tous les modes d'acquisition envisageables.</p> <p>Identifier les moyens de contrôle à notre disposition.</p>

<p style="text-align: center;">3- PROPOSITION D'UN SYSTEME D'ACQUISITION DE L'INFORMATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valider la logique du système d'acquisition de l'information et les objectifs de l'étude • Proposer des modes d'acquisition 	<ul style="list-style-type: none"> • Cette logique d'acquisition de l'information correspond elle à ce que vous envisagez ? • Cette typologie d'étude correspond elle bien à ce que vous envisagez ? • Ce profil de mode d'acquisition correspond il à ce que vous envisagez ? 	<p>Positionner cette étude dans l'une des trois logiques de formation, relation ou prestation qui fixe les règles de l'étude en matière d'interactions et de contrôle, puis préciser les informations à collecter.</p> <p>Positionner le chargé d'étude dans un profil type puis préciser les ressources et compétences spécifiques qu'il doit détenir.</p> <p>Proposer des profils puis des modes d'acquisition spécifiques.</p>
--	--	---	---

6- CONCLUSION DU SEPTIEME CHAPITRE

Ce chapitre avait une double ambition : conduire une analyse transversale des cas qui nous permette de répondre à nos questions de recherche tout en proposant un schéma conceptuel intégratif qui réponde à notre problématique générale. Nous avons pour chaque thème confronté les développements théoriques de la première partie aux résultats de la recherche et apporté un certain nombre de contributions articulées autour des questions qui ont servi de cadre à nos travaux.

Notre première question traitait de l'impact des phases de développement international de l'entreprise sur la création d'un système de collecte et d'interprétation de l'information. Nous avons démontré l'impact fort de ces phases sur la nature des marchés sélectionnés, les modes d'entrée privilégiés et les ressources disponibles pour conduire et contrôler l'étude. Nous avons aussi souligné que d'autres éléments, en particulier le secteur et la taille de l'entreprise renaient en compte pour déterminer le type de système d'acquisition qui serait mis en place par l'entreprise pour étudier un marché.

Notre seconde question concernait les mécanismes d'émergence d'un système d'acquisition de l'information. Nous avons conclu que la perception d'ambiguïté des managers déterminait l'objectif du système d'acquisition, que l'attractivité du marché décidait de son ampleur, et qu'en fixant les capacités d'intrusion et de contrôle propres à l'étude, le commanditaire en configurait le fonctionnement et l'efficacité.

Notre troisième question abordait le fonctionnement du système d'acquisition de l'information. Nous avons confirmé sa dimension cognitive de production d'information et sa dimension de contrôle du mode d'acquisition. Nous avons montré les interactions entre ces deux dimensions et comment leur combinaison résultait dans des problématiques d'étude spécifiques. Au travers des cas, six problématiques d'études majeures ont émergé, qui s'intègrent dans une logique d'acquisition d'information et exigent des ressources et compétences spécifiques.

Notre quatrième question concernait les mécanismes d'identification du mode d'acquisition. Nous avons démontré comment ce processus d'identification reposait tout d'abord sur une définition du rôle donnant une première indication des informations nécessaires, de la durée de la relation et du mode de contrôle privilégié. Nos travaux ont montré que dans un second temps, les entreprises précisaient les ressources et compétences nécessaires à la réalisation d'une étude spécifique. Cinq profils de mode d'acquisition se distinguent par des rôles et des ressources et compétences particulières.

Nous avons pu en définitive proposer un modèle intégratif du choix du mode d'acquisition de l'information et l'instrumentaliser pour guider les entreprises dans leur processus d'identification et répondre ainsi à notre dernière question de recherche.

Conclusion générale

Lors de l'exploration d'un nouveau marché, l'entreprise se confronte à un univers inconnu, qu'elle a l'intention de conquérir au sens marketing, le comprendre et s'y adapter. Cette ambition la pousse à acquérir toutes les formes d'informations nécessaires à sa pénétration : informations tangibles comme des panels ou des parts de marché, mais aussi intangibles comme la compréhension des nuances du comportement d'un partenaire ou d'un consommateur. Cette acquisition d'information peut être réalisée par une grande variété de chargés d'études internes, quasi intégrés ou externes. Le choix de ce mode d'acquisition est stratégique car il détermine la qualité de l'apprentissage du marché par l'entreprise.

L'ambition de notre recherche était de comprendre les mécanismes qui conduisent une entreprise à identifier un mode d'acquisition spécifique pour une étude export donnée. A cette fin, nous avons conduit un travail doctoral sur plusieurs années. Cette recherche apporte des contributions théoriques, méthodologiques et managériales, mais comporte de fortes limites. Elle indique des pistes pour des recherches futures que nous espérons pouvoir mener à bien dans les prochaines années.

CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Nos travaux ont permis de préciser les contours du système d'acquisition de l'information qui s'appuie sur plusieurs concepts provenant de trois champs de littérature, sur les connaissances, le contrôle et l'internationalisation de l'entreprise. Nous allons revenir sur les principaux d'entre eux.

Le contexte détermine l'apparition d'un système d'acquisition de l'information. Nous inscrivant dans une vision de développement graduel de l'entreprise à l'international (Johanson et Vahlne, 1977), nous avons identifié trois paramètres majeurs qui façonnent les pratiques d'étude export : la distance du marché, la nature du mode d'entrée et les ressources et compétences internes de l'entreprise. Nous avons nuancé aussi la pertinence de ces phases dans certains secteurs et ajouté le facteur taille comme déterminant du comportement d'étude.

