AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

# Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion

## Thèse

**Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de**

## DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

Par Etienne J. Rumo

**Les facteurs de réussite des PME exportatrices : une analyse orientée management et modèle d'affaire à travers le processus de vente.**

**Date de la soutenance : 28.11.2016**

### Membres du jury :

**Directeur de thèse :** Christophe SCHMITT, Pr, IAE de Metz, Université de Lorraine

**Co-directeur de thèse :** Rico BALDEGGER, Pr, Haute école de gestion - Fribourg (Suisse)

**Rapporteurs 1** : Pascal Philippart, Pr IAE de Lille, Université Lille 1

**Rapporteurs 2** : Anne Rousseau, Pr Université Catholique de Louvain la Neuve et ICHEC (Brussels Management Schoo)l Belgique

**Suffragant** : Salah KOUBAA, Pr Hassan II, Université de Casablanca, Maroc

**Suffragant** : Fana Rasolofo-Distler, McF IAE de Metz, Université de Lorraine

# Les remerciements

Jamais, je n'aurais été en mesure d'atteindre mon objectif sans l'appui de tous ceux qui m'ont si chaleureusement entourée, tant dans ma vie privée que professionnelle au cours de ses quatre dernières années durant lesquelles j'ai travaillé sur cette thèse.

Parmi ceux-ci, j'aimerais souligner l'apport de Christophe Schmitt mon directreur de recherche de même que celui de Rico Baldegger, co-directeur de recherche et professeur ordinaire à la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg (Suisse) qui ont su me conseiller et qui, par leurs commentaires judicieux, m'ont permis de progresser dans mes cheminements académiques.

J'aimerais aussi dire merci à tous les chefs d'entreprises et chefs de vente m'ayant si cordialement accueillie et sans qui je n'aurais jamais été en mesure de récolter les données de cette étude.

J'aimerais exprimer ma gratitude à mes parents, Josef et Irmina qui, en posant certains gestes, ont si bien su m'appuyer tout au long de ma démarche.

Enfin, j'aimerais de tout mon cœur remercier ma conjointe, Romy Anne Schmidhäusler qui, a fait preuve de patience (!), de compréhension et de bienveillance tout au long de cette aventure. Parce que ce projet en était un de vie commune, ensemble, nous y sommes parvenus !

# Table des matières

**Listes des figures ..... III**

**Listes des tableaux ..... V**

**1 Introduction ..... 1**

1.1 Pertinence du thème ..... 1

1.2 Lacunes dans la recherche et objectif ..... 3

1.3 Démarche, résultats significatifs et contribution à la recherche ..... 4

**2 Cadre théorique et résultats de la recherche empirique ..... 8**

2.1 La recherche sur l'« International Entrepreneurship » ..... 8

2.2 Théorie dans le domaine de l'International Entrepreneurship ..... 11

2.2.1 Les modèles de processus (modèles Uppsala) ..... 11

2.2.2 Born Globals and Born-again Globals ..... 24

2.3 Théorie des stratégies d'entrée sur le marché ..... 30

2.4 Discussion : différences entre les approches et pertinence pour les PME ..... 33

2.5 La modélisation d'affaires comme instrument dans le processus d'internationalisation ..... 35

2.5.1 Historique et définition ..... 35

2.6 Approches et modélisation du modèle d'affaires ..... 36

2.7 Potentiels du développement du modèle d'affaires et internationalisation ..... 43

2.8 La vente dans l'internationalisation ..... 46

2.9 Résultats de la recherche empirique ..... 49

2.10 Internationalisation des PME ..... 50

2.11 Facteurs de succès de la vente dans l'internationalisation ..... 64

2.11.1 Planification et organisation ..... 64

2.12 Facteurs de succès des modèles d'affaires ..... 74

**3 Méthode et analyse des données ..... 80**

3.1 Design de recherche ..... 81

3.2 Contexte et question de recherche ..... 88

3.3 Processus de recherche : échantillon, récolte des données et analyse ..... 90

3.4 Analyse quantitative de l'échantillon SIES ..... 99

3.5 Importance des canaux de distribution et des stratégies de traitement des marchés pour le succès des entreprises ..... 100

3.6 Différences entre underperformers et outperformers ..... 103
3.7 Analyse de l'enquête sur un échantillon partiel de l'étude SIES ..... 111
3.8 Analyse du processus de vente ..... 111
3.8.1 Analyse du processus de vente dans la comparaison entre le groupe des outperformers et l'échantillon total ..... 116
3.9 Ressources et activités clés, promesses de prestations ..... 124
3.10 Synthèse des résultats ..... 132
3.11 Entretiens avec les experts ..... 135
3.12 Discussion des conclusions générales ..... 136
3.13 Processus de vente et activités commerciales ..... 140
3.14 Gestion des ventes et traitement du marché ..... 143
**4 Résultats et conclusions théoriques et pratiques ..... 150**
4.1 Résultats de la recherche jusqu'à ce jour ..... 150
4.2 Résultats de l'analyse en lien avec l'état de la recherche ..... 152
4.3 Contribution à la recherche et limites de cette étude ..... 155
4.4 Recommandations pour la pratique du management ..... 157
**5 Bibliographie ..... 160**
**Annexe A ..... 1**
**Annexe B ..... 14**
**Annexe C ..... 18**
**Annexe D ..... 34**
**Annexe E ..... 36**

## Listes des figures

Figure 1 – Concept de développement d'une stratégie d'internationalisation d'après Perlitz ..... 16
Figure 2 – Genèse de stratégies d'après Mintzberg ..... 18
Figure 3 – Opportunités d'affaires, créneaux et incertitude comme facteurs impulsifs ..... 20
Figure 4 – Modèle de base de l'approche « International Entrepreneurship » ..... 20
Figure 5 – La création d'une entreprise Born Global selon Rasmussen ..... 30
Figure 6 – Modèle d'affaires classique selon Clement / Schreiber ..... 38
Figure 7 – Eléments d'un modèle d'affaires selon Wirtz ..... 39
Figure 8 – Structure d'un modèle d'affaires ..... 40
Figure 9 – Guide de stratégie des Hidden Champions ..... 61
Figure 10 – Les « quatre piliers » de l'ontologie du modèle d'affaires selon Osterwalder et Pigneur ..... 78
Figure 11 – Questionnaire SIES- question 3.2 : Stratégie de traitement du marché .. 91
Figure 12 – Questionnaire SIES question 3.4: faiblesses de l'internationalisation ... 92
Figure 13 – Questionnaire SIES, question 4.4: canaux de distribution ..... 94
Figure 14 – Question 4.2 du questionnaire SIES: succès de l'entreprise comparé au principal concurrent ..... 95
Figure 15 – Questionnaire SIES, question 3.7: part de l'exportation, nombre de marchés internationaux ..... 96
Figure 16 – Première phase (recherche de client, identification du client): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 112
Figure 17 – Deuxième phase (préparation et planification du contact avec le client): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 113
Figure 18 – Troisième phase (début de l'entretien): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 114
Figure 19 – Quatrième phase: (présentation de vente): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 114
Figure 20 – Cinquième phase (couvrir les besoins de la clientèle): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 115
Figure 21 – Sixième phase (conclusion de la vente): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 115

Figure 22 – Septième phase (suivi): mentions « très important » (en %), ensemble de l'échantillon ..... 116
Figure 23 – Première phase (recherche de clients, identification de la clientèle): mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total ..... 117
Figure 24 – Deuxième phase (préparer et planifier le contact avec le client) mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total ..... 118
Figure 25 – Troisième phase (ouverture du dialogue): mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total .... 119
Figure 26 – Quatrième phase: (présentation de vente): mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total ..... 120
Figure 27 – Cinquième phase (répondre aux objections des clients): mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon global ..... 121
Figure 28 – Sixième phase (transaction): mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total ..... 122
Figure 29 – Septième phase (suivi): mentions « très important » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total ..... 124
Figure 30 – Ressources favorisant la vente et leur importance pour le commerce international (question 2a) ..... 125
Figure 31 – Outils de gestion (question 2b) ..... 126
Figure 32 – Systèmes d'information (question 2c) ..... 127
Figure 33 – Proposition de valeur (Value Proposition) et activités clés (Key Activities) (question 3a) ..... 128
Figure 34 – Politique des coûts, des prix et des conditions (Cost Structure und Revenue Stream – question 3b) ..... 130
Figure 35 – Canaux de marketing et Customer Care (question 3c) ..... 131
Figure 36 – Ressources clés (question 4) ..... 132

## Listes des tableaux

Tableau 1 – Nombre et pourcentage d'entreprises et d'employés selon la taille de l'entreprise ..... 1
Tableau 2 – Typologie des théories de l'internationalisation ..... 9
Tableau 3 – Diversité des stratégies d'internationalisation ..... 13
Tableau 4 – Etapes du processus des stratégies d'internationalisation ..... 14
Tableau 5 – formes de prospection du marché ..... 32
Tableau 6 – Matrice des opérations fondamentales et des options stratégiques selon Osterwalder et Pigneur ..... 44
Tableau 7 – Etudes sur les facteurs de succès dans la vente, depuis 2000 ..... 65
Tableau 8 – Phases du processus de vente et impact sur le succès selon Guenzi ..... 73
Tableau 9 – Résultats des études empiriques sur les facteurs de succès des modèles d'affaires ..... 75
Tableau 10 – Répartition et revenus (en milliards de dollars) des types de modèles d'affaires selon Malone et al. (2006) ..... 77
Tableau 11 – Modèles d'affaires principaux selon Osterwalder/Pigneur ..... 78
Tableau 12 – Critères de classification des objets de recherche dans le domaine de la gestion d'entreprise ..... 83
Tableau 13 – Plan de codage pour toutes les variables des données SIES ..... 97
Tableau 14 – Lien entre le nombre de stratégies de traitement du marché et les canaux de distribution, et le succès de l'internationalisation (échantillon total) ..... 102
Tableau 15 – Corrélations significatives et modérées entre le degré d'internationalisation et les canaux de distribution (ensemble de l'échantillon) ..... 103
Tableau 16 – Test portant sur les différences entre top-100 (outperformers) et bottom-100 (underperformers) ..... 105
Tableau 17 – Test sur les différences entre les top 100 (outperformers) et bottom-100 (underperformers) ..... 108
Tableau 18 – Résultats de la régression multiple du groupe des top-100 (outperformers) et bottom-100 (underperformers) ..... 110

# 1 Introduction

## 1.1 Pertinence du thème

Selon l'Office fédéral de la statistique de la Confédération suisse, les PME sont définies comme des entreprises *« qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ».*[1] De ce fait, environ 99,8 % des entreprises suisses sont des PME. Si l'on considère la répartition des entreprises selon leur taille et le nombre de postes de travail qu'elles génèrent, on obtient une image plus nuancée. Sur les 557'829 entreprises suisses, environ 514'741 (92,3 %) sont des micro-entreprises comptant 0-9 collaborateurs (v. tableau 1). Or la proportion d'employés de cette catégorie par rapport au nombre total des salariés de Suisse ne correspond qu'à 27,1 % (voir tableau 1).

**Tableau 1 – Nombre et pourcentage d'entreprises et d'employés selon la taille de l'entreprise[2]**

| Grössenklasse in VZÄ | Anzahl Unternehmen | | Beschäftigte in VZÄ | |
|---|---|---|---|---|
| | | in % | | in % |
| Mikrounternehmen (0-9 Mitarbeiter) | 514'741 | 92.3 | 921'493 | 27.1 |
| Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter) | 34'936 | 6.3 | 707'127 | 20.8 |
| Mittelunternehmen (50-249 Mitarbeiter) | 6'896 | 1.2 | 682'204 | 20.1 |
| Grossunternehmen (>250 Mitarbeiter) | 1'256 | 0.2 | 1'086'691 | 32.0 |
| **Total** | **557'829** | **100** | **3'397'516** | **100** |

Seules 8 % de toutes les entreprises suisses ne sont pas des micro-entreprises. Cependant, ce groupe de petites à grandes entreprises crée environ 72 % des places de travail. L'importance des PME pour l'économie suisse apparaît aussi du fait que dans les entreprises de 0 à 249 collaborateurs, près de 68 % des employés travaillent à plein temps (cf. tableau 1).

[1] Office fédéral de la statistique, 2014.
[2] Fueglistaller et al., 2015, p. 4.

Bien que les PME revêtent une grande importance pour l'économie suisse comme pour l'économie d'autres pays, cette catégorie d'entreprises est plutôt négligée par la recherche sur l'internationalisation, malgré la tendance accrue des PME à s'internationaliser[3]. Cela peut s'expliquer par le fait que ce phénomène n'a gagné en importance qu'au cours des deux dernières décennies.

Le terme d'internationalisation se réfère à toutes les formes d'activités commerciales transfrontalières[4]. Dans ce sens, Perlitz (2000) définit la stratégie d'internationalisation comme le développement de concepts fondamentaux et de planifications d'actions transfrontalières.[5] La littérature met en évidence plusieurs raisons et objectifs de l'internationalisation. Ces objectifs figurent essentiellement dans les monographies traitant du thème de « *l'internationalisation* » : [6]

1. Objectifs axés sur les ventes, respectivement des raisons telles que « *renforcer la position sur le marché* »:[7] accès à de nouveaux marchés visant l'extension du volume des ventes, plus de rendement lors du rétrécissement des marchés nationaux[8], amélioration de la position de l'entreprise sur ses marchés de produit, ses branches, et son positionnement sur des marchés au potentiel futur ou prévention contre la concurrence internationale.
2. Objectifs axés sur l'efficacité, respectivement des raisons telles qu'« *augmenter la rentabilité* » : profiter des avantages de coûts sur les marchés d'approvisionnement, profiter d'un plus grand volume de la demande sur de nouveaux marchés pour dynamiser les ventes et bénéficier des effets d'échelle, etc.
3. Objectifs stratégiques, respectivement des raisons telles que « *promouvoir le développement de l'entreprise* » : sortir de l'étroitesse du compte de résultat du marché national et trouver de nouvelles sources de revenus pour dégager un développement stratégique plus fort.

---

[3] Cf. Baldegger, 2013, p. 8.

[4] Cf. Dülfer & Jöstingmeier, 2008, p. 173.

[5] Cf. Perlitz, 2000, p. 64.

[6] Cf. Pour la liste suivante, en particulier Eschlbeck, 2006, p. 581.

[7] Les marchés de l'entreprise ne sont plus délimités du fait de la mondialisation, mais sont directement ou indirectement sous l'influence de la concurrence internationale. Formulé à partir du point de vue des PME : « *même si tu ne t'internationalises pas, la concurrence internationale vient dans tous les cas à toi, alors agis même à l'échelle mondiale* ». Cf. Herstatt et al., 2007, p.6.

[8] Ceci concerne plus les entreprises de production que les fournisseurs de prestations de service en raison de la nécessité de financer leur infrastructure et leur équipement.

4. Objectifs axés sur l'acquisition, respectivement des raisons telles que diminuer les « *coûts de production* » : avantage sur les salaires ou pénurie de personnel qualifié dans le pays d'origine, etc.

Ceci montre que la plupart des objectifs mentionnés ainsi que les raisons de l'internationalisation sont des stratégies réactives[9] à des facteurs déclencheurs toujours reconnaissables qui incitent les entreprises à s'internationaliser. Ces facteurs sont de deux sortes : [10]

1. les facteurs push qui génèrent une pression à l'internationalisation sur les entreprises, comme des marchés intérieurs saturés, une forte pression concurrentielle, des pressions sur les coûts ;
2. les facteurs pull, qui « *attirent* » les entreprises vers l'internationalisation : potentiels de marché, savoir-faire spécifique, avantage sur les coûts, demande spécifique, etc.

## 1.2 Lacunes dans la recherche et objectif

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la recherche sur l'internationalisation se penche le plus souvent sur les grandes entreprises et sociétés. On constate également que les objectifs et les facteurs de l'internationalisation s'appliquent principalement aussi aux grandes entreprises : il est en effet peu probable que des objectifs axés sur l'efficience et le marché d'approvisionnement à grande échelle soient pertinents dans le processus d'internationalisation d'une PME. Par exemple, celles-ci établissent rarement des sites de production à l'étranger (Offshoring), dans la plupart des cas en raison de moyens financiers limités en comparaison aux grandes entreprises. Par conséquent, il faut s'attendre à ce que dans la catégorie des PME, le potentiel d'internationalisation se situe initialement au niveau des ventes, donc se réalise au travers de l'exportation. La recherche récente sur les PME aboutit aussi à ce résultat qui sera discuté au chapitre 1.4.

Dans ce sens, la recherche sur l'internationalisation des PME devrait placer le processus de marketing et de vente au premier plan, comme c'est le cas dans la présente étude qui examine les stratégies de marketing et les processus de manière empirique. Cette étude vise également l'analyse des dimensions opérationnelles de l'internationalisation des PME.

Les résultats de l'analyse, la discussion des résultats de recherche et des modèles existants, ainsi que la recherche empirique contribuent non seulement à l'investigation des facteurs de

[9] Cf. Herstatt, C. et al., 2007, p. 6.
[10] Cf. Backes-Gellner & Huhn, 2000, p. 185.

succès opérationnels des PME, mais aussi à l'élaboration de recommandations pour la pratique. Ces recommandations concernent la stratégie d'internationalisation, en particulier les stratégies d'entrée sur le marché, les activités de marketing et la conception du processus de vente. La question de recherche de ce travail est :

> Quels facteurs de succès peut-on identifier dans le processus de marketing et de vente des PME exportatrices dans une perspective orientée processus et modèle d'affaires ?

## 1.3 Démarche, résultats significatifs et contribution à la recherche

Le cadre théorique de ce travail sera défini dans le chapitre 1. Ensuite, la recherche empirique pertinente pour la question de recherche sera analysée. Nous montrerons que les modèles peuvent être catégorisés en modèles normatifs et modèles descriptifs. Les modèles descriptifs comprennent par exemple les modèles classiques comme le modèle en cascade et le modèle de l'arrosoir. Alors que le modèle en cascade décrit une internationalisation progressive à petite échelle « *de pays en pays* », le modèle de l'arrosoir s'applique à une internationalisation simultanée dans plusieurs pays. Les deux modèles types se retrouvent dans différents domaines de recherche qui sont aussi analysés et discutés au chapitre 1. Ainsi par exemple, la recherche sur les Born Globals, qui correspond à la partie la plus récente de la recherche sur l'internationalisation des PME, montre que les entreprises qui bénéficient d'un avantage en termes d'innovation en particulier dans de petits pays, devraient planifier un déploiement global si leur produit peut être distribué facilement sans coûts de transaction partout dans le monde. Il peut s'agir d'un produit numérique, par exemple. La recherche sur les Born Global correspond à une sorte de cas extrême du modèle de l'arrosoir, et par là finalement à un cas d'exception pour les PME. Par contre, la recherche sur les Hidden Champions prouve empiriquement que les petites et moyennes entreprises qui ont du succès s'internationalisent très lentement et par étapes, pays par pays. Ceci est soutenu par la recherche sur l'International Entrepreneurship présentée dans le chapitre 1, qui décrit aussi l'internationalisation comme un processus d'apprentissage progressif et plus lent. Dans ce sens, un résultat important de ce premier chapitre est que l'internationalisation des PME performantes correspond d'abord à un processus d'apprentissage lent et progressif. Les modèles normatifs de la recherche en management présentés au chapitre 1 ne sont par conséquent fondamentalement pas adaptés aux PME. En effet, ces modèles sont développés du point de vue des grandes entreprises ou des sociétés multinationales.

Le chapitre 1 traite également de l'importance du modèle d'affaires et du modèle de vente dans le processus d'internationalisation. D'une part, nous avons constaté que le processus de

vente et ses facteurs de succès dans l'internationalisation n'avaient que très peu été explorés empiriquement. D'autre part, sur la base de la recherche empirique générale sur le processus de vente, on peut constater que les principaux facteurs de succès identifiés concernent le soutien à la vente, le leadership dans le processus de vente et l'orientation vers le client. Ces éléments, recueillis par le biais d'une enquête auprès de PME, ont été opérationnalisés dans la partie empirique en tant que variables et analysés dans la deuxième partie de la recherche.

L'importance des modèles d'affaires dans l'internationalisation sera examinée dans le chapitre 1. La revue de littérature révèle qu'il n'existe fondamentalement pas de recherche empirique portant sur la pertinence des modèles d'affaires pour le succès de l'internationalisation. Sur la base de la littérature générale sur les facteurs de succès des modèles d'affaires, nous avons toutefois constaté que le succès des modèles d'affaires était moins déterminé par les produits et les prestations, que par l'intensité de leur orientation vers le client et son opérationnalisation dans le processus de la relation au client. Dans le domaine des stratégies d'entrée sur le marché (marketing), l'état de la recherche apparaît comme relativement plus sûr.

Le chapitre 2 présente le design de recherche. Il y sera expliqué pourquoi cette étude est exploratoire. Nous constaterons ensuite que de nombreuses études empiriques traitant des facteurs de succès et de l'internationalisation reposent sur un nombre restreint de variables, ce qui a été sujet à critique. Dans le chapitre 2, nous expliquerons pourquoi nous avons choisi une démarche exploratoire et multidimensionnelle. L'approche exploratoire a été privilégiée parce qu'il n'existe pas de modèles de causalité types reliant les stratégies et les actions au succès de l'entreprise, applicable au modèle d'affaires et au modèle de vente. Cette démarche ne repose donc pas sur un modèle de recherche au sens strict, mais plutôt sur un modèle qui examine différents facteurs dans le cadre d'une étude exploratoire. Les domaines des processus de vente et de distribution, les modèles d'affaires et les stratégies d'entrée sur le marché seront étudiés, et les différents facteurs seront dérivés de la littérature. Toutefois, aucun modèle causal ne précède le début de la collecte des données et l'analyse des données, comme c'est habituellement le cas dans les études exploratoires.