Au sein de l'analyse du contexte, nous avons particulièrement développé la notion de ressources et compétences en études export. Partant des travaux sur la nature des informations nécessaires à la connaissance d'un marché, nous avons identifié quatre types d'informations

essentielles, connaissances générales sur le processus d'internationalisation et spécifiques sur le marché, chacune étant ensuite divisée entre informations explicites et tacites. Ainsi, nous avons séparé les informations générales explicites des informations expérientielles accumulées lors d'études précédentes, et les informations explicites sur les marchés (panels, chiffres d'affaires...), des informations expérientielles liées à la connaissance préalable du marché (comment aborder le client, la négociation...). Toutes ces informations ont été considérées comme des ressources. Pour mener à bien l'étude, nous avons identifié trois types de compétences : la capacité technique de concevoir une stratégie de développement international et un plan de recherche, la capacité à interpréter l'information en provenance du marché, et enfin la capacité à gérer cette étude, en particulier sa délégation.

Au sein de ce contexte, le système d'acquisition d'information est un dispositif développé par l'entreprise à chaque fois qu'elle aborde un nouveau marché pour réduire, de façon maîtrisée, l'ambiguïté des marchés.

Nous avons observé, grâce aux cas, les mécanismes de son émergence, liée d'une part à la perception d'ambiguïté et d'autre part au mouvement de mobilisation de moyens pour réduire cette ambiguïté. La perception d'ambiguïté déclenche le besoin d'étude et oriente ses objectifs. Nous avons adapté ce concept clé de Daft et Weick à notre objet de recherche (Daft et Weick, 1994). Nous avons démontré que la perception d'ambiguïté d'un marché est à l'origine du besoin d'information et peut avoir pour source les capacités cognitives des managers, ou la distance réelle et psychique du marché. Grâce à Girin, nous avons pu passer d'une définition objective de la complexité des tâches, à une définition subjective de la perception de cette complexité (Girin, 1985). Cet apport nous a conduit à identifier la perception d'ambiguïté comme facteur commun à la dimension cognitive et de contrôle de l'étude.

Pour réduire cette ambiguïté, le commanditaire va combiner une capacité d'intrusion et de contrôle. La capacité d'intrusion réunit toutes les ressources et compétences mobilisées pour l'étude, en interne, auprès du partenaire sur le marché, ou d'un autre mode d'acquisition. La capacité de contrôle mobilise les possibilités de suivi et de rapprochement d'objectifs avec le chargé d'étude. En fonction de ces éléments, trois systèmes d'acquisition de l'information émergent : un premier système conçu pour démarrer l'internationalisation; un second orienté

sur l'exploration des marchés complexes et enfin un dernier spécialisé dans l'achat de prestations.

Le mode d'acquisition de l'information fait partie du système. Il est une organisation ou une personne choisie pour constituer tout ou partie de l'intrusion organisationnelle sur le nouveau marché. Nous avons démontré qu'il pouvait tenir des rôles différenciés dans les études en fonction de la logique du système. Il peut en phase de pré-internationalisation donner l'impulsion nécessaire au démarrage de l'internationalisation, puis co-construire une vision du marché avec l'entreprise ou enfin exécuter une mission ciblée sur le nouveau marché. Nous avons décrit grâce à l'analyse des cas un processus d'identification en deux étapes : la première dessinant les contours de son rôle et déterminant les informations qu'il devait détenir, la durée de l'étude et son mode de contrôle ; la seconde précisant les ressources et compétences nécessaires à la conduite de chaque problématique d'étude et conduisant à l'identification de cinq profils de mode d'acquisition.

Enfin, nous nous sommes inscrits dans le cadre des phases de développement international. Les apports de la recherche ont conforté le modèle pour quatre cas, et l'on remet en cause pour les deux derniers. Ces deux derniers cas nous ont conduit à conclure que lorsque les marchés étaient globalisés et/ou le produit vendu correspondait à une niche, le modèle par phase n'était pas pertinent. Ces entreprises pouvaient s'internationaliser dès leur création (McDougall et Oviatt, 1994 ; 2000). D'autre part, pour les entreprises pour lesquelles le modèle par phase était pertinent, nous avons imaginé un continuum entre des situations ambiguës et une absence de ressources évoluant vers des situations claires auxquelles l'entreprise faisait face grâce à ses ressources internes. Nous avons ainsi postulé que le rôle du chargé d'étude décroîtrait progressivement. Les résultats de la recherche nous ont donné tort et apporté un fort correctif à cette théorie. Ils ont fait apparaître deux grands paliers dans l'apprentissage des marchés. Une première étape d'apprentissage des marchés proches, suivie d'une seconde étape d'apprentissage des marchés lointains, où l'ambiguïté de nouveau forte exige une interaction forte avec le chargé d'étude.

CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE

L'ensemble des construits théoriques sont fondés sur une revue de littérature puis mis en perspective lors de l'étude empirique.

Nous avons privilégié l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel (Yin, 2003). La variété des contextes et des modes d'acquisition nous a conduits à rechercher une grande diversité de secteurs d'activités, de taille et de phase de développement au sein des entreprises sélectionnées. Chaque nouveau pays abordé étant unique dans ses caractéristiques et ses enjeux pour l'entreprise, l'étude elle-même a constitué l'unité d'analyse. Le dispositif mis en place, vingt études enchâssées dans six entreprises, nous a permis de refléter la diversité des pratiques et d'atteindre un niveau de saturation élevé, advenu à partir du moment où nous avons repéré de multiples occurrences des trois logiques d'acquisition d'information.

Le cadre conceptuel issu de la revue de la littérature a fondé notre plan de restitution des cas et notre grille de codage. Afin d'atteindre une cohérence interne forte, la démarche de traitement des données a été conduite en trois étapes. Une analyse séparée et contextualisée de chaque cas. Une analyse récapitulative thématique de l'ensemble des cas et enfin une analyse transversale de l'ensemble des cas qui permette d'apporter une réponse aux questions de recherche.

Enfin, nous avons introduit une dimension temporelle dans l'analyse, alors que généralement, les méthodologies utilisées pour traiter de l'internationalisation des entreprises sont des méthodologies d'analyse synchroniques, c'est-à-dire qu'elles observent un panel d'entreprise à un instant donné (Pantin, 2005). Mais l'internationalisation étant un processus dynamique, il nous est apparu essentiel d'adopter dans nos analyses de cas une approche diachronique, avec la restitution de une à cinq études qui peuvent couvrir jusqu'à dix années d'expérience.

APPORTS MANAGERIAUX

La volonté de comprendre la logique des comportements de entreprises afin de mieux les conseiller a motivé tous nos travaux. Nous souhaitons que cette recherche soit utile aux décideurs à plusieurs niveaux.

Cette réflexion sur le rôle du chargé d'étude peut tout d'abord l'amener à questionner leurs pratiques. Qui choisissent-ils pour conduire une étude ? Quel type de relation entretiennent-ils avec le chargé d'étude, que lui confient-ils et pourquoi ? En prenant conscience des mécanismes en jeu, le responsable export ou autre commanditaire peut gagner en expertise.

Les trois phases que nous préconisons dans notre questionnement guidé suivent un processus classique de décision fondé sur un audit du contexte, un diagnostic de la situation face au marché et une proposition de stratégie en fonction des éléments d'analyse précédents. Elles peuvent être utiles lors de développement du cahier des charges d'une étude.

Enfin, nous souhaitons que notre démarche provoque aussi une réflexion sur le recrutement et la formation des spécialistes du développement international, et plus particulièrement des directeurs export. En mettant en lumière les spécificités cognitives et de contrôle des études, notre recherche souligne que l'étude export demande moins des compétences d'étude classiques que des capacités de développement international, d'interprétation d'information et de gestion de modes d'acquisition de l'information.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre recherche souffre de deux limites principales au niveau théorique et méthodologique. D'une part, la démarche abductive que nous avons privilégiée, nous a conduit à nous tourner successivement vers plusieurs champs théoriques pour répondre à l'ensemble de nos questions de recherche. Ainsi, nous avons exploré les champs du management des connaissances, du contrôle et de l'internationalisation graduelle. Ces champs auraient sans doute mérité chacun des développements plus élaborés. D'autre part, le nombre de cas traité limite la validité

externe de nos résultats. Nous n'avons en particulier aucune entreprise du secteur des services dans notre échantillon.

VOIES DE RECHERCHES FUTURES

Les limites de notre analyse ouvrent autant de perspectives de recherche. Une première piste consiste à travailler à une meilleure intégration des différents champs théoriques pour perfectionner notre modèle.

Une seconde piste consiste à valider et améliorer nos construits grâce à plusieurs démarches. Tout d'abord, les résultats de la recherche doivent être restitués aux six entreprises de notre panel. Cette restitution a déjà été entreprise de façon informelle pour deux cas, mais doit être généralisée à l'ensemble de l'échantillon. Le retour des décideurs sera une source d'enrichissement théorique. Ces résultats pourraient ensuite être confrontés à l'expertise des institutions spécialisées dans le soutien au développement international (Ubifrance, E.R.A.I., consultants exports...). Leur avis sur le processus d'identification ainsi que les typologies et profils dégagés permettrait la validation et l'élargissement de nos conclusions. Enfin, après avoir intégré les apports des entreprises et des experts, nous pourrions valider le modèle définitif par son test sur plus grand échantillon d'entreprises.

Une dernière piste de recherche consiste à transposer ces logiques d'acquisition d'information à d'autres contextes dans lesquels le prestataire collecte et interprète des informations pour le compte d'une entreprise. Nos conclusions peuvent ainsi permettre de différencier les rôles que peuvent être amenés à jouer les consultants et les experts, selon que le mandant sait ou non clarifier ses attentes, et en fonction de son inquiétude par rapport à la tâche qu'il leur confie (Girin, 1985).

Bibliographie

AABY N., SLATER S., Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature, *International Marketing Review*, 1989, vol. 6, n°4, pp. 7-26.

AAKER D., KUMAR V., DAY G. (2007), *Marketing Research*, John Wiley & Sons.

ACCARD P., La constitution d'agencements complexes dans les organisations de R&D, *Revue française de gestion*, 2005, vol. 3, n°156, pp. 35-51.

AGERON B. et HUAULT I., Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste, *Management International*, 2002, vol. 6, n°2, pp. 43-53.

AHOKANGAS P., Internationalization and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs, *Acta Wasaensia*, 1998, n°64.

ALCHIAN A., DEMSETZ H., Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review*, 1972, vol. 62, n°5, pp. 777-795.

AMBOS T., AMBOS B., SCHLEGELMILCH, B., Learning from Foreign Subsidiaries : An Empirical Investigation of Headquarters' Benefits from Reverse Knowledge Transfers, *International Business Review*, 2006, vol. 15, n° 4, pp. 294-312.

ANDERSON E., GATIGNON H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Costs Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, 1986, vol. 17, n°3, pp. 1-26.

ANDERSON E., COUGHLAN A.T., International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 1987, vol. 51, pp.71-82.

ANDERSON E., OLIVER R. L., Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Sales Force Control Systems, *Journal of Marketing*, 1987, vol. 51, pp. 76-88.

ARREGLE J-L., Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion*, 1995, Octobre, pp. 84-94.

BAKER G., JENSEN M., MURPHY K., Compensation and Incentives: Practices versus Theory, *The Journal of Finance*, 1988, vol. 43, n°3, pp. 593-618.