Le chapitre 3 présente et discute les résultats de la recherche empirique de cette étude. La base de données est composée de deux ensembles de données différents. Pour la partie quantitative exploratoire de cette étude, on recourra aux données existantes de l'étude SIES dont l'échantillon compte 876 personnes interrogées dans 788 PME suisses. De celui-ci, toutes les variables pertinentes pour le marketing, les stratégies d'entrée sur le marché et la vente seront analysées au moyen d'une analyse de régression et des tests de différences. Notons que le

choix et le nombre de canaux de distribution ou de stratégies de traitement du marché n'ont pas d'impact sur la performance de l'entreprise, mais que le degré d'internationalisation a un effet faible, mais significatif sur le nombre de canaux de distribution. On peut en conclure que plus le degré d'internationalisation est élevé [11], plus le marché cible (mesuré par le nombre de canaux de distribution) est diversifié. Cela suggère au moins que le nombre de canaux de distribution, et par là aussi le choix des différents canaux, n'est pas fondé sur des considérations économiques (dans le sens d'attente de bénéfices), mais dépend de la voie d'internationalisation spécifique au pays. Ce résultat sera analysé à travers un test de différences appliqué à deux groupes de l'échantillon. La comparaison des 100 entreprises les plus performantes (outperformers) aux 100 entreprises les moins performantes (underperformers) de l'ensemble de l'échantillon révèle que les entreprises qui réussissent se distinguent en ce qu'elles se concentrent sur la vente directe et personnelle et réduisent le nombre de stratégies d'entrée sur le marché. Ceci s'explique principalement par le fait que recourir à moins de stratégies d'entrée sur le marché mène à un effet d'apprentissage plus intense.

La deuxième partie de l'étude confirmera l'intérêt du processus de vente personnel et individualisé. Cette partie qualitative exploratoire s'appuie sur une enquête par questionnaire standardisé pour examiner le niveau de succès du processus et des activités de vente. Les directeurs, directeurs des ventes et/ou du marketing des deux groupes d'entreprises (entreprises performantes et entreprises moins performantes) de l'échantillon SIES seront interrogés par ce biais. Comme dans la partie quantitative, les entreprises qui réussissent seront à nouveau comparées aux entreprises moins performantes. La taille restreinte des sous-groupes ne permettra qu'une comparaison descriptive. Principal résultat : les entreprises performantes se distinguent des entreprises qui réussissent moins bien par un degré élevé d'individualisation de la clientèle dans le processus de vente et le recours à des instruments de communication et de pilotage.

Le chapitre 3 analyse les résultats et présente les conclusions de l'étude. Les principales conclusions pour la pratique du management sont les suivantes : (1) restreindre le nombre de canaux de distribution dans l'internationalisation et éviter de développer une stratégie différente d'entrée sur le marché pour chaque pays; (2) lors de l'entrée sur le marché, l'attention ne doit pas être mise sur la quantité, mais sur la qualité de la relation au client ; (3) préférer le contact direct avec le client dans un segment étroit à un contact large, standardisé et impersonnel ; (4) identifier les besoins des clients est plus important que communiquer sur

[11] Mesuré par le nombre de pays dans lesquels une entreprise est active.

le produit (qualité de la communication) ; (5) il est particulièrement important d'établir et de professionnaliser le plus tôt possible le processus de vente dans le cycle de vie des PME en tant que fonction indépendante de l'entreprise.

Ainsi, la contribution principale de cette étude se situe au niveau de la perspective de recherche choisie et de la validité des énoncés. C'est tout d'abord une perspective opérationnelle qui a été privilégiée : alors que courant dominant de la recherche sur l'internationalisation des PME se concentre sur des thématiques stratégiques, cette étude opte pour une orientation explicite et opérationnelle en mettant l'accent sur le processus de vente et la communication de vente. Ensuite, cette étude combine une approche qualitative et quantitative en effectuant une analyse qualitative sur la base d'une analyse quantitative antérieure, afin d'en approfondir les résultats. Cette étude se distingue ainsi de nombreux autres travaux de recherche qui ne choisissent qu'une des deux approches. Par conséquent, la contribution à la recherche ne doit pas être considérée seulement en termes de perspective de recherche, mais aussi en termes de validité des résultats.

# 2 Cadre théorique et résultats de la recherche empirique

Ce chapitre analyse les trois principaux sujets de la présente étude: (1) les stratégies d'internationalisation avec une focalisation sur les stratégies d'entrée sur le marché et les facteurs de succès dans le processus d'internationalisation des PME dans le chapitre 2.1, (2) l'importance des modèles d'affaires pour le succès de l'entreprise dans le chapitre 2.2 et (3) les facteurs de succès dans le processus de vente et des activités de vente dans le chapitre 2.3. Le chapitre 2.4 traite de l'état de la recherche empirique pour ces trois dimensions. Les facteurs obtenus à partir des modèles discutés et des résultats de la recherche empirique constituent la base du développement du design de recherche qui sera développé dans le chapitre suivant.

## 2.1 La recherche sur l'« International Entrepreneurship »

Au cours de ces 40 dernières années, la recherche sur l'internationalisation des entreprises a produit une multitude de théories, modèles et résultats. Wach (2012) a tenté de systématiser cette diversité (voir tableau 2).

**Tableau 2 – Typologie des théories de l'internationalisation[12]**

| Ansätze | Modelle | Vertreter |
|---|---|---|
| Stages models | U-model | J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson & J.E. Vahlne (1977) |
| | I-model | W.J. Bilkey & G. Tesar (1977), S.T. Cavusgil (1980), S.D. Reid (1981), L.H. Wortzel & H.V. Wortzel (1981), M.R. Czinkota (1982), J.S. Lim, T.W. Sharkey & K.I. Kim (1991), R. Rei, T.R. Rao & G.M. Naldu (1992) |
| | Hybrid models | K. Yoshihar (1978), R. Swedenborg (1982), M. Juul & P. Waters (1987) |
| Resource-based view | Resources-based models, capabilities-based models, resources-and-capabilities-based models | P. Westhead, M. Wright & D. Ucbasaran (2001), O.N. Toulan (2002) |
| Networking approach | Theories of network internationalisation | J. Johanson & L.G. Mattsson (1988), H. Håkanson & J. Johanson (1992) , J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul (2009) |
| International entrepreneurship | International entrepreneurship general models (GIEMs) | M. Ruzzier, R.D. Hisrich & B. Antoncic (2006), H. Etemad (2004), R. Schweizer, J.-E. Vahlne & J. Johanson (2010) |
| | International new ventures (INVs) | P.P. McDougall & B.M. Oviatt (1994) |
| | Born globals (BGs) | G.A. Knight, T.K. Madsen & P. Servias (2004), R. McNaughton & J. Bell (2004) |
| | Rapid internationalisation | I. Kalinic & C. Forza (2012), N. Hashai, T. Almor (2004) |
| Managerial and strategic approach | Strategies-based models | J. Bell, D. Crick & S. Young (2004), B. Hagen, A. Zucchella & P. Cerchiello, N. De Giovanni (2012) |
| | Decision-making models | R. Schweizer (2011) |
| | Organization-based models | S. Andersson & H. Florén (2008) |
| Protoholistic approach (integrative models) | General holistic models | R. Flecher (2001), J. Bell, S. McNaughton, S. Young & D. Crick (2003), H. Etemad (2004) |
| | Knowledge-based models | K. Mejri & K. Umemoto (2010), M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid (1997) |
| Alternative concepts | Alternative theories of the firm-level internationalisation | K. Liuhto (2001), P.A. Havens (1994) |

Cette typologie des théories de l'internationalisation met en évidence la diversité des approches :

1. Certaines partent d'étapes identifiables du processus d'internationalisation reposant sur des boucles de rétroaction et d'apprentissage organisationnel (stage models) ;
2. D'autres se basent sur la théorie de l'entreprise (theory of the firm) dans le sens d'une perception orientée ressources (resource-based view) et avec cela d'une internationalisation déclenchée de l'intérieur sur la base de compétences clés élaborées, et de là d'une compétitivité croissante et donc d'une internationalisation réalisée quasi automatiquement ;

[12] En référence à Wach, 2012, p. 99.

3. D'autres théories soulignent la performance des entrepreneurs et managers, donc seulement de certains membres d'une organisation dans le processus d'internationalisation (networking approach, international entrepreneurship, managerial approach).

Les modèles d'étapes ainsi que la recherche au label d'«*International Entrepreneurship*» (IE) revêtent une importance particulière pour la question de recherche de ce travail ; ils analysent en effet les premières étapes de l'internationalisation et examinent la zone pertinente des préoccupations des PME, alors que la recherche sur l'internationalisation issue de la théorie du management et du management stratégique (managerial and strategic approach) se focalise essentiellement sur les sociétés multinationales.[13] C'est pourquoi la discussion dans les chapitres suivants se limitera aux approches mentionnées par Wach.

La recherche sur l'« *International Entrepreneurship* » se base essentiellement sur les modèles d'étapes créés dans les années 70. A partir de ces modèles, qui sont initialement de nature purement descriptive, une recherche exploratoire quantitative aussi bien que qualitative s'est développée au cours des décennies suivantes. Celle-ci traite de l'internationalisation du point de vue de l'entrepreneur, et non pas du point de vue du manager d'une grande entreprise. La recherche sous ce label s'est étendue au cours de ces dix dernières années, car en raison de la digitalisation, la durée de la période d'internationalisation s'est réduite de manière spectaculaire dans certaines branches. Alors que les modèles d'étapes décrivent une internationalisation progressive et des processus d'apprentissage continus, les approches Born Global et Born International examinent l'internationalisation qui débute déjà dans la phase de création de l'entreprise. En effet, la croissance de ces entreprises ne s'opère pas lentement sur le marché national d'abord, puis dans un pays culturellement et géographiquement voisin et ensuite par étapes dans d'autres pays, mais ces entreprises s'internationalisent dès le début dans plusieurs pays ou même dans le monde entier. Toutes les approches ont toutefois en commun de partir de l'entreprise et de son rôle dans le processus d'internationalisation. Comme les PME, en raison leur taille restreinte, ne sont la plupart du temps pas dirigées par des investisseurs externes ou des managers mandatés par ceux-ci, mais par l'entrepreneur ou le fondateur, cette recherche s'avère tout à fait pertinente dans le cadre de la thématique abordée par ce travail.

[13] Ainsi Söllner (2008) par exemple dans son introduction au management international, ne fait jamais référence aux PME ou entreprises de taille moyenne, pas plus que Perlitz (2000).

## 2.2 Théorie dans le domaine de l'International Entrepreneurship

Comme il a été mentionné plus haut, les modèles de processus représentent le point de départ de la recherche actuelle sur l'internationalisation, pertinente pour les PME. Le chapitre qui suit présente tout d'abord cette théorie, puis les modèles de processus seront discutés. Enfin, les modèles Born Global et Born International, « *cas spéciaux* » d'internationalisation des PME, seront abordés.

### 2.2.1 Les modèles de processus (modèles Uppsala)

Du point de vue des idées, cette littérature sur l'internationalisation peut être assimilée dans les grandes lignes à une progression de représentations schématiques vers des représentations plus détaillées. Le véritable « *take-off* » théorique date du milieu des années 70 avec le modèle Uppsala. Cette approche théorique décrit l'internationalisation comme un processus d'apprentissage progressif, expérimental. Jusqu'à ce jour, on se réfère au modèle Uppsala développé par Johanson et Vahlne (1977) pour s'en démarquer ou s'y intégrer.[14]

Relative à ce modèle, la théorie la plus récente insiste sur la continuité et le renforcement de l'activité commerciale ainsi que l'élargissement successif à partir de marchés psychologiquement et culturellement proches vers des marchés à haut risque, psychologiquement et culturellement plus éloignés.[15] La critique de ce modèle était dirigée contre sa perception déterministe linéaire : l'internationalisation suivait ces étapes de façon quasiment prévisible, ce qui ne correspondait justement pas aux PME.[16]

Or les éléments de base du modèle Uppsala étaient déjà compris dans les concepts de recherche des Hidden Champions, de l'International Entrepreneurship et des Born Globals : ceux-ci partent aussi d'un concept stratégique issu des théories du comportement et de l'apprentissage. Récemment, deux autres approches ont repris et complété le théorème des étapes (modèle Uppsala) : l'International Entrepreneurship Theory (IE) et la théorie des réseaux de l'internationalisation. L'IE examine et priorise notamment le rôle de l'entrepreneur en tant qu'acteur clé de l'internationalisation des PME. La théorie des réseaux de l'internationalisation et la recherche sur les Hidden Champions mettent l'accent sur le rôle du réseau de fournisseurs, des clients et des contacts d'affaires lors de l'internationalisation de

[14] Cf. Johanson, & Vahlne, 1977, p. 23 ss. Vers la fonction centrale du modèle de base jusqu'à aujourd'hui : Mitgwe, 2006, p. 5 ss.
[15] Cf. Wolff & Pett, 2000, p. 34 ss.
[16] Cf. Wolff & Pett, 2000, p. 34 ss. ainsi que : Chetty & Campbell, 2003, p. 796 ss.; Holtbrügge, 2005.

l'entreprise.[17] Il en ressort que les opportunités ou effets de réseau sont plus importants que la stratégie et la planification, notamment dans le processus du choix du marché, la prise de décision et la forme de l'entrée sur le marché.[18] On parle alors plutôt d'un processus évolutif : les entrepreneurs profitent des opportunités d'affaires découlant du réseau[19] et des fonctions de pont de leur réseau.[20]

Alors que les approches comportementales et de l'apprentissage sous-tendent la recherche de l'internationalisation, le domaine du management stratégique et du management international[21] se réfère étroitement au concept de stratégie de Porter et se centre sur l'acquisition planifiée des avantages concurrentiels. Si le modèle OLI[22] de Dunning et al. va dans le sens de l'approche stratégique planifiée[23], dans la discussion théorique, sa pertinence pour les petites et moyennes entreprises est remise en question[24]. C'est pourquoi de nombreuses monographies actuelles portant sur le management stratégique et le management international présentent une vue schématique de la stratégie d'internationalisation en référence à la stratégie concurrentielle de Porter. Büter (2010) en est un exemple : la littérature spécialisée est à chaque fois citée, les modèles courants sont modifiés, parfois repris et complétés[25]. Ici, comme dans d'autres présentations, on ne trouve guère de références à la recherche dans le domaine du management empirique ; la recherche empirique n'est pas citée, et l'on ne fait pas référence à la pratique en entreprise. La plus systématique des monographies, la plus actuelle et la plus paradigmatique est celle de Büter (2010). Il postule la mise en place et le maintien des avantages concurrentiels comme objectif d'internationalisation général.[26] Il systématise en premier lieu les concepts suivants de stratégie d'internationalisation issus de la littérature spécialisée :

[17] Mitgwe, 2006, p. 5 ss.
[18] P. compar. Burt, 1997, p. 339 ss.
[19] P. compar. Madsen & Servais, 1997, p. 561 ss.
[20] P. compar. Burt, 1997, p. 339 ss.
[21] Cf. Porter, 1983.
[22] OLI concerne: ownership specific advantage, location specific advantage et internationalization specific advantage. En cas de combinaisons spécifiques existantes, une stratégie d'internationalisation particulière est recommandée (investissement direct, exportation, licence).
[23] Cf. Dunning, 1988.
[24] Cf. Hollenstein, 2005, p. 431 ss.
[25] Cf. Büter, 2010, partic. p. 17-28, 39-54.
[26] Cf. Büter, 2010, p. 52.

## Tableau 3 – Diversité des stratégies d'internationalisation[27]

| **Internationalisierungsstrategien** (Strategische Optionen auf Auslandsmärkten) | |
|---|---|
| **Strategieebene** | **Strategieinhalt** |
| **Gesamtunternehmensstrategien** | Internationale strategische Grundorientierung (ethnozentrische-, polyzentrische-, regiozentrische-, geozentrische Grundorientierung) |
| | Internationale Marktselektionsstrategien (Einzelmarktstrategien, supranationale Marktstrategien, globale Marktstrategien) |
| | Internationale Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien (Außenhandelsstrategien, Kooperationsstrategien, Direktinvestitionsstrategien) |
| | Länderübergreifende Timingstrategien (Wasserfallstrategie, Sprinklerstrategie) |
| **Geschäftsbereichsstrategien** | Internationale Produkt-/Marktstrategien (Standardisierungsstrategien, Differenzierungsstrategien) |
| | Internationale Wettbewerbsstrategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Marktnischen) |
| | Länderspezifische Timingstrategien (Pionierstrategien, frühe und späte Folgerstrategien) |
| **Funktionsbereichsstrategien** | Internationale Beschaffungsstrategien |
| | Internationale Produktionsstrategien |
| | Internationale Absatzstrategien |
| | Internationale Finanzstrategien |
| | Internationale Personalstrategien |
| | weitere internationale Funktionalstrategien |

[27] Source : Büter, 2010, p. 53.

Bien que cette classification présente avant tout une hiérarchie des stratégies individuelles non systématiques fréquemment utilisées, Büter élabore une approche schématique qui s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'internationalisation classique. Le processus de management dans l'internationalisation est structuré de la manière suivante:

**Tableau 4 – Etapes du processus des stratégies d'internationalisation[28]**

| **Internationale strategische Analyse** |
|---|
| **Analyse der internationalen Handlungsumwelt**<br>- Außenwirtschaftliche Rahmenbedingungen<br>- Analyse aktueller und potentieller Ländermärkte<br>- länderspezifische Branchen-, Markt- und Wettbewerbsstrukturen<br>- internationale „stakeholder"<br>- internationale Aufgabenumwelt<br><br>**Analyse der unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten**<br>- immaterielle Unternehmensressourcen (national und international)<br>- materielle Unternehmensressourcen (national und international)<br>- Kernkompetenzen und internationale Unternehmensstandorte<br>- internationales „Know-how" und internationale Erfolgspotentiale |
| **Internationale Strategieformulierung und Auswahl** |
| **Entwicklung eines strategischen Leitbildes für das Gesamtunternehmen**<br><br>**Entwicklung strategischer Unternehmensziele**<br>- Gesamtunternehmensziele<br>- Internationalisierungsziele<br>- Ziele für strategische Geschäftsbereiche, Ländermärkte und/oder andere Teilbereiche<br><br>**Entwicklung, Bewertung und Auswahl von Strategien**<br>- Gesamtunternehmensstrategien<br>- Geschäftsbereichsstrategien (national und international)<br>- Funktionalstrategien (national und international)<br>- länderspezifische Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien |
| **Internationale Strategieimplementierung** |
| **Umsetzung der Strategie in konkrete Pläne und Aktionen**<br>- langfristige, mittel- und kurzfristige Pläne<br>- immaterielle Ressourcenzuweisung (national und international)<br>- materielle Ressourcenzuweisung (national und international)<br><br>**Gestaltung der Organisationsstruktur**<br>- Entscheidungszentralisation und -dezentralisation zwischen Inland und Ausland<br>- Aufbau- und Ablauforganisation des Inlands- und Auslandsgeschäfts<br><br>**Information, Kommunikation und Koordination** |
| **Internationale Strategieerfolgskontrolle** |
| **Kontrolle der Prämissen**<br><br>**Kontrolle der Strategieimplementierung**<br><br>**Internationale strategische Überwachung** |

L'exemple de Büter (2010) illustre bien l'impression générale que donne souvent la littérature relative à l'internationalisation dans le cadre du management stratégique et du management international. Sur la « *planche à dessin* », des processus de management idéaux sont développés pour des entreprises idéales sans distinction de grandeur, branche ou autres caractéristiques. Il manque aussi des indications sur l'importance des réseaux, l'entrepreneuriat etc. Au lieu de cela, on trouve, en règle générale, une liste sommaire visant à classifier des modèles, des stratégies de liens, etc.

[28] Source : Büter, 2010, p. 51.

Nous relèverons que la littérature anglo-saxonne travaille davantage à l'aide d'études de cas (catalogue de la Deutsche National Bibliothek : env. 650 publications[29]). Cependant, le choix des exemples se limite aux sociétés internationales[30], comme d'ailleurs la recherche germanophone basée sur les études de cas[31]. Chez Morschet et al. (2010) notamment, la présentation de stratégies d'internationalisation a lieu (1) presque exclusivement au moyen de la réception des modèles courants - donc sans référence à l'empirisme et (2) sans distinction de taille de l'entreprise, de branche, etc.

La littérature portant sur le management stratégique distingue les stratégies d'internationalisation suivantes comme « *options de base* »[32] : 1. stratégie internationale, 2. stratégie multinationale, 3. stratégie globale, 4. stratégie transnationale.[33] Dans le cadre de ces « *Grand Strategies* »[34] au niveau de la stratégie d'entreprise générale, on distingue souvent deux formes de stratégies transnationales essentielles selon le déroulement et le moment de l'entrée sur le marché, soit de la mise sur le marché du produit :[35]

1. stratégie de « *cascade* » : entrée sur le marché et besoins en ressources successifs et décalés dans le temps (diminution du risque d'échec, financement successif de l'internationalisation);
2. stratégie « *d'arrosage* » : importation de produits simultanée sur tous les marchés prévus (besoin de ressources élevé et complexité, risque d'échec plus élevé, coûts initiaux élevés).