BARBAROUX P., GODÉ-SANCHEZ C., How Organizations Learn to Develop Capabilities: The Case of French Fighter Squadrons, *Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management*, 2008, pp. 35-42.

BARDIN L., *L'analyse de contenu*, Paris : P.U.F., 2001, 291 p..

BARNEY J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1991, vol. 17, n°1, pp. 99-121.

BASLY, S., *L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2005.

BECERRA M., GUPTA A. K., Trust Within the Organization: Integrating the Trust Literature with Agency Theory and Transaction Costs Economics, *Public Administration Quarterly*, 1999, vol. 23, n°2, pp. 177-204.

BECKMAN C., HAUNSCHILD P., Network Learning : The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 2002, vol. 47, n°1, pp. 92-124.

BELICH T.J., DUBINSKY A.J., Factors Related to Information Acquisition in Exporting Organizations, *Journal of Business Research*, 1995, vol. 33, pp. 1-11.

BERGEN M., DUTTA S., WALKER O., Agency Relationships in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56, n°3, pp. 1-24.

BILKEY W., TESAR G., The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firm, *Journal of International Business Studies*, 1977, vol. 8, n°1, pp. 93-98.

BODUR M., Foreign Market Indicators, Structural Resources, and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance, in Cavusgil, S.T. (Ed.) *Advances in International Marketing*, 1994, n°6, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 183-205.

BODUR M., CAVUSGIL, S, Export Market Research Orientation of Turkish Firms, *European Journal of Marketing*, 1985, vol. 9, n°2, pp. 5-16.

BOUTARY M., MONNOYER M.-C., TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité, *Revue de l'économie méridionale*, 2004, vol. 52, n°207, pp. 14-19.

BOUTARY M., MONNOYER M.-C., TIC et PME : de l'hésitation à la performance, *OSEO, Collection Regards sur les PME*, 2006, Ed. La Documentation Française.

BOUTARY M., Les PME et l'International, *Economie et Management*, 2009, n°131, avril.

BRECHET J.-P., DESREUMAUX A., Quelles théories de l'organisation pour les sciences du management ?, in Schmidt G., *Le Management, Fondements et Renouvellements*, Sciences Humaines, 2008, pp. 303-315.

BRULHART F., FAVOREU C., Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter-firmes : exploration de la dialectique contrôle - confiance au travers de la théorie transactionnelle, *Observer pour comprendre*, 2004, n°3, pp.43-57.

BUCKLEY P., The Role of Management in Internalization Theory, *Management International Review*, 1993, Vol. 33, n°3, pp. 197-207.

BUCKLEY P., CASSON M., Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, *Journal of International Business Studies*, 1998, vol. 29, n°3, pp. 539-561.

BUCKLEY P., CHAPMAN M., A Longitudinal Study of the Internationalization Process in a Small Sample of Pharmaceutical and Scientific Instrument Companies ", in *International Business : Economics and Anthropology, Theory and Method*, 1998, pp. 140-158.

BUCKLEY P., PERVEZ N., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, 1993, 155 p.

CATEORA P., GRAHAM J., *International Marketing*, Irvine, MacGraw Hill, 2002, 550 p.

CAVUSGIL S., On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, 1980, vol.8, pp. 273-280.

CAVUSGIL S., International Marketing Research: Insights into Company Practices, *Research in Marketing*, 1984, vol. 7, pp.261- 288.

CAVUSGIL S., NEVIN J., Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing Research*, 1981, vol. 18, n°1, pp. 114-131.

CHARREAUX G., Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, *Latec/Fargo*, Université de Bourgogne Working Paper, 1998.

CHARREAUX G., Structures de propriété, relations d'agence et performances financières, *Cahiers du CREGO*, IAE de Dijon, 1991.

CHARREAUX G., PITOL-BELIN J-P., *Le conseil d'administration*, Paris : Vuibert Gestion, 1990.

CHARREIRE S., DURIEUX F., Explorer et tester, in *Méthodes de recherche en management*, THIETART R-A, Paris : Dunod, 2003, 537 p.

CHONKO L., TANNER J. & SMITH E., Selling and Sales Management in Action : The Sales Force's Role in International Marketing Research and Marketing Information Systems, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1991, vol. 11, n°1, pp. 69-79.

- COLEMAN J-C., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, 2000, 990 p.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française, 1995, 218 p.
- COVA B., BANSARD D., FLIPO J-P., Le marketing de projets : de la réaction à l'anticipation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1992, vol. 7, n°4, pp. 83-104.
- COVA B., CRESPIIN-MAZET F., SALLE R., La négociation d'affaires : un épisode de la relation, *Négociation : entreprise et négociation*, 1996, Ed. Groupe Ecully, Ellipses, pp. 155-175.
- COVA B., SALLE R., *Le marketing d'affaires*, 1999, Paris : Dunod, 120 p.
- COVIELLO N., MCAULEY A., Internationalization of the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 1999, vol. 39, n°3.
- CRAIG S, DOUGLAS S., *International Marketing Research*, London: John Wiley & Sons, 2005, 503 p.
- CRAIG S, DOUGLAS S., Developing Strategy for Global Markets: an Evolutionary Perspective, *Columbia Journal of World Business*, 1996, vol. 31, pp. 70-80.
- CRICK D., An Investigation into the Targeting of U.K. Export Assistance, *European Journal of Marketing*, 1995, vol. 29, n°8, pp.76-94.
- CYERT R., MARCH J., *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- CZINKOTA M., RONKAINEN J., *International Marketing*, Thomson South-Western, 2002, 507 p.
- DAFT R., WEICK K., Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems, *Academy of Management review*, 1984, vol. 9, pp. 285-295.