Sur le plan opérationnel, diverses stratégies partielles sont possibles. Elles se distinguent suivant le pays de destination par des stratégies de marketing spécifiques qui se traduisent en joint venture, alliances, franchising, attribution de licence, investissement direct, exportation, fusion, sociétés affiliées, participations.[36] Perlmutter[37] ainsi que Bartlett/Ghoshal[38] ont élaboré

---

[29] Titre contenant « International Management » ou « International Business », ou identifiable à travers un résumé de la présentation.

[30] Cf. p.ex. B. Ahlstrom & Bruton, 2010.

[31] Cf. p.ex. Morschet, Schramm-Klein & Zentes, 2010, exemples passim ici: BP, Siemens, Nissan, Deutsche Post etc.

[32] Cf. en plus: Wilderer, 2010, p. 97.

[33] Bruhn, 2002, p. 407 ss., p. 422; A. Niehoff & Reitz, 2001, p. 79, ainsi que Müller, 2010, p. 231.

[34] Niehoff & Reitz, 2001, p. 79 : ils les nomment aussi « *stratégies de principe* ».

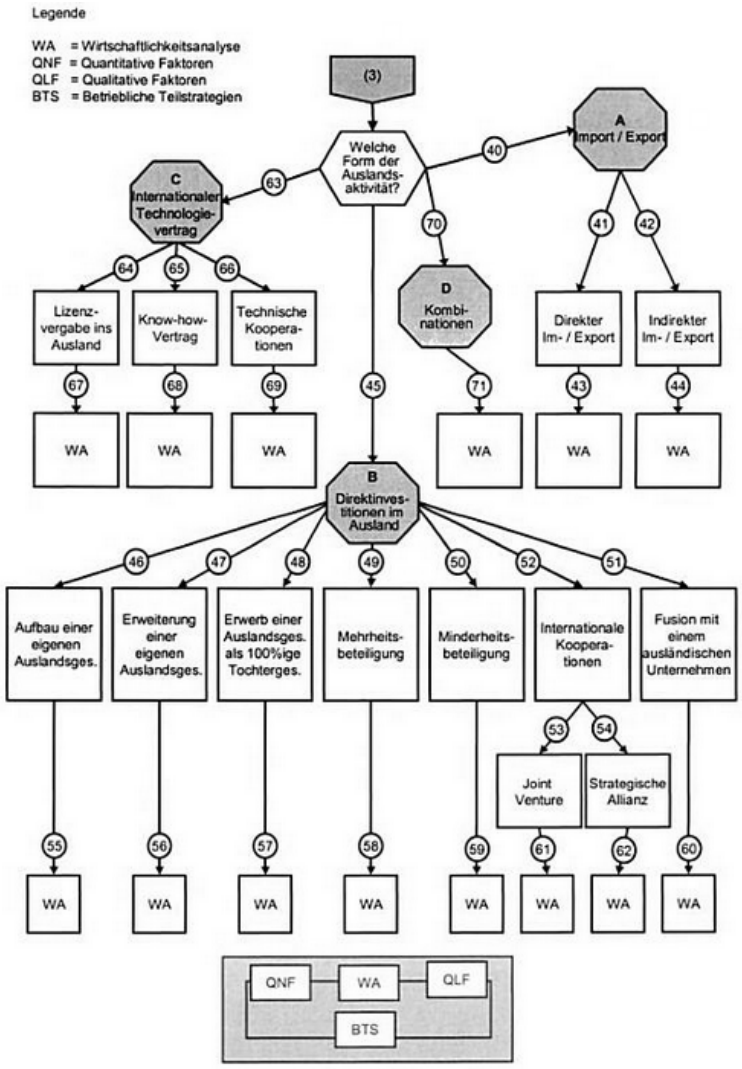
[35] Cf. en particul. Perlitz, 2000, p. 125 ss.; pour la différenciation quant aux risques, financement, utilisation des ressources etc. : Berndt, Fantapie & Sander, 2010, 161 ss.

[36] Cf. Schmid, 2006, p. 15 ss.

[37] Classification structurelle d'entreprises internationales d'après des entreprises ethnocentriques, régio-centriques, polycentriques et géocentriques – les critères de distinction sont ici surtout la relation entre la société-mère dans le pays d'origine et la société affiliée à l'étranger.

d'autres typologies ou classifications stratégiques analytiques destinées à élaborer la structure d'une entreprise dans le cadre des stratégies d'internationalisation. Perlitz a développé une structure arborescente de décision visant à développer une stratégie d'internationalisation (cf. figure 1).

**Figure 1 – Concept de développement d'une stratégie d'internationalisation d'après Perlitz[39]**




[38] Cf. aussi Kutschker & Schmid, 2008, 285 ss. Bartlett & Ghoshal (2002) distinguent les types d'entreprises internationales, multinationales, globales et transnationales (Bartlett & Ghoshal, 2002, p. 74). Cette classification résulte des types de branches respectifs et des « *forces dominantes* » existantes. Les entreprises constituent alors des lignes de conduite stratégiques typiques de l'internationalisation pour leur situation de branche. A cet égard, on pourrait lire la typologie aussi comme une typologie des stratégies émergentes : des entreprises avec des « *forces dominantes* » déterminées (facteurs environnementaux) dans leur branche forment de façon quasi-déterministe une stratégie internationale, multinationale, globale et transnationale (cf. Hallström & Burton, 2010, p. 160; New lands & Hopper, 2009, p. 19 ss.).

[39] Source : Perlitz, 2000, p. 158.

Mais, dans son concept pour le développement d'une stratégie d'internationalisation pour les entreprises, Perlitz n'explique par exemple pas quels sont les critères de décision pour la « *forme d'activités à l'étranger* ». Des critères relatifs à la décision ne sont pas cités. Il en va de même pour le domaine des investissements directs, essentiel au succès. Ici aussi, les motifs de la décision ne sont pas mentionnés.

La liste des questions sans réponse continue pour les nœuds de décision du concept de processus d'internationalisation et de développement d'une stratégie d'internationalisation présenté par Perlitz[40]. Cependant la question suivante se pose : quels avantages ont de telles tentatives de systématisation pour les PME et les entreprises de taille moyenne ? Et surtout : sont-ils vraiment applicables aux PME ? Pour les PME par exemple, dans la pratique concrète, une ou deux solutions au maximum entrent en ligne de compte dans le domaine de l'investissement direct, faute de ressources, comme nous l'expliquerons plus bas[41].

Finalement, ces questions ne se posent pas, parce que la recherche dans le domaine de la stratégie remet déjà en question le concept de stratégie en tant qu'action planifiée. Depuis son apparition dans les années 50, la stratégie, plus spécifiquement la planification stratégique, fait l'objet d'un développement épistémologique par Peter Drucker dans l'enseignement du management à l'Université.[42] Au début de la recherche sur le management, dans les années 50, la stratégie était le thème central de cette discipline. Suite à la problématique des grandes entreprises comme Generals Electric, l'interaction des fonctions de l'entreprise et des unités de l'entreprise a été intégrée dans un agenda temporel et de ressources au moyen d'objectifs et de prévisions, d'une planification de politique de produits, et d'une planification d'innovation et d'investissement.

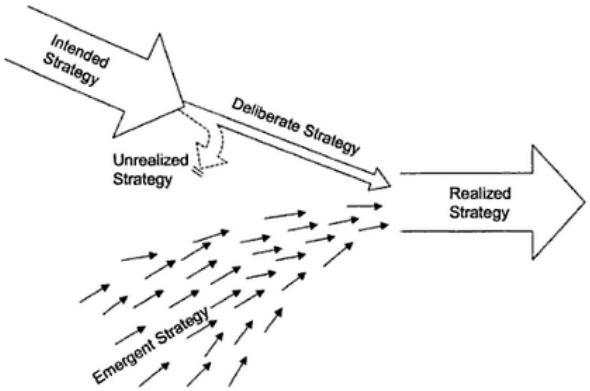
Depuis la fin des années 70, des doutes quant à l'efficacité d'une planification à long terme ont émergé. Suite aux instabilités macro-économiques croissantes (crises énergétiques, intensification de la globalisation), des cycles de changement technologique (micro-électronique) plus courts et l'augmentation de la saturation du marché dans des branches les plus diverses, l'environnement des entreprises a radicalement changé. Le concept du Corporate Planning a évolué pour devenir un concept de management stratégique plus complexe. L'attention s'est concentrée plus fortement sur le développement systématique de la position de la concurrence. La planification stratégique n'a plus été comprise seulement comme un processus interne de ressources et de planification des ventes, mais dans la

[40] Cf. Wolf, 2011, p. 153.
[41] Cf. Wolf, 2011, p. 153.
[42] Cf. Mintzberg, 1995.

dialectique de sa propre entreprise avec des forces concurrentielles. Les classiques de cette période des « *market based views* » sont Ohmae[43] et Porter.[44]

Dans les années 80, Mintzberg et Waters (1985) ont déjà mis fondamentalement en question le positivisme et la planification stratégique, et ont développé une théorie de la gestion pragmatique : selon eux, la stratégie ne représente qu'un paquet de mesures partiellement planifié qui, après une analyse stratégique sur la « *planche à dessin* » définit des mesures pour atteindre des objectifs choisis au préalable et soumis régulièrement à de nouvelles mesures d'ajustement et des processus d'apprentissage (v. figure 2).[45]

**Figure 2 – Genèse de stratégies d'après Mintzberg[46]**




Selon Mintzberg, on pourrait alors décrire la stratégie comme une combinaison de stratégies envisagées, non réalisées, délibérées et réalisées.

La phase de la stratégie envisagée contient une phase d'analyse dans laquelle les alternatives de stratégie sont évaluées et des objectifs définis, ainsi qu'une phase de formulation de stratégie dans laquelle, sur la base de décisions d'objectifs, des mesures sont planifiées.

Le concept stratégique et les décisions d'objectifs sont alors déjà modifiés dans la phase de l'opérationnalisation de la planification pour les business units ou les fonctions d'entreprise, comme le marketing : des stratégies non réalisées, non poursuivies (unrealized strategies) tombent. Des stratégies délibérées se poursuivent dans les dialogues planifiés de l'entreprise

[43] Cf. Ohmae, 1983, p. 36: „Strategy … is about … competitive advantage".

[44] Cf. Porter, 1983, p. XII-XVII.

[45] Cf. Mint Zberg & Wateras, 1985, p. 257 ss.

[46] Explication : 1. Stratégie prévue : les objectifs et mesures initialement prévus ; 2. Stratégies non réalisées : des objectifs et mesures prévus initialement qui n'ont pas été mis en pratique ; 3. Stratégies délibérées : des objectifs et mesures prévus initialement qui ont été mis en pratique; 4. Stratégies émergentes : modifications apparues au cours de la mise en pratique des objectifs et des mesures prévus initialement ; 5. Stratégie réalisée/résultante : le résultat des mesures et les objectifs réellement atteints. (cf. Mint Zberg & Waters, 1985, p. 259).

et dans la mise en œuvre des mesures (voir figure 2). Du fait des décisions et actions respectives dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, la stratégie délibérée est également modifiée, notamment par des stratégies de jeu ou des stratégies émergentes de certains acteurs ou des coalitions d'acteurs. Ainsi, la stratégie réalisée ne correspond plus à la stratégie prévue, mais elle est plutôt reconnaissable comme modèle stratégique ou cadre stratégique (realized strategy; voir figure 2).

L'International Entrepreneurship est une approche jeune qui a rapidement gagné en importance dans la recherche sur l'internationalisation depuis le milieu des années 80, en réaction au schématisme de la recherche classique dans ce domaine.[47]

L'apport général de la recherche sur l'International Entrepreneurship est que l'internationalisation des PME et des entreprises de taille moyenne est déterminée par des stratégies situationnelles et émergentes. Au contraire des grandes sociétés, ce sont des «*discovering and exploiting opportunities*»[48] qui se trouvent au premier plan de l'action stratégique lors de l'internationalisation.

L'International Entrepreneurship ne suit pas une approche positiviste et normative, mais met l'accent sur le facteur humain, donc l'action de l'entrepreneur ou de collaborateurs dans le sens d'une approche comportementale.[49] Dans cette orientation de recherche, la stratégie est comprise comme un processus évolutif dans lequel une stratégie explicite offre à l'initiative entrepreneuriale dans le meilleur des cas des « *glissières de sécurité* », par exemple pour la prise de décision.[50] Ainsi, l'IE décrit l'internationalisation comme la «*combination of innovative, proactive, and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations.* »[51]

La différence essentielle entre la théorie de l'IE et l'approche du management stratégique classique sur la base de l'approche stratégique concurrentielle de Porter repose sur

---

[47] Cf. Zahra & George, 2002, p. 255. Relativement au concept et au calendrier de la mondialisation :
le concept a trouvé son impact par le biais du chercheur Naisbitt au milieu des années 80.
Depuis les années 1980, les investissements étrangers mondiaux directs ont augmenté de façon presque exponentielle : 1970 = 13 milliards $, 1980 = 55 milliards $, 1990 = 208 milliards $, 2000 = 1400 milliards $, 2007 = 1 800 milliards $.
(Source: Agence fédérale pour l'éducation civique (2009). Investissements directs étrangers (IDE) par année. En ligne: http://www.bpb.de/wissen/VULE3D, interrogé 12.12.2014). La diffusion du terme aussi bien que les faits économiques le montrent : l'internationalisation est un thème jeune.

[48] Jones & Dimitratos, 2004, p. 3.

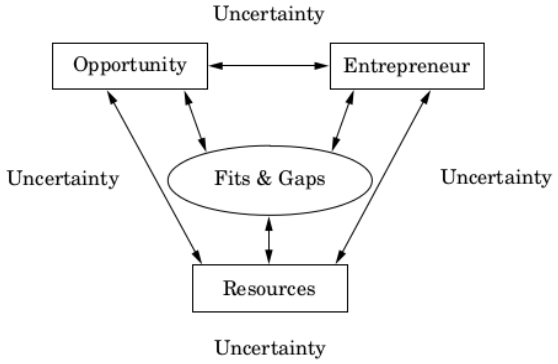
[49] Cf. Jones & Dimitratos, 2004, p. 8

[50] Cf. Garret & Covin, 2007, p. 9 ss.

[51] McDougall & Oviatt, 2000, p. 903.

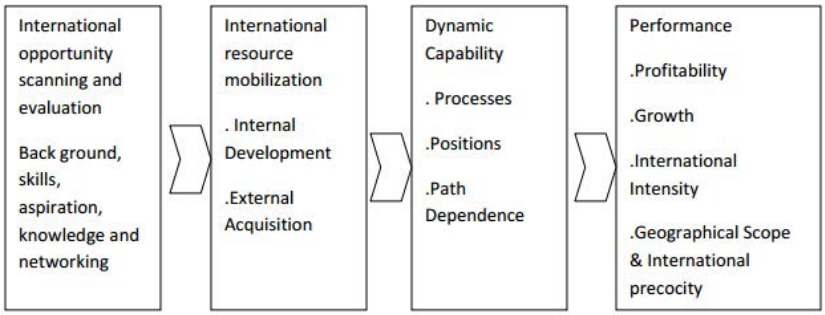
l'application de la stratégie.[52] L'IE place l'entrepreneur au début de tous les processus.[53] Ce dernier agit dans une incertitude considérable, le plus souvent sans actions planifiées (stratégie), mais cherchant et profitant des créneaux et des opportunités du marché.

**Figure 3 – Opportunités d'affaires, créneaux et incertitude comme facteurs impulsifs[54]**




Au début du processus d'internationalisation, on ne trouve pas la planification stratégique, mais la quête d'opportunités d'affaires, d'idées, de contacts, etc. En conséquence, le processus d'internationalisation dans la perspective de la recherche de l'IE peut être présenté comme suit :

**Figure 4 – Modèle de base de l'approche « International Entrepreneurship »[55]**




Une autre approche comportementale est apparue depuis près de 10 ans. Il s'agit de la théorie des réseaux de l'internationalisation qui se base sur l'idée que le marché est un réseau interdépendant de relations d'échange entre fournisseurs, clients, sous-traitants et concurrents : „*The network model of internationalization proposes that firms internationalize with the help of their own business network, the external business networks, and the relevant network structure in foreign markets.*“[56] Dans ce réseau, en plus de l'action sur le mécanisme de

[52] Cf. Chan & Foster, 2001, p. 56 ss.
[53] Cf. Zucchella & Scabini, 2007, p. 19.
[54] Source: Bygrave & Zacharakis, 2011, p. 11.
[55] Source: Manesh, 2011, p. 14.
[56] Singh, 2012, p. 41 s.

l'offre et de la demande, la confiance (trust) est une valeur essentielle qui influence l'action des acteurs.

La théorie des réseaux d'internationalisation remonte à Johanson et Mattson (1987),[57] et est ensuite devenue le point de départ du modèle d'internationalisation de Kutschker et Schmid (2008) : l'internationalisation se passe de façon évolutive, à petits pas, dans des réseaux qui s'élargissent, à travers lesquels les connaissances et les contacts du processus d'apprentissage augmentent, de sorte que l'activité de l'entreprise se développe graduellement.[58] Dans le cadre de cette « *internationalisation incrémentale* »,[59] la croissance organique des filiales prend place dans les marchés cibles par l'accès aux ressources locales, telles que l'information, les connaissances et les contacts. L'entrepreneur ou des collaborateurs clés développent des réseaux, ce qui permet de gagner des informations sur les nouveaux marchés, de nouer des contacts avec les distributeurs et les clients, mais également d'accéder aux ressources qui représentent les plus grands obstacles lors de l'entrée sur le marché pour les petites et moyennes entreprises : „*To avoid the traps of this process, the company has basically two alternatives to address the issue: develop this expertise or rely on a third party to help or cooperate*."[60]

En raison des doutes sur les modélisations classiques, schématiques dans les approches les plus récentes de la recherche sur l'internationalisation, on recourt à nouveau à des approches comportementales plus anciennes.[61] Par exemple, lors du processus de décision de l'internationalisation, même des raisons d'abord insignifiantes économiquement, comme par exemple des études à l'étranger du directeur/manager lors du choix du marché cible, sont considérées comme importantes.[62] C'est seulement après qu'arriverait l'évaluation implicite des possibilités d'investissements qui concrétisent successivement le processus d'internationalisation.[63] Au début se trouverait tout d'abord une attitude positive à l'égard de cette orientation internationale (global mindset) plutôt qu'un calcul rationnel et économique.[64] Cette attitude aurait encore besoin de stimulus pour passer dans une phase d'évaluation qui peut également être déterminée par les intérêts individuels et ne doit pas forcément être

[57] Cf. Johanson & Mattsson, 1987, p. 287 ss.
[58] Cf. Kutschker & Schmid, 2008, p. 1106 ss.
[59] Kutschker & Schmid, 2008, p. 1135 ss.
[60] Blunck & Martin, 2011, p. 135 s.
[61] Cf. Reihlen & Rohde, 2006, p. 177; Kutschker & Schmid, 2008, p. 431
[62] Cf. Kutschker & Schmid, 2008, p. 426.
[63] Cf. Kutschker & Schmid, 2008, p. 427.
[64] Cf. Amschlinger, 2011, p. 63.

compatible avec les objectifs de l'entreprise initiaux.[65] Seul le processus d'apprentissage d'une première internationalisation réussie mène alors par la suite à la recherche de nouveaux pays cibles.[66]

Le mécanisme essentiel de la formation de réseaux est la confiance.[67]. Cela est valable précisément dans les échanges économiques transfrontaliers. Ainsi, la théorie des réseaux souligne particulièrement le niveau interpersonnel comme la base d'une interconnexion inter-organisationnelle réussie : „*Networks are personal, not institutional.*"[68] La confiance envers un fournisseur inconnu ou une prestation provient d'une réputation de marché ou d'une recommandation. La première offre un plus grand nombre de contacts, la recommandation est plus qualitative, mais c'est l'élément le plus durable dans le développement économique de l'entreprise.[69] Ainsi, pour les entreprises, des budgets énormes pour des campagnes de marketing dans les nouveaux marchés cibles et la mise en place d'un vaste réseau de distribution coûteux sont nécessaires, ou alors des particuliers créent le marché via le networking – en général le chef d'entreprise ou l'actionnaire, comme c'est aussi souvent le cas chez les Hidden Champions.

[65] Cf. Amschlinger, 2011, p. 63.
[66] Cf. Amschlinger, 2011, p. 64.
[67] Sur la notion de confiance en l'importance de la théorie des réseaux. Cf. Zaheer & Zaheer, 2006, p. 21 ss.
[68] Carsrud & Brännback, 2007, p. 27.
[69] Cf. Glückler, 2005, p. 1727 ss.