- DAVISON W., *Global Strategic Management*, New York : John Wiley, 1982, 258 p.
- DAY G., The Capabilities of Market-driven Organizations, *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, n°4, pp. 37-54.
- DEMSETZ H., *The Organization of Economic Activity*, 2 vols., Blackwell, 1988.
- DENIS J.-E., DEPELTEAU D., Market Knowledge, Diversification and Export Expansion, *Journal of International Business Studies*, 1985, vol. 16, n°3, pp. 77-89.
- DESHPANDE R., From Market Research Use to Market Knowledge Management, in *Using Market Knowledge*, ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, pp. 1-8.
- DESHPANDE R., ZALTMAN G., Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis, *Journal of Marketing Research*, 1982, pp. 14-31.
- DESREUMAUX A., Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in I. Huault (coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert/Fnege, 2004.
- DIAMANTOPOULOS A., GADOGAN J.W., Internationalizing the Market Orientation Construct: An In-Depth Interview Approach, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 4, n°1, 1996, pp. 23-52.
- DIAMANTOPOULOS A., SCHLEGELMILCH B., Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and US Data, *Advances in International Marketing*, 1994, vol. 6, pp. 161-81.
- DIAMANTOPOULOS A., TSE K., Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs, *European Journal of Marketing*, 1993, vol. 27, n°4, pp. 5-18.
- DIAMANTOPOULOS A., SCHLEGELMILCH B., TSE K., Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs, *European Journal of Marketing*, 1993, vol. 27, n°4, pp. 5-18.

DIAMANTOPOULOS A., SCHLEGELMILCH B., ALLPRESS C., Export Marketing Research in Practice: a Comparison of Users and Non-Users, *Journal of Marketing Management*, 1990, vol. 6, n°3, pp. 257-273.

DIAMANTOPOULOS A., SIGUAW J., The impact of Research Design Characteristics on the Evaluation and Use of Export Marketing Research : an Empirical Study, *Journal of Marketing Management*, 2002, vol. 18, pp. 73-104.

DIBBEN M.R., HARRIS S., Social Relationships as a Precursor to International Business Exchange, in *Proceedings from the 17th IMP-conference in Oslo, Norway*, 2001.

DIMAGGIO P., LOUCH H., Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases Do People Most Often Use Networks? *American Sociological Review*, 1998, vol. 63, n°5, pp. 619-637.

DOHERTY A.M., QUINN B., International Retail Franchising: an Agency Theory Perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1999, vol. 27, n° 6, pp. 224 – 237.

DUBOIS P-L, DUPUY Y. (sous la direction de), *Management et connaissances*, Paris : Economica, 2007, 360 p.

DUNNING J., Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979, n°41.

DUTTA S., BERGEN M., JOHN G., The Governance of Exclusive Territories: When Dealers Can Bootleg. *Marketing Technical Reprint Series*, University of Chicago, Working paper n°85, 1991.

EISENHARDT K., Control: Organizational and Economic Approaches, *Management Science*, 1985, vol. 31, pp. 134–149.

EISENHARDT K., Agency Theory: an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, pp. 57–74.

EISENDHARDT K., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, n°4, pp. 532-549.

EL MABROUKI M.N., La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises: voyage au cœur d'un système non univoque, *Actes du colloque, VIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, 2007, Montréal.

ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGARD A., DEO SHARMA D., Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, *Journal of International Business Studies*, 1997, vol. 28, n°2, pp. 337-360.

ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGARD A., DEO SHARMA D., Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalization Process, *International Studies of Management and Organization*, 2000, vol. 30, n°1, pp. 26-44.

ERIKSSON K., LINDSTRAND A., MAJKGARD A., SHARMA DEO D., Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process, *Management International Review*, 2000, vol. 40, n° 4, pp. 307-328.

ERRAMILI M., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, *Journal of International Business Studies*, 1991, vol. 22, n°3, pp. 479-501.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E., *Market : Etudes et recherches en marketing*, Paris: Dunod, 2000, 698 p.

FADAHUNSI A., SMALLBONE D., SUPRI S., Networking and Ethnic Minority Enterprise Development: Insights from a North London Study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2000, vol. 7, n°3, pp. 228-240.

FAMA E., JENSEN M., Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 1983, vol. 26, pp. 301–325.

FILLOL C., *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2006, Université Paris Dauphine.

FLADMOE-LINDQUIST K., TALLMAN S., Resource-Based Strategy and Competitive Advantage among Multinationals, *Advances in Strategic Management*, 1994, vol. 10, pp. 45-72.

FLADMOE-LINDQUIST K., JACQUE L., Control Modes in International Service Operations : The Propensity to Franchise, *Management Science*, 1995, vol. 41, n°7, pp.1238-1249.

GANKEMA H., SNUIF H., ZWART P., The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n°4, pp. 15-27.

GARG V.K, RASHEED A., PRIEM R.L., Explaining Franchisors' Choices of Organization Forms within Franchise Systems, *Strategic Organization*, 2005, vol. 3, n°2, pp. 185-217.

GATIGNON H., ANDERSON E., The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries : An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1988, vol. 4, n°2, pp. 305-335.

GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, Paris : Economica, 1997, 304 p.

GIORDANO Y., Les spécificités des recherches qualitatives, in GIORDANO Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*, Paris : Editions EMS, Collection Les Essentiels de la Gestion, 2003, pp.11-39.

GIRIN J., L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, dir. Martinet A.-C., Economica, 1990, pp. 141-182.

GIRIN J., Les agencements organisationnels, in Charue-Duboc, F., *Des savoirs en action*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, 1995, pp. 234-279.

GIRIN J., Performance et coopération : Les nouvelles conditions de la performance collective, *Cahiers du Changement*, 1998, n°3, pp. 27-37.