L'alternative 1 comprend un risque initial difficilement supportable pour les PME et les entreprises de taille moyenne: le risque d'activités Greenfield qui ont lieu à partir d'une planification stratégique. La structure d'une réputation de marché sur un « *Greenfield* » est de longue haleine, coûteuse et malgré l'effort de planification, non prévisible dans son aboutissement. C'est pourquoi, lors des projets d'internationalisation, même de grandes entreprises choisissent souvent la variante Brownfield-Investment Mergers & Acquisitions (M&A) pour l'acquisition de contacts avec la clientèle existante, de parts de marché et de fidélisation de la clientèle, ce qui permet une croissance rapide dans un marché identifié sur la base de la planification stratégique. Cependant, cette variante comporte aussi de trop grands risques pour les entreprises de taille moyenne: ceux-ci vont des problèmes d'intégration Post-Merger aux prix de reprise excessivement élevés.[70]

Lors d'investissements Brownfield, les conditions cadre juridiques et politiques ne doivent pas être sous-estimées. Donc, indépendamment des prestations de capital et de management élevées qui doivent être fournies rapidement, on se trouve face à un accès au marché direct et rapide. Or lorsqu'on regarde par exemple une croissance de marché en Chine, on constate que des risques M&A impondérables résultant de règles comptables différentes se produisent. Certains engagements fiscaux et autres obligations sont en effet peu clairs, et d'autres problèmes d'informations économiques, notamment à travers l'écriture, amènent à conclure qu'un investissement Brownfield ne convient pas à une PME.[71] Les PME et entreprises moyennes n'ont en fait plus que le choix d'ouvrir successivement, depuis le point de départ de leurs réseaux existants, de nouveaux marchés et de recruter des collaborateurs sur place. Parce que sans investissement initial substantiel, il n'existe que cette alternative. Comme plusieurs études le confirment, le peu de contacts, des réseaux de distribution associés sous-développés, le manque d'informations sur les marchés concurrents et segments de marché, constituent le goulot d'étranglement pour des stratégies d'internationalisation réussies.[72]

L'importance que peut avoir le networking dans la structure systématique d'opportunités d'affaires pour le succès de l'internationalisation devient encore plus claire lorsque l'on regarde l'internationalisation des prestations de service. Comme les prestations de service sont immatérielles et leur origine n'est souvent pas publique et fait l'objet de discrétion, le

[70] Cf. par ex. Böcker, 2011, p. 48 ss.

[71] Cf. Staude & Theisen, 2000, p.127 ainsi que 129 ss., Cf. Holtbrügge & Puck, 2008, 207 ss.

[72] Par ex., Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2009 p. 7: Une étude du Ministère fédéral autrichen de l'économie basée sur l'enquête auprès de 1'200 entreprises arrive à la conclusion suivante: les raisons du quota d'exportation trop faible en comparaison européenne proviennent pour 52 % du manque de structure de vente à l'étranger et pour 37 % du manque de contacts avec les sociétés étrangères et env. 30 % ont le problème d'avoir trop peu d'informations sur les pays cibles.

nouveau client ne peut pas en estimer la qualité et avoir avant tout confiance dans la prestation.[73] Aussi, les prestations de service doivent – et ceci vaut particulièrement pour les prestations axées sur la connaissance – être adaptées à chaque pays. Cette particularité signifie que pour la commercialisation à l'étranger, le principal défi des fournisseurs consiste à instaurer la confiance, car le produit ne peut être présenté, démontré, testé ou introduit par de grandes campagnes. Ainsi, le développement du marché dans une phase d'internationalisation est une activité de longue haleine et liée à des personnes. Le networking représente donc le défi le plus important de l'internationalisation dans le domaine des prestations de service.[74] De ce fait, et aussi du point de vue de la théorie des réseaux, l'internationalisation est un procédé difficilement planifiable car il dépend de soft skills tels que les connaissances des langues étrangères, d'un mindset global et des compétences de réseau des cadres supérieurs d'une entreprise.[75]

Une autre sous-discipline créée récemment pourrait représenter un complément indispensable à la poursuite du développement de l'approche des réseaux et à la recherche sur l'International Entrepreneurship, toutes deux axées sur l'application et le marketing.[76] Le marketing entrepreneurial repose également sur une approche comportementaliste : le point de départ est constitué de l'intuition, des idées et des contacts existants, y compris hors de l'entreprise. En agissant dans les réseaux existants, les modèles d'action stratégiques se systématisent sous la forme d'une stratégie émergente qui se concentre essentiellement sur la recherche d'opportunités d'affaires.[77] Dans la phase start-up des entreprises, le marketing entrepreneurial est aussi d'une importance considérable pour gagner des opportunités d'affaire et l'accès aux ressources humaines et financières.[78]

### 2.2.2 Born Globals and Born-again Globals

Les approches décrites jusqu'à présent sont soit issues de l'approche de l'économie industrielle sur la base de concepts comme Economies of Scale et Economies of Scope, soit de la recherche sur l'entrepreneuriat. Aussi bien les Hidden Champions que la recherche sur l'entrepreneuriat ne voient pas l'innovation et la spécialisation d'abord dans sa composante technologique, mais reposant sur la compétence et l'innovation de processus, dirigées par l'action entrepreneuriale. Par contre, les Born Globals sont des entreprises qui doivent, dès

[73] Cf. Renker, 2005, p. 24 s.
[74] Cf. Lehman, 2005, p. 12.
[75] Cf. Holtbrügge & Enßlinger, 2005, p. 22, p. 24.
[76] Cf. Stokes, Wilson & Mador, 2010, p. 266 ss.
[77] Cf. Stokes, Wilson & Mador, 2010, p. 266.
[78] Cf. Landström, 2010, p. 345.

leur fondation, utiliser leurs avantages concurrentiels en recourant à leurs propres ressources et poursuivre dès le départ une stratégie d'internationalisation en visant une stratégie de marché mondial. Les Born Globals ont dès le départ – donc déjà dans la phase de start-up – une organisation globale tant en ce qui concerne la composition internationale de l'équipe de collaborateurs,[79] qu'en ce qui concerne les sites implantés dès le départ dans plusieurs pays. Quant à la plupart des entreprises de croissance, elles se développent progressivement vers l'internationalisation depuis leur pays d'origine, après des années d'activité à l'intérieur du pays, lorsque les limites de croissance y sont atteintes.

Le « *concept* » de Born Globals a été formulé pour la première fois par Rennie (1993).[80] Les Born Globals ont des caractéristiques qui leur permettent, et les obligent en fin de compte, de créer un commerce d'exportation dès la phase de start-up, et de forcer leur entrée dans de nouveaux marchés géographiques. En conséquence, le rapport entre exportation et âge de la société est élevé. La raison réside dans le segment de marché étroit (niche) qu'occupent les Born Globals. Le marché national devient rapidement trop petit ou est dès le départ si petit que l'internationalisation dans la phase start-up devient impérative pour ne pas perdre l'avantage concurrentiel, la prime de pionnier et la capacité de financement de l'entreprise à long terme.[81]

Les entreprises technologiques sont souvent considérées comme des Born Globals.[82] Une innovation spécifique leur permet de justifier d'abord un marché qui est, initialement du moins, trop petit pour les grandes entreprises:[83] le plus souvent, il s'agit d'une combinaison de prestations ou de caractéristiques de produit adaptée à un client spécifique.[84] Elles ne peuvent profiter de cet avantage pour atteindre une taille appropriée que si elles commencent et se développent à l'échelle internationale, sinon – comme cela arrive toujours dans les marchés à forte marge – des entreprises internationales développent en peu de temps et avec des

[79] Cf. Wesseley, B. (2010): Management d'entreprises Born Global – Forces initiales, facteurs de réussite, instruments de management. Nürnberg, p. 35.

[80] Cf. Rennie, M. (1993): Global Competitiveness: Born Global. In: The McKinsey Quarterly 4 (1993), p. 45-52; Covielloa, N./ McDougallb, P./Oviattc, B. (2011): The emergence, advance and future of international entrepreneurship research — An introduction to the special forum, In: Journal of Business Venturing, Vol. 26 (6), p. 625-631.

[81] Cf. Wesseley, B. (2010): Management d'entreprises de Born Global – Forces initiales, facteurs de réussite, instruments de management. Nürnberg, p. 37.

[82] Cf. par ex. Kutschker, M./Schmid, S. (2006): Management international. München, p. 1162.

[83] Cf. Pock, M. (2011): Born Globals. Stratégies de croissance internationale de jeunes entreprises. Wiesbaden, p. 24.

[84] Cf. Wurster, p. (2011): Born Global Standard Establisher. Wiesbaden, p. 191.

ressources significativement plus importantes une prestation ou un produit pour ce marché créé par une Born Global, et s'en emparent très rapidement.[85]

Bien que de nombreuses entreprises s'internationalisent relativement tôt dans leur cycle de vie, cela ne signifie pas par principe que l'entreprise est une Born Global. Un bon nombre d'entreprises, en particulier dans des pays au marché intérieur restreint comme par le Danemark, la Suède, Singapour, s'internationalisent tôt.[86] On parle alors plutôt de « *global startups* »[87], d' « *instant internationals* » ou de « *global startups* », qui possèdent déjà un avantage concurrentiel significatif au début de leur activité commerciale.[88]

La plupart des Born Globals grandissent en passant par différents stades de l'internationalisation, bien que l'internationalisation ne soit pas un objectif lors de la phase initiale. L'internationalisation est généralement mise en route par la coopération avec des entreprises dans d'autres pays.[89] Le chemin d'accès systématique à la mondialisation dépend fortement des conditions initiales. Ici, la recherche n'est cependant pas claire :

1. D'une part, il est à noter que la plupart des Born Globals sont précisément des entreprises technologiques qui, par leur spécialisation, sont dès le départ déjà impliquées dans des chaînes de valeur globales et grandissent ainsi automatiquement dans cette chaîne de valeur globale.[90]
2. D'autre part, il est encore indiqué que la vision, la motivation et les traits de personnalité du fondateur de l'entreprise sont des éléments cruciaux de l'internationalisation.[91]
3. Par analogie, il existe pour ainsi dire une théorie du management des Born Globals. Après cela, le top management team est décisif pour une mondialisation rapide dans les jeunes entreprises.[92] Ici, l'« *entrepreneurial mindset* » (esprit

[85] Cf. Fuchs, M./Apfelthaler, G. (2009): Management de l'activité commerciale internationale. Wien, p. 158.
[86] Cf. Autio, E./Sapienza, H./Almeida, J. (2000): Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, In:The Academy of Management Journal Vol. 43 (5), p. 909-924, p. 909.
[87] Mathews, J. (2002): Dragon Multinational: A New Model for Global Growth. New York, p. 29.
[88] Cf. Oviat, B./McDougall, P. (1994): Towards a theory of international ventures. In: Journal of International Business Studies, Vol. 25 (1). p. 45-64, p. 49
[89] Cf. Pock, M. (2011): Born Globals. Stratégies de croissance internationale de jeunes entreprises. Wiesbaden, p. 24.
[90] Cf. Hollensen, S. (2007): Global Marketing: A Decision-oriented Approach. Harlow, p. 77.
[91] Cf. Autio, E./Sapienza, H./Almeida, J. (2000): Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, In:The Academy of Management Journal Vol. 43 (5), p. 909-924, p. 909 s.
[92] Cf. Pulkkinnen, J. (2006): Internationalization of new ventures: mediating role of entrepreneur and top management team experience. In: Christenesen, P./Poulfet, F. (Hg.): Management Complexity and Change in SMEs. Cheltenham, p. 220-258.

> d'entreprise et haute qualification) est avant tout perçu comme la force motrice essentielle de la mondialisation.[93]

Il apparaît ainsi que les Born Globals sont d'abord essentiellement comprises comme un phénomène technologique, comme une question de compétence et le plus souvent de capacité d'innovation technologique du Top Management ou de l'entrepreneur. Seules quelques recherches sur les Born Globals, dont celle de Madsen et Servais (1997), analysent aussi les entreprises qui s'internationalisent rapidement hors des branches axées sur la technologie, dans les domaines de l'industrie du métal et de l'ameublement, ainsi que des biens de consommation.[94]

Alors que « *le saut* » de développement et la pénétration du marché national sont considérés comme un phénomène nouveau et des caractéristiques des Born Globals, ceci conduit aussi à des échecs fréquents. Parce qu'elles ne s'internationalisent pas étape par étape, ce qui permet de construire lentement une expérience en pénétrant et en développant d'abord le marché local, mais s'internationalisent immédiatement, les Born Globals échouent de façon disproportionnée.[95]

Dans l'ensemble, le processus d'internationalisation est associé à un risque élevé, même pour les grandes entreprises disposant de ressources importantes.[96] Par conséquent, le risque est encore plus grand pour les petites entreprises qui possèdent, dans la phase de start-up, des capitaux propres faibles à négatifs. Cela concerne en particulier les Born Globals, qui, comme mentionné plus haut, dépendent dans une certaine mesure de l'internationalisation en raison de leur haute spécialisation sur les marchés de niche.

---

[93] Cf. Cavusgil, S./Knight, G. (2009): Born Global Firms – A New International Enterprise. New York, p. 11.

[94] Cf. Servais, P./Madsen, T./Rasumssen, E. (1997): The Internationalization of Born Globals - An evolutionary Process? In: International Business Review, 6 (6), p. 561-583.

[95] Cf. Cavusgil, S./Knight, G. (2009):Born Global Firms – A New International Enterprise. New York, p. 11, p. 43; Chetty, C./Campbell-Hunt, C. (2004): A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "*Born-Global*" Approach, in: Journal of International Marketing, Vol. 12, 1, p. 57-81.

[96] Cf. Crick & Spence 2005.

En ce qui concerne les voies de l'internationalisation, il n'existe pas d'état de la recherche homogène, comme le conclut Gedo (2011) dans sa synthèse de quelques 32 études empiriques.[97] On peut cependant retenir que, selon Lehmann/Schlange (2004), les Born Globals se trouvent devant les tâches suivantes :

> 1. Développer avant leur fondation des produits et des prestations qui satisfont simultanément aux exigences de plusieurs marchés cibles sans la possibilité de les adapter successivement aux différentes exigences.
>
> 2. Les frais de capitaux de la création d'une entreprise internationale surpassent ceux d'une internationalisation par étapes, car le risque d'une entrée simultanée dans plusieurs marchés étrangers est supérieur à celui d'une entrée progressive sur le marché.
>
> 3. Les Born Globals introduisent sur plusieurs marchés un nouveau produit non testé en tant que fournisseur inconnu avec un petit budget, contrairement aux sociétés qui s'internationalisent de manière traditionnelle et laissent mûrir leurs produits sur le marché national avant de s'internationaliser.
>
> 4. Les Born Globals doivent trouver la capacité de management nécessaire pour pouvoir assumer la simultanéité de la fondation de l'entreprise et de l'internationalisation, tandis que lors d'une internationalisation par étapes, ces tâches se présentent successivement."[98]

En somme, l'approche Born Global est une approche hybride entre la recherche sur l'International Entrepreneurship, la théorie des réseaux de l'internationalisation et l'approche des Hidden Champions. Des entreprises à haute spécialisation souvent issues d'un leadership technologique, deviennent, par le rôle entrepreneurial actif du fondateur (entrepreneur) et du team de fondation (top management team) et en utilisant les réseaux existants, des entreprises rapidement internationales, sans avoir d'abord à croître organiquement au sein du marché national. Cela se passe notamment sous la pression que la prime de pionnier sur une innovation devienne vite caduque en raison de la concurrence de suiveurs. D'autre part, en s'internationalisant rapidement, ces entreprises prennent le risque que leur entrée sur le marché échoue, du fait qu'elles se trouvent en phase de start-up, qu'elles doivent faire face en

---

[97] Cf. Gedo, T. (2011): A Behavioral Economics Approach to Internationalization of Born Global Firms – An Explanatory Investigation. Doctoral Thesis University of Manchester, p. 27; online: https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153412&datastreamId=FULL-TEXT.PDF, interrogé : 20.09.2013.

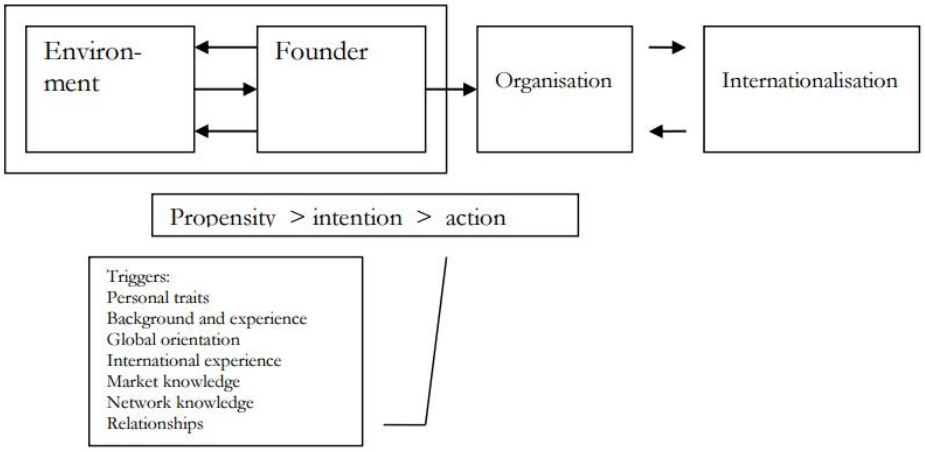
[98] Lehmann, R./Schlange, L. (2004): Born Global – Les défis d'une fondation d'entreprise internationale. Dans : Revue pour PME et Entrepreneurship, No 52 (3), p. 206-224, p. 222.

principe au problème de cashflows négatifs et qu'elles disposent de ressources en capital insuffisantes.

Les Born-again Globals constituent une forme particulière de Born Globals ; ces entreprises sont d'abord actives, souvent longtemps, sur le marché intérieur exclusivement, avant de poursuivre soudainement une stratégie internationale en s'étendant sur plusieurs marchés étrangers en peu de temps.[99] Ces entreprises sont aussi appelées Reborn Globals. Les Born-again Globals ne s'internationalisent pas dès leur création, mais elles traitent d'abord intensivement le marché national avant de s'internationaliser soudainement et rapidement, contrairement à ce que décrit la théorie classique des étapes. Les raisons courantes de ce changement de stratégie sont un changement de propriété suivi d'une réorientation stratégique, l'acquisition de sociétés ouvrant des opportunités à l'international, ou le suivi d'un client important dans ses marchés à l'étranger. Le changement de stratégie conduit immanquablement à la nécessité de disposer rapidement de capital humain et de ressources financières pour s'assurer l'accès à de nouveaux réseaux sur les marchés étrangers, ou l'acquisition d'un nouveau savoir relatif aux produits et au marché. Les Born-again Globals mettent en évidence un phénomène déjà évoqué dans la discussion sur les Born Globals : les déclencheurs qui sont à l'origine d'une internationalisation soudaine.

[99] Cf. Bell et al., 2001, p. 174.

**Figure 5 – La création d'une entreprise Born Global selon Rasmussen[100]**




Pour Rasmussen et al. (2001), les déclencheurs de l'internationalisation soudaine des Born Globals peuvent être les traits de personnalité (personal traits), l'expérience et le contexte professionnel (background and experience), une attitude et une expérience internationale (global orientation et international experience) de même que des compétences dans les réseaux et des contacts personnels (network knowledge et relationships) (voir figure 5).[101]

## 2.3 Théorie des stratégies d'entrée sur le marché

Contrairement aux formes d'entrée sur le marché spontanées et liées aux personnes qu'on peut observer pour les PME, la théorie des stratégies d'entrée sur le marché modélise l'entrée sur le marché comme un processus d'analyse, de planification et de prise de décision, et se base sur l'analyse des facteurs internes et externes. Par facteurs internes, il faut comprendre les facteurs identifiés dans le cadre d'une analyse des forces et faiblesses, par exemple.[102] L'analyse des forces et faiblesses se présente souvent comme une analyse comparative qui identifie les caractéristiques pertinentes du marché pour l'entreprise elle-même et pour l'entreprise concurrente, et les profils correspondants sont créés. Les points de référence sont au mieux les entreprises concurrentes qui ne sont actives que dans le marché cible, et/ou dans son propre marché et/ou aussi dans le marché cible[103].

Dans ce contexte, une planification des objectifs doit anticiper mentalement l'entrée sur le marché. Les éléments importants de cette planification sont le choix du marché, le mode

[100] Source: Rasmussen et al., 2001, p. 81.
[101] Cf. Rasmussen et al., 2001, p. 81.
[102] Cf. Meffert & Bolz, 1994, p. 206.
[103] Cf. Meffert & Bolz, 1994, p. 206; Guggemoos, 2012, p. 105.

d'entrée sur le marché, le calendrier d'entrée sur le marché et la stratégie d'exploitation du marché. Le choix du marché se base essentiellement sur une analyse la plus large possible des marchés potentiels et de leur situation concurrentielle, leurs volumes de marché et leurs possibilités de croissance. Cette analyse comprend de grands risques en raison d'asymétries d'information. Ceci est particulièrement vrai si l'internationalisation doit avoir lieu dans plusieurs pays en peu de temps.[104] A cet égard, la principale recommandation qui émane de la recherche empirique est de s'étendre dans un nombre restreint de pays dotés de volumes de marché élevés, au lieu de se développer à grande vitesse.[105] Ceci est particulièrement vrai car les besoins du client souvent local et régional sont fondamentalement différents dans les pays cibles, et ceux-ci ne peuvent être que difficilement connus par le biais d'études de marché ou d'autres données externes. Or ces besoins peuvent finalement être déterminés par l'expérience avec les clients.[106] Il ressort que jusqu'à ce jour, la phase d'entrée sur le marché n'a pas suscité beaucoup d'attention dans la recherche, au contraire de l'analyse de marché.[107] En effet, la théorie de l'entrée sur le marché ne se fonde pour ainsi dire que sur de la « *pure* » théorie, et non pas sur une modélisation empirique.