GODE-SANCHEZ, C., Se coordonner en environnement volatil : les pratiques de coordination développées par les pilotes de chasse, *Finance, contrôle stratégie*, 2010, vol. 13, n° 4.

GRANOVETTER M., *Le marché autrement*, Paris : Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique, 2000, 239 p.

GRANOVETTER M., The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER M., The Theory-gap in Social Network Analysis, In P. Holland and S. Leinhardt, *Perspectives on Social Network Research*, New York : Academic Press, 1979, pp. 501-518.

GRANOVETTER M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddness, *American Journal of Sociology*, 1985, 91, pp. 481-510.

GRANT R., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 1991, vol. 33, n°3, pp.114-135.

HALL E.T, *Le langage silencieux*, Seuil, Collection Points Essais, 1984, 237 p.

HALL E.T., *La danse de la vie*, Seuil, Collection Points Essais, 1984, 100 p.

HALLEN L., International Purchasing In A Small Country : An Exploratory Study Of Five Swedish Firms, *Journal of International Business Studies*, 1982, vol. 13 n°3, pp. 99-112.

HAMEL G., PRAHALAD C., *La Conquête du Futur*, InterEditions, 1995.

HARDEY M., The Social Context of Online Market Research : An Introduction to The Sociability of Social Media. *International Journal of Market Research*, 2009, vol. 51 n°4, pp. 562-564.

HART S., WEBB J., JONES M., Export Marketing Research and The Effect of Export Experience in Industrial SMEs, *International Marketing Review*, 1994, vol. 11, n°6, pp. 4-22.

HART S., TZOKAS N., The Impact Of Marketing Research Activity On SME Export Performance: Evidence From The UK, *Journal of Small Business Management*, 1999, vol. 37, n°2, pp. 63- 81.

HARVEY M., SPEIER C., NOVECEVIC M.M., A Theory-based Framework for Strategic Global Human Resource Staffing Policies and Practices, *International Journal of Human Resource Management*, 2001, vol. 12, n°6, pp. 898-915.

HERMEL L., *Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, 2007, 102p.

HOLLENSEN S., SCHMIDT M., International Marketing Research: an International Approach, *Pearson Education*, 2006, 632 p.

HOLMSTROM B. & MILGROM P., The Firm as an Incentive System, *American Economic Review*, American Economic Association, 1994, vol. 84, n°4, pp. 972-91.

JENSEN M., Self-interest, Altruism, Incentives and Agency, in *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, 1998.

JENSEN M., Corporate Budgeting Is Broken -- Let's Fix It, *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, n°10, pp. 94-101.

JENSEN M., MECKLING W., Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, pp. 305–360.

JOFFRE P., SIMON Y. (Sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, 3621 p.

JOHANSON J. MATTSON L-G., Internationalization In Industrial Systems- A Network Approach, in *Strategies in global competition*, Crom Helm, 1998, pp. 287-314.

JOHANSON J., VAHLNE J., The Internationalization Process Of The Firm : A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, n°1, pp. 23-32.

JOHANSON J., VAHLNE J., The Mechanism Of Internationalization, *International Marketing Review*, 1990, Vol. 7, n°4, pp. 11-24.

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F., The Internationalization Of The Firm - Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 1975, Vol. 12, n°3, pp. 305-322.

JOHN G., WEITZ B., Sales Force Compensation : An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation. *Journal of Marketing Research*, 1989, vol. 26, n°1, pp.1-14.

KALEKA A., Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters, *Industrial Marketing Management*, 2002, vol. 31, n°3, pp. 273-283.

KALIKA, M., La structuration par l'internationalisation, *Revue Française de Gestion*, 1986, pp. 77-84.

KATSIKEAS C., DENG S., WARTZEL L., Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms. *Journal of International Marketing*, 1997, vol. 5, n°4, pp. 53-72.

KATSIKEAS C., LEONIDOU L., MORGAN N., Firm-level Export Performance Assessment : Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, n°4, pp. 493-510.

KATSIKEAS C., MORGAN R., Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience, *European Journal of Marketing*, 1994, vol. 28, n°5, pp.17-35.

KOENIG G., *Management stratégique – Projets, interactions et contextes*, Paris : Dunod, 2004.

KOENIG G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1993, n° 9, pp. 4-17.

KOGUT B., ZANDER U., Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Knowledge, *Organization Science*, 1992, vol. 3, pp. 383–397.

KOGUT B., ZANDER U., Knowledge of The Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 1993, vol. 24, pp. 625–645.

LAGHZAOU S., Internationalisation des PME : apports d’une analyse en termes de ressources et compétences, *Revue Management et Avenir*, n° 22, pp. 50-67.

LAROCHE H., L’entreprise close : Une approche cognitive, in Besson P. (Ed.), *Dedans, Dehors*, Paris : Vuibert, 1997, pp. 171-190.

LEMAIRE J-P., PETIT L., *Stratégies d’internationalisation*, Paris : Dunod, 1997, 370 p.

LE MOIGNE J.-L., *Les épistémologies constructivistes*, PUF, « Que sais-je ? », 1995, 80 p.

LEONIDOU L., Export Stimulation : A Non-Exporter’s Perspective, *European Journal of Marketing*, 1995, vol. 2, n°8, pp. 17-36.

LEONIDOU L., Barriers to Export Management: An Organizational and Internationalization Analysis, *Journal of International Management*. 2000, vol. 6, pp. 121–148.

LEONIDOU L., An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, *Journal of Small Business Management*, 2004, vol. 42, n°3, pp. 279–302.

LEONIDOU L., ADAMS-FLOROU A., Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business, *International Small Business Journal*, 1999, vol. 17, n°3, pp. 30-49.