En plus du choix d'une stratégie de différentiation, de niche ou basée sur le prix [108] comme point de départ de la stratégie d'entrée sur le marché, la question est de savoir comment gagner le nouveau marché. Voici deux formes principales d'entrée sur le marché possibles : le développement du marché direct et le développement du marché indirect (voir tableau 5).

[104] Cf. Bogner & Brunner, 2007, p. 67.
[105] Cf. Bogner & Brunner, 2007, p. 67.
[106] Cf. Bogner & Brunner, 2007, p. 67.
[107] Cf. Guggermoos, p. 105.
[108] Cf. Guggermoos, p. 106.

**Tableau 5 – formes de prospection du marché [109]**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Production dans le pays** | Exportation indirecte | À travers un intermédiaire | |
| | Exportation directe | Sans investissement direct | Directement à l'utilisateur final |
| | | Avec un investissement direct | Succursale, société de distribution, bureau de représentation |
| | | | |
| **Production à l'étranger** | Sans participation au capital | Contrat de licence, franchising, contrats de gestion, production sous contrat | |
| | Avec participation au capital | Succursale étrangère, filiale, joint venture | |

Dans le cas d'une stratégie d'entrée sur le marché directe, l'entreprise travaille le marché cible sous son propre nom (voir tableau 5). Comme des frais et dépenses en découlent, cette forme d'entrée sur le marché est plutôt typique des grandes entreprises et sociétés internationales ou transnationales. Au contraire, la stratégie d'entrée sur le marché indirecte commence d'abord avec la recherche et le choix de partenaires commerciaux qui sont familiers du marché cible, qui connaissent les facteurs pertinents/les déterminants du marché et disposent d'un réseau de contacts.

Une caractéristique importante de l'entrée sur le marché indirecte est l'intégration d'organes de vente intermédiaires.[110] Ceci conduit à des effets positifs dans les domaines de la réduction des coûts, l'atténuation du risque et le savoir-faire acquis, donc à une plus grande marge de manœuvre et contrôle de l'entrée sur le marché.[111] Cette stratégie convient bien aux petites entreprises qui peuvent offrir leurs produits sur de nouveaux marchés, sans devoir mettre elles-mêmes sur pied une structure de vente ou de production. Cependant, les grandes entreprises utilisent aussi souvent cette stratégie et la plupart du temps, tout ou partie de la

[109] Source: représentation propre sur la base de Haas & Neumair, 2006, p. 606.
[110] Cf. Schmitt, 2013, p. 9 s.
[111] Schmitt, 2013, p. 10

production est délocalisée à l'étranger. Dans ce cas, les formes classiques sont en particulier les acquisitions, joint ventures ou fusion (voir tableau 5).

Outre de faibles coûts en capital et un meilleur usage des capacités dans le pays, la stratégie indirecte procure d'importants avantages aux PME : l'exportation indirecte ou directe permet en effet une entrée sur le marché rapide. [112] Les inconvénients importants sont les risques du taux de change entre le lieu de production et le pays de destination, une plus faible proximité avec le client (dans le cas de l'exportation indirecte), le coût du transport, le renoncement aux avantages géographiques, des barrières administratives et juridiques sous forme de restrictions à l'exportation par exemple, règlements spéciaux pour exportateurs, etc.[113]

## 2.4 Discussion : différences entre les approches et pertinence pour les PME

L'exportation directe et indirecte représente la stratégie privilégiée d'entrée sur le marché, pour les entreprises allemandes de taille moyenne par exemple. [114] Une étude empirique sur les PME suisses actives à l'international parvient au même résultat : celles-ci choisissent en effet plus souvent l'exportation directe, à savoir l'établissement de leurs propres réseaux de distribution. [115] Cette préférence pourrait se fonder sur le fait que les PME suisses, dans leur majorité, valorisent une relation étroite avec le client en ce qu'elles peuvent en tirer d'importantes informations sur ses besoins.[116]

En revanche, l'entrée directe sur le marché, en particulier avec la création de filiales, sites de production, etc. n'a pas de forme préférée d'internationalisation pour les PME suisses. Ici on recourt davantage encore au franchising lorsque les produits permettent une standardisation et par là le transfert de savoir-faire, de marque, etc.[117] Dans tous les cas, la possibilité de s'internationaliser rapidement par l'exportation directe ou indirecte et de préserver une certaine flexibilité est une des principales raisons du choix de cette forme d'internationalisation pour les PME suisses. [118] Il est également intéressant de constater qu'il existe une forte dépendance entre la taille de l'entreprise et le nombre d'années passées jusqu'à l'internationalisation. Ainsi Baldegger (2013) constate que déjà les très petites entreprises qui comptent jusqu'à 9 collaborateurs s'internationalisent plus rapidement que les petites entreprises (10-49 collaborateurs), et celles-ci plus rapidement que les entreprises de

[112] Cf. Niederkorn, p. 29.
[113] Cf. Niederkorn, p. 29.
[114] Cf. Wolf, 2011, p. 133.
[115] Baldegger, 2013, p. 23.
[116] Baldegger, 2013, p. 23.
[117] Baldegger, 2013, p. 25.
[118] Baldegger, 2013, p. 27

taille moyenne (50-249 collaborateurs). Baldegger (2013) explique cela par une inflexibilité croissante due à l'accroissement de la taille des entreprises.[119] Il présume que les petites entreprises peuvent réagir plus rapidement à l'évolution des exigences dans un processus d'internationalisation. Cependant, on peut avancer une autre explication : contrairement aux entreprises qui ont réussi à croitre plus longtemps à l'échelle nationale sans s'internationaliser, les micro-entreprises internationales atteignent plus tôt les limites de leur croissance en raison d'un volume plus faible du marché intérieur, et doivent absolument s'internationalisent plus rapidement.

Il semble donc que les PME soient confrontées aux problèmes de l'internationalisation du fait que de la mondialisation intervient beaucoup plus tôt dans le cycle de vie de l'entreprise, mais aussi parce qu'en raison de ressources limitées, elles doivent procéder de manière plus improvisée en s'orientant vers les opportunités d'affaires. Il a ainsi été démontré que les modèles plus complexes et les théories de l'internationalisation ne pouvaient s'appliquer que partiellement aux PME. D'autre part, il s'avère que le lien entre théories de l'internationalisation et pratique sur le terrain n'est pas suffisamment explicité. Par conséquent, les modèles originaux liés aux grandes entreprises comme les sociétés multinationales (MNUs) ont cessé d'être appliqués dans la recherche sur les PME ; ils ont été remplacés par de nouveaux modèles proposés par la recherche sur l'entrepreneuriat international et la théorie des réseaux.

Nous constatons également qu'il existe un écart considérable entre la complexité théorique de la recherche sur l'internationalisation et ce qui se passe réellement lorsque les PME s'internationalisent. Les recherches peuvent être regroupées ainsi :

1. La littérature sur le management international traite l'internationalisation au niveau de l'entreprise. L'internationalisation représente un processus planifié, géré, d'une complexité stratégique, qui fait l'objet d'une analyse approfondie et d'un traitement de l'information.
2. De nouvelles approches qui traitent explicitement de l'internationalisation au niveau des PME sont apparues avec la théorie des réseaux de l'internationalisation, la recherche sur l'entrepreneuriat et sur les Born Global. Les aspects de l'entreprise y sont tout particulièrement mis en évidence. L'internationalisation n'est pas planifiée et gérée, mais représente une démarche à petite échelle de recherche de partenaires, de

[119] Baldegger, 2013, p. 26.

construction d'un réseau de clients et de fournisseurs, de recherche d'opportunités d'affaires etc.

## 2.5 La modélisation d'affaires comme instrument dans le processus d'internationalisation

### 2.5.1 Historique et définition

Il n'y a pas de consensus autour du concept de modèle d'affaires dans la littérature scientifique ou la recherche orientée vers la pratique. Par ailleurs, considérer ce concept comme outil d'analyse est un phénomène tout récent. Le développement du concept de modèle d'affaires est étroitement lié à l'émergence de l'économie numérique[120] et au caractère problématique des modèles d'affaires existants qui a émergé avec les technologies disruptives. On a notamment pu l'observer dans les domaines des médias et du commerce de détail.[121]

Le développement des technologies de l'information et de la communication a non seulement remis en question les fondements et les facteurs de succès des modèles d'affaires existants, mais il a aussi fait tomber les barrières des marchés existants : « *Jamais les conditions pour réaliser ses propres idées n'ont été aussi favorables qu'aujourd'hui. Les marchés modernes, les prestataires de service et internet permettent aux petites entreprises et aux entreprises individuelles de devenir concurrentielles moyennant un engagement financier raisonnable* ».[122] En effet, il est désormais possible de tester de nouveaux modèles d'affaires sans grands investissements de départ.[123] Le phénomène des serial entrepreneurs a suivi, favorisant la création d'entreprises dont la compétence essentielle consiste à développer continuellement de nouveaux modèles d'affaires.[124]

Nous pouvons donc appréhender l'analyse « *modèle d'affaires* » comme un instrument relativement nouveau, qui est apparu dans la littérature scientifique au cours des dix dernières années. Le concept de modèle d'affaires a été développé à partir d'un usage ordinaire de la langue pour devenir un instrument d'analyse systématique. Selon Timmers (1998), un modèle d'affaires correspond à la structure d'une chaine de production de valeur qu'on peut

---

[120] Cf. Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Köln, p. 37.

[121] Cf. Burkhart, T. / Krumeich, J. / Werth, D. / Loos, P. (2012): Analyzing the Business Model Concept - A Comprehensive Classification of Literature. In: ICIS 2011 Proceedings. International Conference on Information Systems, Shanghai, p. 1-19.

[122] Cf. Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital. München, p. 167.

[123] Cf. Allen, K. (2009): Launching New Ventures. Boston, p. 29.

[124] Cf. Allen, K. (2009): Launching New Ventures. Boston, p. 29.

systématiser logiquement, et qui comprend les éléments acteurs, produit, prestations de transactions et service, liés par un transfert de ressources et de profits.[125] Comme il s'agit d'une « *structure logique* », on comprend implicitement qu'un modèle d'affaires n'est pas seulement le produit de décisions managériales, mais qu'il est fondamentalement développé au moyen des outils de la logique. Il est élaboré par un travail systématique et le recours à des instruments d'analyse.[126]

## 2.6 Approches et modélisation du modèle d'affaires

Les « *instruments classiques* » d'analyse ou de développement d'un modèle d'affaires sont le modèle de processus, le modèle de revenus et l'approche par compétences.[127]

> 1) L'approche du modèle de revenus analyse les performances et la structure des revenus de l'entreprise : sur la base de quelles prestations quels revenus sont réalisés avec quels clients ?[128]
>
> 2) Le modèle de processus analyse, au moyen de paramètres, les processus qui déterminent le succès économique de l'entreprise dans le but de les optimiser.[129]
>
> 3) L'approche par compétences identifie l'origine du succès de l'entreprise en vue d'un traitement systématique ou d'une restructuration. Elle examine les possibilités d'externaliser les prestations ou les processus stratégiquement moins pertinents en vue d'une décision de make-or-buy.[130]

Ici se pose la question des éléments du modèle d'affaires. Hoppe (2003) en énumère trois composantes essentielles: le modèle d'activités, le modèle financier et le modèle de marché.[131] Ces trois composantes sont pour ainsi dire génériques. Avant « *l'introduction sur le marché* », un modèle d'affaires présuppose un modèle de financement qui explique

---

[125] En référence à: Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. In: International Journal of Electronic Markets, Vol. 98 (2), p. 3-8, p. 4.; Selz, D. (1999): Value Webs – Emerging forms of fluid and flexible organizations; Thinking, organizing, communicating, and delivering value on the Internet. Dissertation Universität St. Gallen, p. 106.

[126] Cf. Hax, H. (2005): Unternehmen und Unternehmer in der Marktwirtschaft. Göttingen, p. 39.

[127] Cf. Paul, H. / Wollny, V. (2011): Instrumente des strategischen Managements – Grundlagen und Anwendungen. München, p. 66.

[128] Cf. Bodendorf, F. / Robra-Bissantz, S. (2003): E-Finance – Elektronische Dienstleistungen in der Finanzwirtschaft. München, p. 165.

[129] Cf. Adam, O. (2009): Soft Business Process Management – Darstellung, Überwachung und Verbesserung von Geschäftsprozessen mit Methoden des Soft Computing. Berlin, p. 20.

[130] Cf. Xaver, F./ Hass, J. (2009): Strategisches Management. Konstanz/München, p. 32.

[131] Cf. Hoppe, G. / Breitner, Michael H. (2003b): Business Models for E-Learning, Discussion Paper No. 287, Diskussionspapiere Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Hannover, Hannover, p. 199.

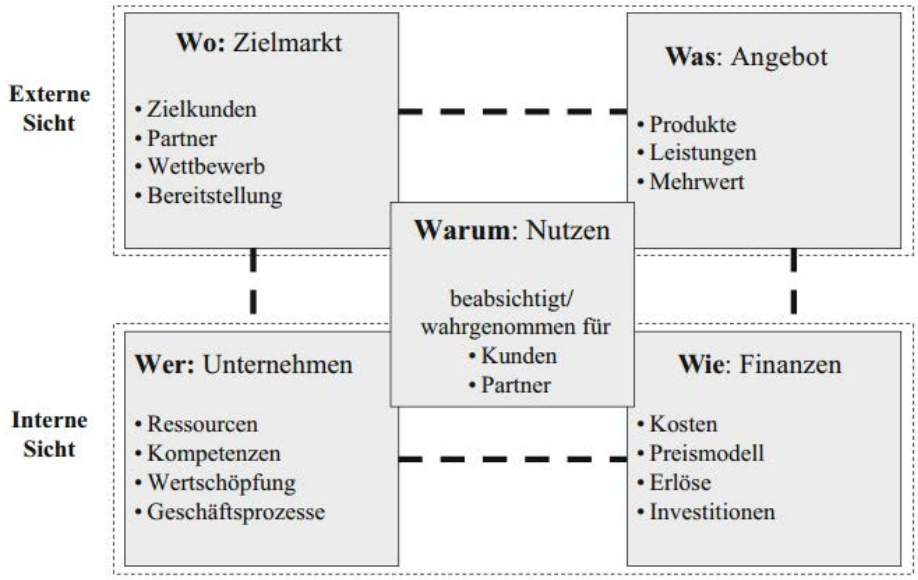
comment le modèle d'affaires ou un produit est financé jusqu'à ce qu'il soit mis sur le marché. Le modèle d'activités module la valeur ajoutée interne à l'entreprise, à savoir la production de prestations au moyen de ses propres ressources et compétences. Le modèle de marché analyse la situation de la concurrence et de la demande. Le concept de modèle de revenus, en tant que pierre angulaire d'un modèle d'affaires, est également abordé dans la littérature.

Le modèle de Hoppe (2003) peut être compris comme la combinaison de modèles partiels. Il regroupe également les approches « *classiques* » mentionnées ci-dessus: le modèle de revenus est essentiellement déjà inclus dans le modèle financier, le modèle de processus dans le modèle d'activité et l'approche par compétences dans le modèle de marché. Toutefois, ni le modèle financier, ni le modèle d'activité, ni le modèle de marché n'explique comment les sources de revenus peuvent être exploitées132. La question essentielle du développement systématique et de l'analyse du modèle de revenus ne pourra être résolue sans le recours à de nouvelles approches.

Les trois approches dites « *des origines* » (modèle de revenus, modèle de processus, modèle par compétences) peuvent être considérées comme des « *approches classiques* », dans le sens où elles constituent une « *vue interne* » des modèles d'affaires ; pour ces approches en effet, la valeur est générée par l'organisation interne des facteurs de productions, processus, services et compétences. Les fournisseurs, les clients, les prestataires de services, etc. apparaissent seulement en périphérie, assimilés aux conditions cadres, et ne constituent pas des composantes fondamentales du processus de création de valeur. Un exemple typique de cette vue classique du modèle d'affaires « *de l'intérieur* » est la classification de Clement et Schreiber (2013).

[132] Cf. Kraus, R. (2005): Strategisches Wertschöpfungsdesign: Ein konzeptioneller Ansatz zur innovativen Gestaltung der Wertschöpfung, Wiesbaden, p. 121.

**Figure 6 – Modèle d'affaires classique selon Clement / Schreiber[133]**




Or si une « *vue externe* » existe, les termes de « *clients* », « *marché cible* » et « *offre* » montrent qu'en principe, seuls les aspects de la réalité qui se focalisent sur l'entreprise sont considérés comme pertinents. Une frontière fondamentale entre « *interne* » et « *externe* » est également présumée. Des modèles plus récents remplacent cette séparation analytique par une perspective de réseau qui repose en partie sur les progrès réalisés dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). La digitalisation et les TIC ont considérablement modifié la structure des liens entre environnement de l'entreprise, marché de l'approvisionnement et de la vente, de même qu'à l'intérieur de la chaîne de création de valeur, qu'il n'est plus possible de représenter par un modèle d'affaires linéaire qui suit une chaîne de création de valeur. Dans ce sens, Tapscott et al. (2000) constatent que :

> „*Based on the Internet, fundamentally new [business] models of the firm and its interaction with external entities have emerged. Industry by industry these new Net-enabled models are destroying the old models of wealth creation. Call the new model of wealth the Business Web. A B-Web is an elaborate network of suppliers, distributors, commerce services providers, and customers that conduct business communications and transactions on the Internet and other electronic media in order to produce value for end-customers and for one another.*"[134]

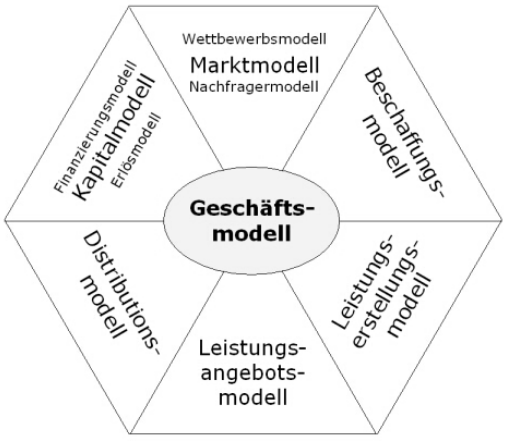
[133] Source: Clement, R. / Schreiber, D. (2013): Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden, p. 305.

[134] Cf. Tapscott, D. / Ticoll, D. /Lowy, A. (2000): Digital Capital: Harnessing the Power of Business

Tapscott et al. (2000) ont remplacé la notion classique du modèle d'affaires par la notion de businessweb ; ils déplacent pour ainsi dire la perspective des facteurs internes comme la compétence, le modèle de revenus ou les processus vers le réseau de prestataires de service, les fournisseurs, les distributeurs et les clients finaux, qui sont des composantes principales de la chaîne de création de valeur. Ils adoptent par conséquent l'idée de liens à créer entre entreprises ou réseaux d'entreprises et abandonnent ainsi l'observation focalisée sur l'entreprise des concepts classiques de modèle d'affaires. Ce réseau comprend les fournisseurs, les distributeurs, les prestataires de services et les clients qui génèrent de la plus-value dans un processus de création de valeur pour soi et pour les clients finaux. Il est clair que cette manière de considérer le modèle d'affaires repose fortement sur une composante technologique. Il est intéressant de constater que la création de valeur doit se dérouler sans renvoyer simultanément à une contrepartie.

Dans ce sens, Wirtz (2001) a proposé une structuration fine des dispositifs de modèles d'affaires pour ce qui concerne les activités dans le domaine du e-business. Ces dispositifs devraient être divisés en modèles partiels pour les achats, les prestations fournies et la distribution. Le modèle de financement et le modèle de revenus doivent être réunis dans un modèle de capital.

**Figure 7 – Eléments d'un modèle d'affaires selon Wirtz[135]**




Avec cette structuration fine de la structure originale du modèle classique, Wirtz remplit les exigences de Tapscott et al. (2000), en ce qu'il subdivise les approches de modèle d'affaires classiques globaux en les complétant par le modèle d'approvisionnement et le modèle de distribution, afin que les composants du réseau, dans le sens de Tapscott et al. (2000), soient opérationnels.

---

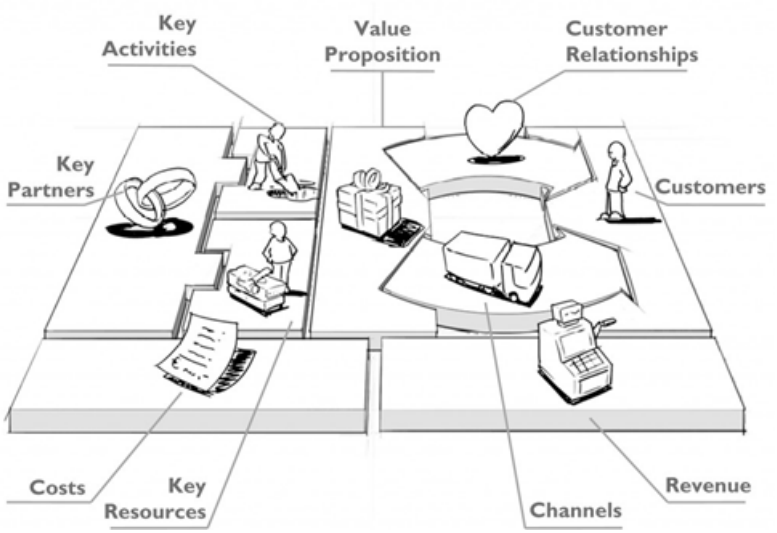
Webs, Boston, p. 198.

[135] Source: Wirtz, B. (2001): Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden, p. 215.

Toutefois, les approches et les modèles restent difficilement opérationnalisables dans la pratique du management et l'analyse des modèles d'affaires. Pour pallier ce problème, Osterwalder et Pigneur (2005) ont développé une approche qui permet de recourir à la logique des modèles d'affaires en tant qu'instrument de management ; les outils du business modelling sont ainsi utilisés dans la restructuration de modèles d'affaires existants ou la modélisation systématique de nouveaux modèles d'affaires. Leur but n'est pas de développer une définition ou une catégorie scientifique, mais d'élaborer un outil pratique pour l'innovation de modèle d'affaires, qui permette d'analyser systématiquement, de réfléchir et de discuter au sein du management board et avec les prestataires, fournisseurs et clients, des modèles d'affaires existants ou nouveaux, et de continuer à les développer.

Osterwalder et Pigneur[136] mettent l'accent sur le design[137]. Selon Osterwalder et Pigneur (2010), un modèle d'affaires peut être visualisé de la manière suivante :

**Figure 8 – Structure d'un modèle d'affaires[138]**




[136] D'abord dans: Osterwalder, A. / Pigneur, Y. / Tucci, C. (2005): Claryfing business models: origin, present and future of the concept. In: Communications of Association for Information Systems, Vol. 15, p. 1-38.

[137] Cf. Markowska, M. (2011): Business Modell Development in Nordic Rural Gourmet Restaurants. In: Alsos, G. / Carter, S. / Ljunggren, E./Welter F. (Hg.): The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development, Celtenham/Northampton, p. 162-179, p. 163.

[138] Cf. Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken, p. 18 s.

Osterwalder et Pigneur (2010) définissent ces éléments comme suit:[139]

1. **Activités clés** (key activities): cet élément comprend tous les processus, les tâches et les opérations permettant de remplir la proposition de valeur (value proposition). Il ne comprend pas seulement le processus de production, mais aussi les processus de vente et d'innovation. Ce domaine du modèle d'affaires correspond à la partie essentielle de la chaîne de création de valeur d'une entreprise.[140]

2. **Partenaires clés** (key partners): les partenaires clés sont des partenaires stratégiques, principalement des fournisseurs stratégiquement pertinents et autres partenaires qui apportent une contribution essentielle à la création de valeur et une plus-value pour les clients. Il peut également s'agir de partenaires de coopération dans les domaines de la recherche et du développement, etc. Ces partenaires sont pertinents pour les processus et les transactions d'importance stratégique, car ils apportent des ressources et des prestations essentielles que l'entreprise elle-même ne peut ou ne veut produire ou fournir. Ces partenaires stratégiques forment le réseau de l'entreprise qui permet l'optimisation des processus et le renforcement de l'avantage concurrentiel.[141]

3. **Ressources stratégiques** (key ressources): les ressources clés comprennent toutes les formes d'actifs et biens immobilisés, de capital financier, le capital humain et les intangibles, de même que les actifs non mesurables tels que les brevets, know-how, marques, capital clients, etc. qui sont pertinents pour constituer la proposition de valeur (value proposition). [142]

4. **Proposition de valeur** (value proposition): la proposition de valeur constitue la raison pour laquelle les clients achètent un produit. Elle définit les avantages du produit et/ou du service, les besoins que satisfait le produit ou le service, tant d'une manière générale qu'en lien avec les différents segments de la clientèle. Par conséquent, il importe de déterminer pour tous les segments si les clients paient pour des marques, un design, la disponibilité ou le service.[143]

[139] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ebenda, p. 16 ss.
[140] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ebenda, p. 38 s.
[141] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ibid., p. 36.
[142] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ibid., p. 34 s.
[143] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ibid., p. 22-25.

5. **Canaux** (channels): ce concept résume les divers canaux de distribution et de vente par lesquels une entreprise satisfait à sa proposition de valeur. Il ne s'agit pas uniquement des questions classiques telles que la manière dont ces canaux de distribution doivent être structurés, pour que non seulement la distribution la plus efficiente possible des biens et des services soit garantie, mais de sorte que toute la proposition de valeur « *convienne* » aussi aux clients. A cet égard, l'attention se pose d'abord sur l'ensemble du processus de commercialisation et de distribution : comment les services et/ou les produits sont-ils commercialisés ? Quelle stratégie est-elle choisie ? Quels services après-vente sont-ils proposés pour augmenter les avantages des clients et respecter la proposition de valeur ? Etc.[144]

6. **Clients** (customers): il s'agit des marques, des parts de marché et segments de clientèle à définir ainsi que les services à fournir dans les domaines qui correspondent aux attentes des segments de clientèle.[145]

7. **Relation au client** (customer relationship): la gestion de la relation au client vise à développer une relation durable avec la clientèle. Il s'agit moins de questions tactiques de gestion d'entreprise que de structuration fondamentale de la relation au client : quels sont les canaux essentiels de communication avec le client ? De quelle profondeur la relation au client doit-elle être dans les différents segments de clients ? Faut-il mettre l'accent sur l'acquisition de nouveaux clients ou sur le développement du portefeuille de clients existant ? Pour chaque segment de clients, les réponses à ces questions orienteront les choix entre les options telles que le self-service ou les services automatisés, le conseil individualisé, etc.[146]

8. **Structure des coûts** (costs): une structure de coûts décrit les coûts fixes et coûts variables d'une entreprise, qui seront pris en compte dans la prestation d'un service ou l'élaboration d'un produit. En général, la structure de coûts d'une entreprise correspond au rapport entre coûts fixes et coûts variables. Pour la gestion d'entreprise classique, le concept de structure de coûts est un outil qui permet de déterminer les prix et pour le controlling, il vise à réduire les coûts dans la mesure du possible. Quant aux formes avancées de la comptabilité (accounting), elles prennent en compte les coûts de transaction, les coûts irréversibles (sunk costs), les coûts marginaux et les coûts d'opportunité. Le concept d'Osterwalder et

[144] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ibid., p. 26.
[145] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ibid., p. 20.
[146] Cf. Osterwalder / Pigneur (2010), ibid., p. 28.

Pigneur va au-delà de cette conception classique : dans le domaine de la structure des coûts, un positionnement du prix doit être fixé. Les deux options actuelles sont la *low-price value proposition* ou la *premium value proposition*.[147]

9. **Source de revenu** (revenue stream): l'analyse du chiffre d'affaires décrit au moyen de quel modèle de chiffre d'affaires l'entreprise génère ou doit générer un cashflow pour les différents segments de clients. Dans l'analyse ou le développement de cet élément, ce n'est pas la perspective comptable qui est au premier plan, mais le choix des modèles de revenus comme par exemple les taxes de licences, redevances, frais d'abonnement d'entretien, locations, etc.[148]

## 2.7 Potentiels du développement du modèle d'affaires et internationalisation

Osterwalder et Pigneur (2010) ont ainsi développé un instrument capable de décrire et d'analyser le développement de nouveaux modèles d'affaires, et de restructurer les modèles existants[149] qui vont au-delà des dispositifs classiques du modèle d'affaires. En effet, ceux-ci ne structurent pas l'entreprise de manière fonctionnelle, mais en tant que réseau de stakeholders. Ils comprennent des processus particuliers qui ne sont pas articulés selon la logique classique fonctionnelle de la gestion d'entreprise qui repose sur le marketing, la vente et la production. La classification des trois opérations de base de l'entreprise (ci-dessous) le montre très clairement :

[147] Economies of Scale (réduction des coûts moyens): à travers la production de masse, (grandes séries) apparaissent des effets d'échelle positifs lors de l'achat et dans la production à travers le pouvoir d'achat et une courbe d'apprentissage en hausse; Economies of Scope: synergies par le biais d'unités opérationnelles et de lignes de production usage global des ressources existantes et ainsi meilleure répartition et utilisation du savoir déjà existant dans les domaines de la technologie, de l'organisation des processus, etc. (cf. Hutzschenreuter, T. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3ème ed., Wiesbaden, p. 390).

[148] Cf. Osterwalder et Pigneur (2010), ibid., p. 30-33.

[149] Cf. Lehmann, R. (2012): Wandel von der Telekommunikation zu Unified Communications - Veränderungsprozesse für Unternehmen durch internetbasierte Innovation. Wiesbaden, p. 48.

**Tableau 6 – Matrice des opérations fondamentales et des options stratégiques selon Osterwalder et Pigneur[150]**

| | Product Innovation | Customer Relationship-Management | Infrastructure Management |
|---|---|---|---|
| **Economics** | Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share, speed is key | High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share - economies of scope are key | High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economics of scale are key |
| **Culture** | Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive | Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate | Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate |
| **Competition** | Employee centered, codding the creative stars | Highly service oriented; customer comes-first mentality | Cost focused; stresses standardization, predictability and efficiency |

Dans ce contexte, il apparaît aussi qu'Osterwalder et Pigneur (2010) ne considèrent pas leur dispositif comme un instrument de structuration en phases ou de structuration de la chaîne de valeur, mais comme un instrument stratégique global de management de modèles d'affaires existants et de développement de nouveaux modèles d'affaires.

Depuis quelques années, la thématique de l'innovation dans le modèle d'affaires suscite un grand intérêt dans la théorie comme dans la pratique, même si aucune méthode ne fait l'unanimité jusqu'à ce jour, en dépit du modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010).[151] Comme mentionné précédemment, Osterwalder et Pigneur (2010) ont développé une systématique, mais pas de réel processus. Pour Schlamo (2013), la question est tout d'abord de savoir quelles sont les innovations possibles. Schlamo (2013) distingue les innovations de processus, de marché, les innovations sociales et les innovations de performance :

1. l'innovation de processus vise une production efficiente des produits et services ;
2. l'innovation de marché vise à identifier de nouveaux marchés et à développer les marchés existants ;
3. l'innovation sociale vise les changements dans le domaine de l'organisation et du personnel ;
4. l'innovation de performance vise le renouvellement et l'amélioration des produits en termes de performance.[152]

[150] Source: représentation sur la base d'Osterwalder et Pigneur (2010), ibid., p. 59.
[151] Cf. Schalmo, 2013, VII.
[152] Cf. Schlamo, 2013, p. 23 ss.

Ainsi, l'innovation du modèle d'affaires peut consister à poursuivre le développement d'éléments de modèles d'affaires, où l'orientation vers l'avantage du client requis par Osterwalder et Pigneur (2010) ne se situe pas forcément au début de l'innovation dans le modèle d'affaires. Selon Schlamo (2013), elle peut tout aussi bien être la différenciation par rapport à la concurrence, l'orientation vers les partenaires de l'entreprise, et le développement ciblé de ses propres ressources et compétences clés[153], de sorte que le client ne représente pas forcément l'objectif immédiat de l'innovation du domaine d'affaires.

Le point de départ d'une innovation dans le domaine d'affaires, et par conséquent les modèles du processus d'innovation relatif au modèle d'affaires, comprend d'abord l'environnement, les tendances macroéconomiques et sociales à analyser selon les moteurs du marché et de l'industrie (en particulier les facteurs technologiques, sociaux et culturels) au moyen d'une analyse environnementale, de branche et de la concurrence, etc.[154] Dans la littérature, l'augmentation des avantages concurrentiels, la relation au client et ses besoins de même que la réduction des risques et des coûts apparaissent comme des objectifs.[155] Ainsi, conformément au cadre de l'innovation en matière de modèle d'affaires, la stratégie d'entreprise devrait aussi se trouver au début du processus d'innovation, parallèlement à l'analyse environnementale.[156]

Un important potentiel d'innovation dans le modèle d'affaires réside dans le développement et la mise en oeuvre des possibilités de différentiation inutilisées, le développement de modèles d'affaires spécifiques à différents segments en vue d'acquérir de nouveaux segments de clients et de marché, et dans des collaborations en vue d'atteindre de nouveaux marchés et segments de clients.[157] C'est pourquoi l'internationalisation est considérée comme une possibilité d'innover dans le modèle d'affaires. Pour les entreprises familiales allemandes de taille moyenne, cette possibilité peut être interprétée comme le noyau du modèle d'affaires.[158] Comme celles-ci poursuivent une stratégie de niche et se heurtent à une limite prévisible des ventes sur le marché intérieur, l'internationalisation représente le pas à franchir dans le cycle de vie de l'entreprise. Ceci d'autant plus qu'au moment de l'entrée sur le marché, les entreprises font face à de nouvelles conditions environnementales : de nouveaux besoins de la

[153] Cf. Schlamo, 2013, p. 29.
[154] Cf. Schlamo, 2013, p. 33-35.
[155] Cf. Schlamo, 2013, p. 39.
[156] Cf. Schlamo, 2013, p. 44.
[157] Cf. Schlamo, 2013, p. 61.
[158] Cf. Becker & Ulrich, 2011, p. 61

clientèle, d'autres configurations de marché, d'autres tendances, etc. de sorte qu'une PME qui s'internationalise ne peut souvent pas facilement transposer son modèle d'affaires.

## 2.8 La vente dans l'internationalisation

La thématique vente et internationalisation puise dans deux domaines de recherche : la recherche sur l'internationalisation et la recherche qui porte sur la vente. Il en résulte une perspective visant les facteurs de succès de vente beaucoup plus axée sur une approche processus que la recherche générale dans le domaine de la vente. Ceci provient du fait que les questions liées à la conclusion de marchés et à la communication, etc. font face à des exigences complètement différentes de celles de vente dans son propre pays. Cette problématique peut vraisemblablement être cernée au moyen du concept de risque. Une entreprise qui s'internationalise doit être gérée différemment : un système juridique différent, une culture différente, des exigences différentes de la part des clients rendent plus difficile l'évaluation du marché, des chances et de la planification de la vente. A cet égard, la planification et la structuration du processus de vente revêtent une importance particulière dans l'internationalisation, car le modèle et l'organisation de la vente dans le pays d'origine ne se laisse pas facilement transposer. Le processus revêt aussi une importance particulière dans l'internationalisation. Belz et Reinhold (2012) identifient 12 facteurs dans le processus de vente susceptibles d'influencer l'internationalisation: 1. L'analyse de marché et la sélection du marché, 2. La méthode de développement du marché, 3. L'évaluation et le choix du partenaire de vente, 4. Le développement des capacités, 5. L'orientation client, 6. La compétence et connaissance spécialisée du partenaire de vente et des collaborateurs de vente, 7. La confiance en le partenaire de vente, 8. L'organisation du soutien à la vente, 9. La direction et la collaboration avec les partenaires de vente, 10. L'échange d'information, 11. Le système d'incitation et 12. La gestion de la relation avec les partenaires.[159] Il est ainsi possible de définir et de limiter le champ des facteurs pour la recherche et aussi pour cette étude. La recherche, comme évoqué ci-dessus, n'a traité que des aspects de la vente jusqu'à maintenant. Selon Belz et Reinhold (2012), les premières thématiques abordées par la recherche sur la vente dans une situation d'internationalisation sont les suivantes: les tendances et raisons de l'internationalisation, le marketing international et le management dans les différents domaines (entreprises multinationales, entreprises mondiales, entreprises transnationales), le problème du choix des pays et les stratégies d'entrée sur le marché, les

[159] Cf. Belz & Reinhold, 2012, p. 20 f.

particularités des instruments de marketing dans l'internationalisation et les problèmes organisationnels de l'internationalisation.[160]

La principale lacune de la recherche actuelle sur l'internationalisation en lien avec le marketing et la vente que relèvent Belz et Reinhold (2012) est que les domaines de l'industrie et des biens d'investissement n'ont jusqu'à présent que très peu été traités. Les PME qui s'internationalisent appartiennent justement souvent à cette catégorie.

Des 111 recherches identifiées réalisées entre 2000 et 2011 sur l'internationalisation en lien avec le marketing et la vente, seuls 45 articles concernent l'exportation de biens industriels. De ces études, seul un petit nombre traite de la vente personnelle qui représente le domaine clé du processus de vente de biens industriels ou d'investissement.[161] La plus grande partie des études concerne la stratégie d'entreprise et de marketing, sans aborder le processus de vente.[162]

En raison de la complexité du processus de vente encore plus exigeant de l'internationalisation, la recherche a récemment porté une attention accrue à la planification et au controlling. Le controlling a notamment pour but d'assurer la rationalité.[163] Fondamentalement, le controlling a pour tâche de gagner et d'étoffer l'information pour la planification et le contrôle financier. L'assurance de rationalité signifie dans ce contexte la « *prévention des déficits rationnels dans le management* ».[164] Si l'on relie cet objectif aux résultats sur l'internationalisation des PME, la pertinence du controlling devient d'autant plus évidente, car l'internationalisation des PME n'est justement pas un processus planifié, mais consiste en différentes étapes et en une identification d'opportunités plutôt spontanée. L'importance du controlling augmente pour les PME qui souffrent d'un manque typique de compétences dans le domaine de la finance.[165] Comme le montre également la recherche sur l'entrepreneuriat international, la division du travail est aussi souhaitable, car l'entrepreneur est le support principal du succès de l'internationalisation et dans ce sens, il doit être déchargé des activités de soutien. Dans ce contexte, il incombe aussi au controlling d'assumer la fonction de mettre en question la décision de l'entrepreneur ; c'est ce que décrit bien le concept d'assurance de rationalité.

[160] Cf. Belz & Reinhold, 2012, p. 22 s.
[161] Cf. Belz & Reinhold, 2012, p. 23.
[162] Cf. Belz & Reinhold, 2012, p. 28.
[163] Cf. Mäder & Hirsch, 2009, p. 184.
[164] Cf. Mäder & Hirsch, 2009, p. 184.
[165] Cf. Mäder & Hirsch, 2009, p. 192.

Selon Schomann (2009), l'importance des facteurs mous est insuffisamment représentée dans les systèmes d'indicateurs du controlling lors de l'internationalisation [166]. Cela est vrai en particulier pour l'évaluation des connaissances, comme cela peut par exemple se produire dans l'organisation internationale de la chaîne de valeur avec les différents fournisseurs et partenaires. D'autre part, on ne recourt encore que très peu à la combinaison de la planification stratégique et du controlling de la mise en œuvre au moyen d'une balanced-scorecard par exemple ; ce problème est uniquement résolu sur le plan théorique.[167]

La question se pose aussi de savoir comment les facteurs de succès devront systématiquement être développés et mis en œuvre, et comment on mesurera l'atteinte des objectifs. Si l'on observe les résultats pour les PME de la recherche sur l'entrepreneuriat, les réseaux internationaux et les Born Globals, il apparait que les facteurs mous tels que la capacité d'établir des réseaux et de coopérer, l'échange de savoir et d'information, le contact personnel direct entre clients et entreprise ou entrepreneurs etc. sont déterminants. Pour ce qui concerne l'assurance de rationalité, on ne peut compter qu'avec les moyens existants du controlling. Il en va de même pour l'innovation dans le modèle d'affaires : en ce qui concerne les hard facts, à savoir les investissements, on ne peut s'attendre à ce que le controlling remplisse la fonction de l'assurance de rationalité pour le développement continu et systématique du modèle d'affaires. Cela vaut en particulier pour la gestion de la relation au client, domaine central de l'innovation du modèle d'affaires. Car dans le domaine des biens de consommation, le rôle du client a fortement évolué. Alors que dans l'industrie, le client a toujours représenté une importante source d'information et il a aussi été un co-designer de produit dans le domaine de la consommation, l'importance du client et de son rôle en tant qu'objet d'étude de marché a supplanté la domination de l'orientation produit qui prévalait, suite à l'émergence des technologies numériques.[168] Le client est toujours mieux intégré en tant que personne, et plus seulement en tant que catégorie statistique.

Ainsi, dans la gestion de la relation au client, l'importance des facteurs de succès non mesurables a sensiblement augmenté. Ceci est valable en particulier pour les stratégies d'entrée sur le marché : si l'on agit au-delà de l'exportation directe, on se trouve face à de nombreux défis tels que le choix du partenaire pour le traitement du marché, le développement conjoint de produits, par exemple. Les indicateurs financiers représentent alors peut-être une base de décision pour un fournisseur, un partenaire de distribution ou un

[166] Cf. Schomann, 2009, p. 207-210.
[167] Cf. Schomann, 2009, p. 214 s.
[168] Cf. Sevenich, 2011, p. 1.

co-producteur. Les facteurs de succès essentiels comme le savoir et l'information, la compétence de coopération et de coordination, la compétence d'innovation sont difficilement mesurables avec les moyens conventionnels du controlling. Car à la différence du controlling des grandes sociétés, le controlling des PME en situation d'internationalisation doit résoudre des problèmes beaucoup plus complexes,[169] étant donné que les prestations sont non seulement fournies à l'interne, mais avec et par l'extérieur. Même le controlling financier classique devient de plus en plus important pour les PME qui s'internationalisent, ceci en particulier dans les domaines que les entreprises qui opèrent sur le marché national ne doivent pas affronter, comme la gestion stratégique du risque, la couverture des devises et des taux d'intérêts, les risques d'interruption, etc.[170] Le controlling doit donc assumer de nouvelles tâches.