LEONIDOU L., KATSIKEAS C., The Export Development Process: An Integrative Review Of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, 1996, vol. 27, n°3, pp. 517-551.

LEONIDOU L., KATSIKEAS C., SAMIEE S., Marketing Strategy Determinants of Export Performance: a Meta Analysis, *Journal of Business Research*, 2002, vol. 55, pp. 51-67.

LEONIDOU L., PALIHAWADANA D., THEODOSIOU M., National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance, *Journal of International Marketing*, 2011, vol. 19 n° 2, pp. 1-29.

LEVINTHAL D., MARCH J., The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, pp. 95-112.

LEVITT B., MARCH J., Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 1988, vol. 14, pp. 319-410.

MCDUGALL P., OVIATT B., Toward A Theory Of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, n°1, pp. 45-64.

MCDUGALL P., OVIATT B., International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Journal of Small Business Management*, 2000, vol. 43, n°5, pp. 902-909.

MAKINO S., DELIOS A., Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 1996, vol. 27, n°5, pp. 905-928.

- MARCH J., *Décisions et Organisations*, Paris : Editions d'Organisation, Paris, 1988.
- MARCH J., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 1991, vol. 2, n°1, pp. 71-87.
- MARSAL C., Les TIC au cœur de la problématique incitation/contrôle: le cas du processus de centralisation engagé dans le secteur bancaire, *Université de Bourgogne - Latec/Fargo*, 2004.
- MCAULEY A., The Perceived Usefulness of Export Information Sources, *European Journal of Marketing*, 1993, vol. 27, n°10, pp. 52-64.
- MEAD G., *Mind, Self, and Society*, ed. Charles W. Morris, University of Chicago Press, 1934.
- MEAD G., *The Philosophy of the Act*, ed. C.W. Morris et al., University of Chicago Press, 1938.
- MILES M., HUBERMAN A., *Analyse des données qualitatives*, Paris Bruxelles : Edition de Boeck Université, 2003, 625 p.
- MINTZBERG H., QUINN J., *The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Third Edition, 1996.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, 1999.
- MOON J., LEE H., On The International Correlates of Export Stage Developments: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry, *International Marketing Review*, 1990, vol.7, n°5, pp.16-26.
- MORGAN R., KATSIKEAS C., Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique, *Management Decision*, 1997, vol. 35, n°1, pp. 68 – 78.

MORGAN R., KATSIKEAS C, Obstacles to Export Initiation and Expansion, *The International Journal of Management Science*, 1997, vol. 25 n° 6, p 677- 692.

MORRIS M., HANSEN S., PITT L., Environmental Turbulence and Organizational Buying: The Case of Health Benefits in South Africa, *Industrial Marketing Management*, 1995, vol. 24, n°4, pp. 305-315.

NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NONAKA I., TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1997, 303 p.

NONAKA I., TOYAMA R., NAGATA A., A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, 2000, vol. 9, n°1.

OBADIA C., VIDA I., Endogenous Opportunism in SME's Foreign Subsidiary : Classification and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, 2006, vol. 14, n°4, pp. 57-86.

OUCHI W.G., A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 1979, vol. 25, n°9, pp. 833-848.

OVIATT B., MCDOUGALL P., Towards A Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, n°1, pp. 45-64.

OVIATT B., MCDOUGALL P., Challenge for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures, *Management International Review*, 1997, vol. 37, n°2, pp. 85-99.

PAVEAU J., DUPHIL F. (sous la direction de), *Exporter, pratiques du commerce international*, Foucher, 22ème édition, 2007, 699 p.

PANTIN F., *Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude des trois moyennes entreprises françaises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie, 2005.

PIERCY N.F., KALEKA A., KATSIKEAS C., Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, 1998, vol. 33, n°4, pp. 378-393.

PESQUEUX Y., FERRARY M., *Management de la connaissance, knowledge Management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Editions Economica, 2006, Paris, 230 p.

PESQUEUX Y., *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002, 396 p.

PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, U.K.: Basil Blackwell, 1959.

PORTER M.E., How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 1979, pp. 79-93.

PRAX J-Y., *Le Manuel du Knowledge Management*, Paris : Dunod, 2003, 266 p.

PRIME N., USUNIER J.-C., *Marketing international, développement des marchés et management multiculturel*, Vuibert, 2004, 336 p.

PRIME N., LEMAIRE J-P., De la culture d'entreprise à la culture groupe : l'enjeu de la diffusion internationale, *Actes de la 1e Rencontre sur la Diversité, 'Les défis de la diversité'*, IAE de Corte, 2005.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod, 1995, 287 p.

REID S., Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1983, vol. 1, n°2, pp. 44-56.

REID S., Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms, *Journal of Business Research*, 1984, vol. 12, pp.141-57.

SAMIEE S., WALTERS P., Influence of Firm Size on Export Planning and Performance, *Journal of Business Research*, 1990, vol. 2, pp. 235-48.

SAUNDERS C., JONES J.W., Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium, *Academy of Management Review*, 1990, vol. 15, n°1, pp. 29-46.

SERINGHAUS F., A Comparison of Export Marketing Behavior of Canadian and Austrian High-Tech Firms, *Journal of International Marketing*, 1993, vol. 1, n°4, pp. 49-69.

SERINGHAUS R., The Role of Information Assistance in Small Firms' Export Involvement, *International Small Business Journal*, 1986, vol. 5, n°2, pp. 26-36.

SERINGHAUS R., Do Experienced Exporters Have Market Entry Problems?, *Finnish Journal of Business Economics*, 1987, vol. 36, n°4, pp. 376-88.

SERINGHAUS R., Export Knowledge, Strategy and Performance, *Developments in Marketing Science*, 1988, vol. 10, pp. 97-101.