## 2.9 Résultats de la recherche empirique

Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, la littérature prise en compte ici se base sur la définition européenne d'une PME, identique à celle qui prévaut en Suisse (voir introduction), et sur la recherche portant sur les leaders des entreprises de taille moyenne (Hidden Champions) sur le marché mondial.

1. L'Union européenne définit les PME comme des entreprises comptant 10 à 250 collaborateurs, dont le chiffre d'affaires peut atteindre jusqu'à 50 Mio EUR, avec un bilan total de 43 Mio EUR au maximum.[171]

2. L'Institut für Mittelstandsforschung Bonn en donne une définition plus large quant au nombre de collaborateurs. Les entreprises de taille moyenne sont des entreprises de 10 à 499 collaborateurs, dont le chiffre d'affaires annuel peut atteindre jusqu'à 50 Mio EUR.[172]

3. Venohr et Langenscheidt (2010) distinguent les entreprises de taille moyenne des PME classiques. La catégorie des entreprises de taille moyenne comprend toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 50 Mio EUR et 1 Mia EUR, alors que les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel correspond à moins de 50 Mio EURO sont appelées PME classiques.[173]

---

[169] Cf. Weber & Weißenberger, p. 544-546.
[170] Cf. Baldegger, 2013, p. 34.
[171] Cf. Commission-UE, 2003, p. 36-41.
[172] Cf. Institut für Mittelstandsforschung/GE Capital, 2013, p. 7.
[173] Cf. Langenscheidt & Venohr, 2010, p. 4.

4. Simon (2007) définit les entreprises de taille moyenne comme des entreprises dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 30 Mio EUR et 3 Mia EUR.[174]

Bien que la partie empirique de ce travail porte essentiellement sur les PME dans le sens de la définition européenne, la revue de littérature a été élargie à toutes les entreprises désignées comme des entreprises de taille moyenne, en particulier lorsqu'il s'agit de présenter les résultats de la recherche empirique.

Cette extension se justifie par le fait que les entreprises qui se situent au-delà de la limite de 50 Mio de chiffre d'affaires se trouvent déjà dans une phase de croissance plus longue qu'elles ne peuvent généralement surmonter qu'en s'internationalisant, surtout lorsqu'elles viennent de petits pays comme la Suisse. Par conséquent, la part d'entreprises qui se sont internationalisées avec succès est vraisemblablement plus élevée dans les échantillons d'études empiriques examinés ici que dans les enquêtes dont les échantillons sont axés sur des entreprises qui en sont encore au début de leur cycle de vie, à savoir en dessous du chiffre d'affaires de 50 Mio EUR. Car on peut supposer que les entreprises de notre échantillon disposent de meilleures connaissances des facteurs de réussite de l'internationalisation. Ceci est également valable pour la complexité des processus de vente : les entreprises au cycle de vie d'entreprise plus long (âge de la société) et de plus de 250 collaborateurs, pourraient vraisemblablement aussi présenter une structure de vente plus évoluée et plus complexe. Ainsi, des conclusions supplémentaires sur des facteurs de réussite dans le processus de vente pourraient aussi être identifiées pour des entreprises plus petites.

## 2.10 Internationalisation des PME

Les études actuelles sur l'internationalisation des PME démontrent également que l'action stratégique planifiée n'est pas du tout le cas normal et n'est pas non plus liée au succès. Cela apparaît déjà dans le fait que la plupart des PME s'internationalisent d'abord dans un pays voisin avec lequel une certaine proximité culturelle existe et avec lequel les entreprises ont déjà des contacts – la plupart du temps via les fournisseurs. Selon la stratégie, la décision rationnelle serait plutôt liée aux questions suivantes: où se trouvent les marchés en croissance ? Et dans lesquels de ceux-là les obstacles à l'entrée sont les plus faibles ? Les coûts du risque plus faibles ? Et dans lesquels se trouve le plus grand volume de marché pour ses propres produits ?

Une vaste étude datant de 2012 démontre que des PME s'internationalisent sans stratégie: en

[174] P. compar. Simon, 2007, p. 29 ss.

effet, 64 % des entreprises n'avaient pas développé de stratégie pour s'internationaliser. Lors du choix des pays cibles, aucune approche méthodique n'a été constatée.[175] Ceci ne doit pas être évalué négativement, au contraire : « *Les résultats de recherche et l'analyse montrent qu'une approche optimale et claire dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale n'existe pas et ne doit pas être appliquée de la même manière pour toutes les entreprises*».[176] Les analyses individuelles et les études de cas montrent la prédominance d'une approche pragmatique bien réussie, qui est aussi formulée comme une recommandation d'action du côté de la recherche empirique : il est recommandé de continuer à se concentrer sur les forces réelles à l'intérieur comme à l'extérieur du pays et de chercher sur cette base une croissance progressive avec les principaux partenaires et clients,[177] et de procéder non pas en suivant une planification rationnelle, mais de manière pragmatique.

Les modèles d'étapes idéaux actuels de l'internationalisation se rapportent essentiellement aux grandes entreprises, comme ceux qui sont issus de la recherche empirique. Ainsi, Ahlert et al. (2007), sur la base de 21 projets et enquêtes empiriques, tire le bilan que « *de petites entreprises agissent aussi avec succès sur le plan international […], sans avoir à parcourir les différentes phases des modèles explicatifs*».[178] Dans la recherche empirique, la modélisation de l'internationalisation des PME s'est plutôt imposée sur la base d'observations. Et contrairement à la conception idéale d'un processus de stratégie, l'action entrepreuniale est observée en pratique comme un facteur de réussite. „*Dans le contexte de l'internationalisation, les managers représentent le facteur clé.[...] Notamment, lors de l'examen des petites entreprises exportatrices et les sections d'exploitation, on constate que la gestion par rapport à ses expériences, connaissances et points de vue représente un facteur très pertinent pour le succès à l'international.* "[179]

[175] Cf. Stehr, C. (2012): Mondialisation classe moyenne – Etude du projet de recherche encouragement de la capacité de mondialisation de petites et moyennes entreprises, Heilbronn, p. 38.
[176] Stehr (2012): Mondialisation classe moyenne, p. 38.
[177] Cf. p.ex. B. Ahlert, Große-Vehne & Kruse, 2007, p. 55.
[178] Ahlert, Hesse & Kruse, 2008, p. 54.
[179] Ahler, Hesse & Kruse, 2008, p. 68.

La capacité des dirigeants d'entreprise de recueillir et d'analyser des informations utiles sur les pays cibles est considérée comme l'un des facteurs décisif de succès:[180] „*To make a long story short, these reasons pointed out in several articles arise from the lack of information from the target market. If management is not aware of the differences between the home country and the target country, the whole process may incur additional risk and may be liable to fail. Other studies also linked the shortage of management to the scarcity of information*."[181]

Le rôle axé sur le succès que jouent les collaborateurs clés vis-à-vis d'une approche stratégique planifiée se reflète aussi clairement dans le fait que dans les marchés cibles aussi, le succès dépend fortement des actions d'individus. Ainsi, le recrutement des managers expérimentés est vu comme un facteur décisif si la compétence nécessaire au développement informationnel des marchés cibles et autres soft skills ne peut être trouvée à l'interne.[182] On conseillera donc aux PME d'engager des managers « *expérimentés et compétents qui mettent la priorité absolue sur l'orientation marché-client pour les clients étrangers et se focalisent fortement sur cet aspect pour garantir le succès de la prospection du marché*.»[183]

Dans la recherche empirique sur l'internationalisation des entreprises, la personnalité de l'entrepreneur est identifiée comme le facteur déterminant dans l'internationalisation des PME et vu comme facteur de réussite ou d'échec.[184] Des « *soft facts* », comme par exemple la marque, sont par contre sous-estimés. Une marque n'est, en l'état, pas significative, car la probabilité est extrêmement élevée que celle-ci ne soit pas connue à l'extérieur du marché national ou d'autres marchés déjà traités.[185] Par ailleurs, ceci n'est en général possible qu'avec des ressources financières considérables qui dépassent souvent largement les moyens des PME. Sur les marchés où les entreprises ou leurs produits sont inconnus, le succès dépend justement initialement de la capacité du management à construire des réseaux, à accélérer la prospection du marché, tout particulièrement lors de la pénurie de compétences et de ressources typique des PME. L'internationalisation est aussi « *une affaire de chef* ». Ces sujets ne sont pas mentionnés dans la théorie classique des stratégies d'internationalisation.

Dans leur étude qualitative, Merz et Stute (2010) parviennent à la conclusion que les opportunités de vente dans un marché défini sont déterminantes dans la décision d'entrer

[180] Cf. Ahlert Hesse & Kruse, 2008, p. 69, p. 120.
[181] Blunck & Martin, 2011, p. 127-176, p. 135
[182] Cf. Ahlert, Hesse & Kruse, 2008, p. 106 s.
[183] Ahlert, Hesse & Kruse, 2008, p. 123.
[184] Cf. Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006, p. 476-497, p. 489.
[185] Cf. Ahlert, Hesse & Kruse, 2008, p. 121.

activement sur un marché.[186] Tout d'abord, ce serait une connaissance triviale. Lorsqu'on demande comment le pays cible est choisi, la plus-value du savoir apparaît plus clairement : ce sont des facteurs d'attraction, et non un processus de stratégie, qui sont à l'origine de l'internationalisation :

> «*Le premier pas à l'étranger de beaucoup d'entreprises s'est déroulé sans planification déterminée. Les entreprises ont été contactées par les clients étrangers … ou l'entrepreneur faisait confiance à « son intuition » qui lui laissait soupçonner un futur marché en Asie ou en Amérique du Sud ».*[187]

On pouvait alors en quelque sorte parler d'opportunités de vente « *perceptibles* », d'une perception spontanée des opportunités entrepreneuriales, d'opportunités d'affaires, au lieu de méthodes d'analyse et de calculs rationnels. C'est seulement lorsque des contacts existent qu'arrive l'évaluation des opportunités de vente. Celle-ci repose moins ou pas du tout sur la recherche de marché primaire ou secondaire, mais provient plutôt de l'intuition entrepreneuriale, ou, dans le meilleur des cas, suit une logique heuristique. Il n'existe à ce jour aucune étude aboutissant à une constatation contraire. La plupart du temps, les connaissances sur la culture et le marché font défaut, de même que les conditions légales et politiques à l'étranger, la capacité d'anticiper la manière de penser et les stratégies des concurrents dans leur propre pays.[188]

A cet égard, il semble que le modèle Uppsala représente la forme empirique de l'internationalisation. On ne rencontre pas de modèles de décision rationnels ou plan d'action stratégique dans la réalité des PME. Par contre, le modèle Uppsala modélise l'internationalisation comme un processus incrémental d'apprentissage récursif et le développement successif de la connaissance du marché et des réseaux.[189] Certes, la critique souligne qu'ici le savoir représente l'unique variable de succès[190] et que les thèses n'ont jusqu'à présent pas été suffisamment étayées sur le plan empirique. [191] Or il est important que le modèle Uppsala décrive l'internationalisation comme un processus avec rétroaction (feedback) et non pas comme un processus rationnel planifié et qu'avec ceci, les « *soft skills* » soient également représentés comme des facteurs déterminants. Du reste, le modèle Uppsala

---

[186] Cf. Merz & Stute, 2010, p. 13.
[187] Merz & Stute, 2010, p. 47.
[188] Cf. Meyer, 2006, p. 7 s.
[189] Cf. Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 305-322, ainsi que Johanson, 2003, p. 197, et Johanson & Vahlne, 1977, p. 26.
[190] Cf. Johansen et Vahlne (1977) distinguer connaissance objective, connaissance expérientielle, connaissance spécifique marché et connaissance générale du management, p. compar. aussi Holtbrügge, 2005, p. 9.
[191] Cf. Kutschker & Schmid, 2004, p. 462.

ressemble au modèle de stratégie synthétique de Mintzberg décrit plus haut.

Au début des activités d'internationalisation des PME, il n'y a la plupart du temps aucune stratégie d'internationalisation. Le plus souvent, celles-ci sont formulées après coup autour des activités internationales précédentes ; elles sont alors post-rationnalisées.[192] Ainsi, par exemple, de nombreuses PME allemandes font le premier pas dans les pays environnants comme l'Autriche, la Suisse, la France, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne,[193] indépendamment de la question de savoir si et lesquels des marchés cibles environnants sont intéressants du point de vue stratégique et dans quel ordre de priorité. Les raisons décisives sont la proximité géographique, la similitude culturelle et l'allemand et l'anglais comme langue des affaires, ainsi que des bases juridiques similaires.[194] Très souvent, le pas se fait vers les Etats-Unis. Suivent les pays émergents en Asie ou en Amérique du Sud.[195] Ces faits seuls contredisent fondamentalement les hypothèses de la théorie « *classique* » d'un processus rationnel et contrôlé, de sorte que dans la théorie de la stratégie d'internationalisation, il s'agit très souvent de pures déclarations normatives.

En règle générale, comme dans le sens de la théorie de la stratégie synthétique de Mintzberg, il apparaît que les activités d'internationalisation ne relèvent pas d'un procédé stratégique déterminé, mais beaucoup plus fréquemment d'une démarche improvisée, opérationnelle, situationnelle et émergente. Cette image est corroborée par l'observation de la combinaison des activités internationales des PME. Les activités d'exportation se présentent fréquemment en combinaison avec des fournisseurs étrangers et non comme une activité isolée : 6 % seulement des PME sont actives uniquement dans l'exportation, mais 10 % des PME ont, en marge de l'exportation, encore des fournisseurs étrangers.[196] Cela indique que la relation avec un fournisseur étranger favorise les activités liées à l'exportation.[197] Ici aussi, apparaît la réalité des stratégies situationnelles, contextuelles et donc émergentes. Au lieu d'une planification, les collaborateurs et les entrepreneurs saisissent des opportunités d'affaires et influencent le développement de l'entreprise par le biais du développement des affaires.

On peut donc légitimement supposer que le cas normal de l'internationalisation est de tirer profit des opportunités et des contacts existants. Sur cette base, les *entrepreneurs* avancent du

---

[192] Cf. Wolf, 2011, p. 148.
[193] Cf. Wolf, 2011, p. 148.
[194] Cf. Wolf, 2011, p. 148.
[195] Cette forme de l'internationalisation est résumée dans le „modèle cascade" ou dénommée stratégie de cascade.
[196] Cf. European Commission, 2003, p. 15.
[197] Cf. European Commission, 2003, p. 15.

« *connu* » vers l'« *inconnu* ». C'est une attitude rationnelle en ce sens que les organisations font peu à peu des expériences et les développent lentement dans une approche méthodique basée sur l'apprentissage organisationnel.

Cette approche correspond finalement au « *rythme* » de nombreuses PME : en tant qu'entreprises familiales, elles ne sont pas exposées aux exigences à court terme des actionnaires en matière de rendement et, par conséquent ne sont *« pas des sprinters …. mais …. des coureurs de fond »*.[198] Il en va de même pour les stratégies partielles, comme par exemple, pour des stratégies de l'entrée sur le marché : pour des raisons financières, on recourt moins à des stratégies de marketing risquées, de grand format et agressives. Des acquisitions de licences, de franchises et des conclusions d'alliances stratégiques ne sont en règle générale pas pratiquées.[199] L'internationalisation des PME allemandes se laisse bien décrire par le modèle Uppsala dans la séquence des activités d'entrée sur le marché. Au début, on trouve souvent l'exportation qui découle fréquemment de la demande des clients de l'étranger (facteurs pull) ou des contacts des fournisseurs. A partir de là se développe, si le chiffre d'affaires perdure et si un certain volume de ventes est atteint, une entreprise de distribution qui, plus tard, en fonction du volume de ventes et les frais de transport, peut également devenir un site de production et, par la suite, aussi un secteur de recherche et de développement.[200]

D'ailleurs, seule la moitié des PME semble recourir à l'instrument de la planification stratégique de l'internationalisation, et 8 % seulement à une stratégie d'internationalisation claire.[201] Huber conclut : il est négocié de façon *« heuristique »* et ensuite post-rationalisé, alors l'action réelle est *« vendue »* comme stratégie.[202] Cette approche sous forme d'action situationnelle dépourvue de stratégie peut cependant poser problème à moyen terme: dans la pratique, il conduit très souvent au rapprochement et à l'unification des modèles d'affaires et aux stratégies émergentes des entreprises concurrentes dans les marchés cibles et ainsi à une érosion de la marge par manque de différenciation. Si tous font la même chose, le seul facteur de différenciation sera le prix. Un exemple en est l'érosion de la marge de 50 % des fournisseurs de téléphonie mobile allemands entre 1993 et 1998.[203] L'exemple d'une

[198] Wolf, 2011, p. 150.
[199] Cf. Wolf, 2011, p. 153.
[200] Cf. Wolf, 2011, p. 154, cf. aussi Kutschker & Schmid, 2005, p. 823 et Müller-Stewens & Lechner, 2005, p. 397.
[201] Cf. Huber, 2008, p. 49.
[202] Huber, 2008, p. 49.
[203] Cf. Huber, 2008, p. 64.

entreprise qui ne se laisse pas chasser « *du troupeau* » serait IKEA.[204] Et contrairement aux grandes entreprises, les PME sont à la recherche – et tout particulièrement les Hidden Champions qui seront traités plus tard – de marchés où elles peuvent profiter de leur avantage de qualité. Au contraire, les grandes entreprises agissent surtout dans une logique d'effets d'échelle et cherchent des marchés supplémentaires pour assurer leurs avantages de coûts. Le risque pour les PME de se retrouver dans le « *milieu mortel* » [205] de la comparabilité due à l'absence de stratégie explicite est mince.[206]

On peut donc retenir ceci : l'internationalisation des PME correspond souvent à un processus indéfini, émergent, transféré dans l'action stratégique planifiée. Les processus de stratégie en forme de manuel sont l'exception dans la pratique des PME. Il s'agit essentiellement – selon le Model of Strategic Entrepreneurship – d'Opportunity Recognition (identification d'opportunités d'affaires), Opportunity Seeking (recherche d'opportunités d'affaires) et Advantage Taking (maximisation des avantages).[207] Ces faits ne mettent pas le processus de gestion méthodique au premier plan, mais l'activité entrepreneuriale. Les études déjà mentionnées confirment par ailleurs le rôle de force motrice de l'internationalisation de ce facteur. Autre constatation : en règle générale, les entreprises suivent même leurs clients à l'étranger et de là, elles commencent à étendre leur position sur le marché.[208] Ceci démontre aussi que la logique entrepreneuriale, et donc les stratégies émergentes, sont empiriquement nettement plus fréquentes que les stratégies prévues et planifiées.

La raison en est tout à fait triviale : généralement, on peut supposer qu'avec les caractéristiques typiques des PME (ressources humaines et moyens financiers limités), celles-ci n'ont pas de ressources à disposition pour la planification détaillée et le développement systématique de stratégies d'internationalisation ou de détails opérationnels, comme la sélection des pays ou la planification des stratégies d'entrée sur le marché. L'internationalisation dans les PME reste donc un processus purement opérationnel et graduel, et non pas un processus stratégique planifié et guidé.

Finalement, on peut retenir ceci : les facteurs de succès et les stratégies de réussite des PME ne sont pas les mêmes que chez les « *grands* », si l'on n'adhère pas à un positivisme scientifique de one-best-way du processus de stratégie. Il a déjà été montré plus haut que celui-ci n'existe même pas encore dans la doctrine de la stratégie plutôt axée sur les grands

[204] Cf. Huber, 2008, p. 64.
[205] Porter, 2008, p. 41.
[206] Cf. Simon, 2007, p. 75.
[207] Cf. Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, p. 963.
[208] Cf. Lehmann, 2008, p. 179.

groupes. Là aussi, des révisions sont nécessaires vers des approches plus souples et situationnelles, notamment parce que les exigences des grandes entreprises ont changé au cours des 50 dernières années. Il est également plausible que les grandes entreprises travaillent en fin de compte de façon plus administrative et avec des routines de décision plus standardisées, alors que les plus petites entreprises doivent généralement être dominées plus fortement par l'entrepreneur. Ainsi, ni les processus de stratégie, ni la pratique entrepreneuriale des PME ne peuvent être décrits au moyen des modèles des sociétés multinationales.

Les Hidden Champions constituent un autre exemple de stratégies situationnelles et émergentes fructueuses : leur particularité est une internationalisation précoce et forte dans le cycle de vie de l'entreprise dans le segment de base. Ils maîtrisent l'internationalisation stratégique, car avec leur définition étroite du marché et leur stratégie de niche, ils doivent sortir rapidement des marchés nationaux qui deviennent de plus en plus serrés sur le plan du volume.[209] L'économie allemande ne peut attribuer le succès de son exportation aux grandes entreprises, mais aux moyennes et aux petites entreprises.[210] Les Hiddden Champions jouent un rôle exceptionnel dans cette performance à l'exportation.