SERINGHAUS R., MAYER C., Different Approaches to Foreign Market Entry Between Users and Non-Users of Trade Missions, *European Journal of Marketing*, 1988, vol. 22, n°10, pp. 7-18.

SERINGHAUS R., ROSSON P.J., International Trade Fairs and Foreign Market Involvement: Review and Research Directions, *International Business Review*, 1994, vol. 3 n° 3, pp. 311- 330.

SERINGHAUS R., ROSSON P.J., Firm Experience and International Trade Fairs, *Journal of Marketing Management*, 2001, vol. 17, n°7/8, p 877-901.

SINKULA J., Perceived Characteristics, Organizational Factors, and the Utilization of External Market Research Suppliers, *Journal of Business Research*, 1990, vol. 21, n°1, pp. 1-17.

SINKULA J., Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, pp. 35-45.

SOUCHON A., DIAMANTOPOULOS A., A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, 1996, vol. 4, n°3, pp. 49-71.

SOUCHON A., DIAMANTOPOULOS A., Use and Non-Use of Export Information: Some Preliminary Insights into Antecedents and Impact on Export Performance, *Journal of Marketing Management*, 1997, vol. 13, pp.135-51.

SOUCHON A., DIAMANTOPOULOS A., Export Information Acquisition Modes: Measure Development and Validation, *International Marketing Review*, 1998, vol. 16, n°2, pp. 143-68.

SOUCHON A., DIAMANTOPOULOS A., HOLZMULLER H., AXINN C., SINKULA J., SIMMET H., DURDEN G., Export Information Use : A Five-Country Investigation of Key Determinants, *Journal of International Marketing*, 2003, vol. 11, n°3, pp. 106-127.

STYLES C., AMBLER T., Successful Export Practice : The UK Experience, *International Marketing Review*, 1994, vol. 11, n° 6, pp. 23 – 47.

TEECE D., DOSI G., WINTER S., RUMELT R.P., Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1994, vol. 23, pp.1-30.

TEECE D., PISANO G. & SHUEN A., Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, CCC, 1990, University of California at Berkeley working paper n°90-9, pp. 90-8.

TEECE D., PISANO G. & SHUEN A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic management Journal*, 1997, vol. 18, n°7, pp. 509-533.

THIÉTART R-A. , *Méthodes et recherche en management*, Paris : Dunod, 2007, 531 p.

THIÉTART R-A. et VIVAS R., Strategic Intelligence Activity : The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information, *Strategic Management Journal*, 1981, Vol. 2, n°1, pp.15-25.

TOUCHAIS L., *Les pratiques de contrôle de gestion des activités exportatrices dans les moyennes entreprises industrielles bretonnes*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes, 1998.

UZZI B., The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review*, 1996, vol. 61, n°4, pp. 674-698.

UZZI B., LANCASTER R., Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and their Clients, *Management Science*, 2003, vol. 49, n°4, pp. 383-399.

VAHLNE J-E., NORDSTROM K., The Internationalization Process : Impact of Competition and Experience, *International Trade Journal*, 1993, vol. 7, n°5, pp.529-548.

VAHLNE J-E, WIEDERSHEIM-PAUL F., Economic Distance : Model and Empirical Investigation, in *Export and Foreign Establishments*, University of Uppsala, 1973.

VERNETTE E., FILSER M., GIANNELLONI J-L., *Etudes marketing appliquées, comment décider efficacement*, Paris : Dunod, 2008.

WEICK K., *The Social Psychology of Organizing*, MA: Addison Wesley Publishing, 1979.

WEICK K., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, London, New-Delhi: Thousand Oaks, 1995.

WEICK K., SUTCLIFFE K.M., Mindfulness and the Quality of Organizational Attention, *Organization Science*, 2006, vol. 17, n°4, pp. 514-524.

YEOH P-L., Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exploring Companies, *Journal of International Marketing*, 2000, vol. 8, n°3, pp. 36-60.

YIN R., *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003, 179 p.

ZANDER U., KOGUT B., Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, 1995, vol. 6, pp. 76-92.

ZOU S., STAN S., The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 1998, vol. 15, n°5, pp. 333-356.

CHOIX DES MODES D'ACQUISITION DE L'INFORMATION POUR L'ETUDE DE NOUVEAUX MARCHES

Résumé

L'entreprise qui se développe à l'international est confrontée à la nécessité d'acquérir des informations sur les nouveaux marchés, grâce notamment à des études export. Cette recherche s'intéresse au processus d'identification du chargé d'étude, appelé mode d'acquisition de l'information. Elle démontre que celui-ci fait partie d'un système d'acquisition d'information qui a pour objectif la réduction contrôlée de l'ambiguïté des marchés. Elle décrit l'émergence de ce système, son fonctionnement et le processus d'identification du chargé d'étude. Les caractéristiques du système varient avec le niveau d'internationalisation et le degré d'apprentissage de l'organisation. De ce fait, le choix du mode d'acquisition de l'information évolue aussi avec le stade de développement international de l'entreprise.

Etude export, développement international, chargé d'étude, apprentissage, modes de contrôle, stade de développement international.

Résumé en anglais

When an organization develops on foreign markets, it has to collect information on that market. Export research is one way to acquire that information. This research focuses on the identification process of the export market researcher, designated as information acquisition mode. We try to demonstrate that this acquisition mode is part of a system whose objective is to reduce the perceived ambiguity of markets in a controlled fashion. We describe the emergence of the system, its functioning and the identification process of the information acquisition mode. Since the characteristics of the system vary according to the level of internationalization and learning of the organization, therefore, we assert that choice of the acquisition mode is impacted by the international development stage of the company.

Export research, international development, market researcher, organizational learning, control modes, International development stages.