Sur la base de la catégorie d'entreprise définie par lui-même, Hermann Simon rassemble depuis 1996 un panel qui contient environ 1'316 entreprises de la région germanophone.[211] Cet échantillon se compose d'entreprises qui sont les numéros 1, 2 ou 3 sur leurs marchés partout dans le monde, ont un chiffre d'affaires de moins de 3 milliards d'euros et ne sont pas des entreprises cotées en bourse, donc des entreprises qui ne sont pas soumises aux intérêts de profit à court terme.[212] Les Hidden Champions réalisent leur bénéfice par une performance supérieure dans un marché restreint et clairement défini – des chaînes de valeur profondes au lieu de chaînes larges – et non pas par des guerres de prix.[213] Le quota d'exportation moyen des entreprises de l'échantillon des Hidden Champions est de 61 %, le chiffre d'affaires annuel des entreprises recensées s'élève en moyenne à env. 326 millions d'euros et celles-ci comptent près de 2'030 collaborateurs. Environ 70 % des entreprises produisent des produits industriels.[214] Les Hidden Champions sont fortement engagés dans les marchés émergents (BRIC), avec une nette préférence pour la Chine et la Russie, et où le commerce

[209] Simon, 2007, p. 67.
[210] Cf. Simon, 2007, p. 11.
[211] Cf. Simon, 2007, p. 29 et suiv.
[212] Cf. Simon, 2007, p. 29 et suiv.
[213] Cf. Simon, 2007, p. 80, p. 90 ss.
[214] Cf. Simon, 2007, p. 33.

transatlantique perd de l'importance.[215]

Les Hidden Champions allient une focalisation étroite sur le marché à un marketing au niveau mondial. Ainsi, ils réussissent une croissance continue, malgré une définition serrée du marché et même si beaucoup d'entre eux évoluent dans des marchés établis. Ils considèrent le monde entier comme leur marché et agissent en conséquence (état d'esprit global). Avec cette stratégie émergente à deux piliers (spécialisation dans les produits et savoir-faire d'une part, et commercialisation globale, d'autre part), les Hidden Champions atteignent des volumes de vente suffisants même dans les marchés de niche et profitent d'effets d'échelle. Une présence internationale permet également de réduire la dépendance à des variations régionales conjoncturelles. Une présence internationale réduit en outre la dépendance par rapport aux fluctuations conjoncturelles régionales. Les entreprises qui vont chercher le savoir-faire dans le monde entier se retrouvent aussi au premier plan dans la course à l'innovation. Dans la catégorie d'entreprises définie par Hermann Simon, beaucoup ont des parts de marché mondial comprises entre 50 et 90 % - une position sur le marché que peu d'entreprises multinationales atteignent. Les Hidden Champions peuvent servir d'exemples de bonnes pratiques d'internationalisation réussie. [216] Et, pour anticiper, la constatation de la recherche empirique se répète aussi ici: le comportement d'internationalisation des Hidden Champions est *« non structuré ou même chaotique »*[217].

En raison de leur définition étroite du marché, l'internationalisation constitue un levier de croissance pour les Hidden Champions : c'est ainsi qu'ils atteignent la zone de bénéfice durable. C'est seulement ainsi qu'ils peuvent réaliser, à travers l'élargissement du marché géographique, des marges croissantes, faire ce qu'ils font de mieux ou différemment que d'autres. Ils doivent s'internationaliser même plus vite que les autres parce qu'ils doivent, en raison de leur forte spécialisation, échapper très vite au danger de saturation relativement rapide de leurs niches de marché sur le marché national.[218] Les Hidden Champions sont donc voués à s'internationaliser. Il ne faut toutefois pas les confondre avec les Born Globals, qui s'internationalisent déjà en tant que start-up.

En raison de ressources limitées, l'internationalisation des Hidden Champions est un processus d'apprentissage et d'optimisation qui dure plusieurs générations, et non un *« tour*

[215] Cf. Simon, 2007, p. 134.
[216] Cf. Kutschke & Schmid, 2008, p. 246.
[217] Kutschker/Schmid (2008): Management international, p. 499.
[218] Cf. Simon, 2007, p. 65 ss.

*de force »*[219]. Les Hidden Champions de l'échantillon de Simon préfèrent faire cavaliers seuls dans le développement de nouveaux marchés. La plupart du temps, ces entreprises sont issues de propres sociétés de distribution.[220] Pour l'exportation de leurs produits, les Hidden Champions créent relativement rapidement des filiales à l'étranger qui ne reprennent pas seulement les ventes, mais aussi très vite la production de pièces afin de pouvoir répondre plus directement aux exigences des clients dans le pays cible. Les Hidden Champions considèrent en effet la proximité du client comme l'un de leurs facteurs de réussite essentiels.[221] Pour les Hidden Champions, une « *approche combative* » [222] lors de l'entrée sur le marché est typique : *« Dans les marchés émergents, on peut très souvent se débrouiller avec une approche entrepreneuriale décontractée »* [223]. Ceci fait essentiellement suite au manque de données fiables et aux impondérables de la distribution et de l'approvisionnement sur les nouveaux marchés cibles».[224] Ainsi, chez les Hidden Champions, l'entrepreneuriat est le facteur d'une internationalisation réussie. Selon Simon (2007), les Hidden Champions ont *« la volonté résolue d'internationaliser l'entreprise … ce qui conduit à saisir des chances même fortuites. … Néanmoins, il reste toujours un risque élevé. La cause principale à cela est que le goulot d'étranglement du processus de mondialisation se trouve dans l'homme. … Dans la phase initiale, le processus est lent parce que le goulot d'étranglement de la gestion et le capital disponible mettent des limites à la vitesse de l'internationalisation. Au fil du temps, le processus s'accélère ».* [225]

Ceci se reflète chez les Hidden Champions : l'internationalisation est un processus d'apprentissage le long d'une chaîne d'improvisations constituée d'essais et d'erreurs, et fortement tributaire de l'initiative des collaborateurs clés.[226] La gestion des connaissances dépend de la disponibilité des collaborateurs qui doivent provenir de la maison mère, non seulement au début de l'internationalisation, mais aussi dans le développement d'autres marchés cibles.[227] Cela est d'autant plus vrai que les Hidden Champions veulent conserver leurs forces dans l'internationalisation, à savoir la proximité du client et la culture

[219] Cf. Simon, 2007, p. 82.
[220] Cf. Simon, 2007, p. 121.
[221] Cf. Simon, 2007, p.132, 159 ss.
[222] Cf. Simon, 2007, p. 145.
[223] Cf. Simon, 2007, p. 145.
[224] Simon, 2007, p. 146 s.
[225] Cf. Simon, 2007, p. 156.
[226] Cf. Simon, 2007, p. 29 et suiv.
[227] Cf. Simon, 2007, p. 29 et suiv.

d'entreprise :[228]

> „*Management teams have a high impact on the internationalization of SMEs, and their international experience is related to the higher performance in internationalization. ... The self-development (of skills, d. A.) will also keep the company close to the customer, if the company has already some brand recognition ... The risk of having an ineffective firm supporting the internationalization process will be avoided*."[229]

Néanmoins, les Hidden Champions essaient aussi de surmonter les longs processus d'apprentissage, la recherche d'informations et la construction du réseau en recrutant des collaborateurs à l'externe.[230]

On peut donc retenir comme résultat du panel des Hidden-Champions :

1. Les entreprises de taille moyenne qui réussissent ne font aucune exception des présentes constatations. Elles ne réussissent pas par un procédé stratégique planifié, mais par l'action situationnelle d'individus d'où découlent des stratégies émergentes comme la rétroaction de boucles d'apprentissage qui structurent alors les étapes suivantes de l'internationalisation.[231] Avec cela, elles sont les exemples classiques de stratégies émergentes.
2. L'internationalisation des Hidden Champions dépend considérablement de l'esprit d'entreprise.
3. Les Hidden Champions suivent souvent les clients étrangers existants et les fournisseurs sur leurs marchés. Ils ne choisissent pas les marchés cibles sur la base de stratégies rationnelles.

Le guide stratégique idéal sur la voie des Hidden Champions peut être décrit ainsi : dans l'esprit des stratégies de croissance d'Ansoff, on poursuit généralement d'abord une stratégie de segment de marché prometteuse (stratégie de produit unique). La figure 9 ci-dessous montre que la croissance du chiffre d'affaires des Hidden Champions locaux supérieure à la moyenne peut être imputée à trois approches stratégiques : la pénétration du marché maximale – généralement sous forme de leadership extrême – dans un marché étroitement défini par une

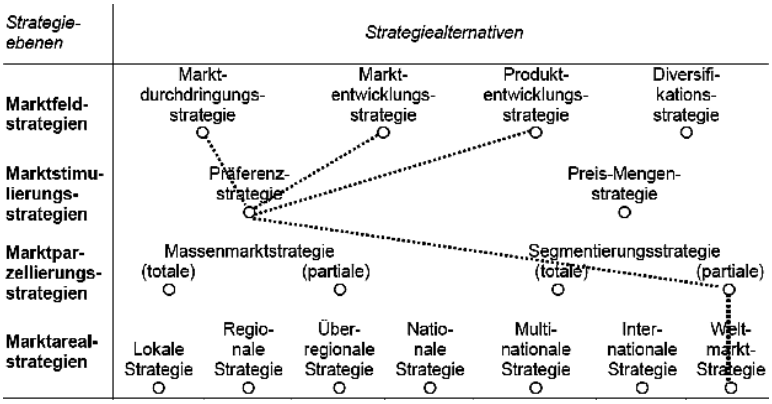
---

[228] Cf. Simon, 2007, p. 146 et suiv., p. 299.
[229] Blunck & Martin, 2011, p. 138.
[230] Cf. Haussmann, 2003, p. 105-120, particul. p. 109.
[231] Cf. Haussmann, 2003, p. 109.

forte spécialisation de production et de performance, et qui, notamment par l'innovation de produits, de processus et de marketing, a même d'abord été lancé par les Hidden Champions.

Au niveau des stratégies de stimulation des marchés, les Hidden Champions cherchent un leadership de qualité permanent pour ce qui est de l'orientation client et des caractéristiques du produit : ils peuvent ainsi réaliser une stratégie de prix premium.

**Figure 9 – Guide de stratégie des Hidden Champions[232]**




Par conséquent, ces entreprises peuvent poursuivre une stratégie préférentielle, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas suivre une stratégie de prix liée à la quantité dans une guerre des prix diminuant les marges, mais peuvent croître efficacement en traitant les segments de clients rentables. Toutefois, une haute spécialisation conduit à un marché permanent assez étroit en termes de volume, de sorte que l'entreprise doit poursuivre rapidement une stratégie de marché au niveau mondial pour pouvoir accéder à de nouveaux marchés et revenus.

Les Hidden Champions ne s'orientent pas sur ce que l'on peut écouler tout de suite sur le marché (action opportuniste) – le regard classique de la gestion (voir figure 9). On le constate finalement aussi dans le fait qu'ils accèdent même souvent à des niches passées inaperçues, ou même considérées comme peu attrayantes dans des industries de low-involvement.[233]

Les forces qui découlent de la gestion et du potentiel interne des Hidden Champions apparaissent clairement dans l'exemple de l'internationalisation. La caractéristique essentielle des Hidden Champions est l'internationalisation précoce et forte dans le cycle de vie de l'entreprise dans le segment de base. Ils maîtrisent l'internationalisation stratégique qui est une des actions stratégiques principales et la base de leur succès, car avec une définition de marché généralement étroite, ils doivent sortir rapidement du volume de plus en plus étroit

[232] Présentation sur la base de la grille de stratégie de Becker, 198, p. 352.
[233] P. compar. Rasche, 2003, p. 220.

des marchés nationaux.[234]

Ici, l'esprit d'entreprise est le facteur d'une internationalisation réussie. Pour les Hidden Champions, une « *approche combative* » au moment de l'entrée sur le marché est typique : *« Dans les marchés émergents, on peut très souvent se débrouiller avec une approche entrepreneuriale décontractée »*.[235]

Ainsi, ces entreprises sont de beaux exemples d'organisation apprenante, de grande motivation, du rôle fort des dirigeants et d'un important engagement des collaborateurs,[236] donc de développement d'un potentiel de succès endogène. Sont considérés, entre autres, comme des facteurs de succès d'une organisation apprenante :[237] l'orientation client, la capacité de coopérer (esprit d'équipe), des visions claires et partagées, des systèmes d'objectifs clairs et partagés.

Les Hidden Champions peuvent servir d'exemples de bonnes pratiques d'internationalisation réussie [238], bien que le comportement de l'internationalisation des Hidden Champions soit considéré comme *« non structuré ou même chaotique »* du point de vue des grandes sociétés.[239] Le quota d'exportation moyen des entreprises de l'échantillon des Hidden Champions est de 61 % pour un chiffre d'affaires annuel moyen des entreprises recensées de 326 millions d'euros et comptant en moyenne près de 2'030 collaborateurs. Environ 70 % de ces entreprises produisent des produits industriels.[240] Les Hidden Champions sont fortement engagés dans les marchés émergents (BRIC), avec une nette préférence pour la Chine et la Russie, et où le commerce transatlantique perd de l'importance.[241].

On peut établir les constats suivant en ce qui concerne l'internationalisation des Hidden Champions :

- Les Hidden Champions suivent souvent leurs clients ainsi que leurs fournisseurs étrangers sur leurs marchés. Ils ne choisissent pas leurs marchés cibles par le biais de stratégies rationnelles et objectives. Ces entreprises réussissent sans approche stratégique, mais par l'action d'acteurs individuels, d'où émergent des stratégies sous forme de boucles d'apprentissage-feed-back qui structurent les étapes suivantes de

[234] P. compar. Simon, 2007, p. 67.
[235] Simon, 2007, p. 145.
[236] P. compar. Simon, 2007, p. 355 s.
[237] P. compar. Nägele, 2004, p. 321.
[238] P. compar. Kutschke & Schmid, 2008, p. 246.
[239] Cf. ebenda, p. 499.
[240] Cf. Simon, 2007, p. 33.
[241] Cf. Simon, 2007, p. 134.

l'internationalisation.[242]

- L'internationalisation des Hidden Champions dépend essentiellement de l'entrepreneuriat.

L'importance de l'entrepreneuriat et du réseau de clients, de fournisseurs et collaborateurs clés est également confirmée dans les benchmarks des PME pour l'internationalisation. Quant à l'action planifiée, elle n'apparaît que rarement en tant que facteur de succès ; on peut l'expliquer par le fait qu'au cours de leur cycle de vie d'entreprise, les Hidden Champions traversent diverses crises dans une phase de croissance durable.

L'une des plus vastes études sur la thématique de l'internationalisation (788 entreprises) est la *Swiss International Entrepreneurship Survey 2013*. Son objectif n'est pas le développement d'un modèle analytique rationnel, mais l'observation du « *comportement d'internationalisation* »[243] réel. L'étude se concentre d'abord sur les modèles d'étapes de l'internationalisation et conclut que près de 61 % des entreprises opèrent une internationalisation progressive.[244] De façon surprenante, la proportion des Born Globals dans l'échantillon est d'environ 19 %.[245] Si l'on peut attribuer à cette étude une certaine représentativité, cela serait un indicateur que dans la catégorie des PME, de plus en plus d'entreprises aspirent à accéder au marché mondial déjà dès leurs débuts. Certes, on ne peut que spéculer sur les raisons de cette tendance probable. Mais, ici pourrait se trouver la raison pour laquelle toujours plus de modèles d'affaires de start-ups ont une base numérique, donc ne présupposent pas d'investissements élevés dans les biens et avoirs, ainsi que dans la mise en place d'une structure de vente. La distribution en ligne et une transférabilité facile des fournitures de services numériques dans d'autres pays ne rencontrent que peu d'obstacles à une entrée sur le marché mondial.

Dans l'ensemble, la *Swiss International Entrepreneurship Survey* 2013 confirme, pour la majorité des PME, le modèle de Johanson & Vahlne (1977), selon lequel l'internationalisation commence par des activités dans les pays avoisinants.[246] Les résultats de la recherche dans le domaine de l'International Entrepreneurship sont également confirmés : une grande partie des entrepreneurs qui s'internationalisent ou du Key Management Team apporte déjà une

[242] Cf. Haussmann, 2003, p. 109.
[243] Baldegger, 2013, p. 7.
[244] Baldegger, 2013, p. 12
[245] Cf. Baldegger, 2013, p. 13.
[246] Cf. Baldegger, 2013, p. 15.

expérience internationale provenant d'une activité professionnelle antérieure[247]. Ce que la recherche dans le domaine de l'International Entrepreneurship présente comme global mindset se révèle être une condition préalable importante à une internationalisation réussie.[248] L'hypothèse présentée dans l'introduction de cette étude est validée dans le sens que l'internationalisation des PME est déclenchée essentiellement par un facteur. Ainsi, environ 71 % des entreprises de l'échantillon indiquent que le facteur pull de la *demande des clients étrangers* était le déclencheur de l'internationalisation.[249] En conséquence, l'exportation directe est mentionnée comme la stratégie d'entrée sur le marché la plus fréquente.[250] En outre, l'étude souligne aussi la pertinence de la formation de réseaux pour le succès,[251] comme cela a déjà été confirmé par la théorie des réseaux de l'internationalisation présentée.

En phase avec la théorie de l'apprentissage de l'internationalisation, la présente étude souligne l'importance du processus d'apprentissage dans l'internationalisation et recommande donc une internationalisation progressive plutôt qu'une internationalisation dans plusieurs pays dans la phase initiale de l'internationalisation des PME.[252] L'étude confirme ainsi les résultats de la recherche sur les Hidden Champions qui recommande également le processus d'apprentissage de l'internationalisation par étapes dans le but de minimiser les risques.

## 2.11 Facteurs de succès de la vente dans l'internationalisation

### 2.11.1 Planification et organisation

Les recherches et les ouvrages qui portent sur les facteurs de succès dans la vente se caractérisent par une grande hétérogénéité. De nombreux domaines y sont abordés : marketing, psychologie, gestion d'entreprise, etc. Il s'est donc développé une multitude de méthodes et de perspectives qui se distinguent principalement selon que le débat sur les facteurs de succès est mené au niveau personnel ou au niveau de l'entreprise.

Dans les recherches menées au niveau de l'entreprise, le comportement lié à la vente et au vendeur est au premier plan. Les thématiques traitées sont les marques et la vente, la culture organisationnelle, la culture d'entreprise, la gestion de la distribution, etc.[253] Nous avons ainsi constaté que dans ces études, la culture d'entreprise avait une influence considérable sur

[247] Cf. Baldegger, 2013, p. 17.
[248] Cf. aussi Baldegger, 2013, p. 17.
[249] Cf. Baldegger, 2013, p. 23.
[250] Cf. Baldegger, 2013, p. 25.
[251] Cf. Baldegger, 2013, p. 33.
[252] Cf. Baldegger, 2013, p. 42.
[253] Cf. Steinman & Schreyögg, 2005.

l'orientation vers la marque et le client.[254] Fichtner (2008) souligne cependant que ces études constituent plutôt des observations générales et ne génèrent pas de proposition d'action ou de résultats clairs quant à l'effet de facteurs identifiés.[255]

D'autres recherches portent sur la direction et l'organisation de l'entreprise et abordent des thématiques telles que les structures du savoir[256], les systèmes d'information[257] et le comportement du management.[258] Les questions portent sur les formes de coordination dans la vente et leur impact sur le succès de la vente, et par conséquent de l'entreprise. De nombreuses études dans le domaine du management/coordination et de la vente mettent en évidence le lien entre le comportement de la direction et le succès de la vente. Or de nombreuses recherches n'observent à nouveau que des éléments isolés et n'incluent pas de variables de contrôle, de sorte que la possibilité de généraliser ces études est plutôt limitée.

**Tableau 7 – Etudes sur les facteurs de succès dans la vente, depuis 2000[259]**

| Auteur (année) | Perspective | Sujet de la recherche |
|---|---|---|
| Homburg & Pflesser (2000) | Culture d'entreprise orientée vers le marché | Mesure de l'orientation client et de la performance de l'entreprise |
| Rentz et al. (2002) | Compétences des collaborateurs de vente | Effet des compétences individuelles sur le succès de la vente |
| Pettjohn et al. (2002) | | |
| Marshall et al. (2003) | Particularités des collaborateurs de vente qui réussissent | Effet des différentes particularités sur le succès de la vente |
| Chonko et al. (2003) | Organisation apprenante et vente | Degré de culture apprenante et succès de la vente |
| Deshpande et al. (2004) | Ressources de l'entreprise | Influence des ressources disponibles sur le succès |
| Jaramillo & Marshall (2004) | Techniques de vente | Ettet de différentes techniques de vente sur le succès de la vente |
| Stock (2004) | Orientation client | Effet de l'attitude individuelle (orientation client) sur le succès de la vente |
| Lopez et al. (2004) | Management du savoir | Effet du savoir sur le succès de la vente |
| Schillewaert et al. (2005) | Organisation dans le domaine des | Effet des systèmes d'information sur le |

[254] Cf. Stock, 2004, p. 206; Homburg, 2004, p. 71; Baetge et al., 2007; Kleinaltenkamp & Saab, 2009, p. 175.
[255] Cf. Fichtner, 2008, p. 35.
[256] Cf. Sharma et al., 2007.
[257] Cf. Park et al., 2010.
[258] Cf. Chakrabarty et al., 2008; Stewart et al., 2010.
[259] Source: propre recherche et présentation.

| | | |
|---|---|---|
| | processus d'information (soutien à la vente) | succès de la vente |
| Franke & Park (2006) | Interaction entre acheteur et vendeur | Effet des particularités démographiques sur l'interaction de vente et succès de la vente |
| Johlke (2006) | Compétences individuelles de vente | Effet des compétences individuelles sur le succès de la vente |
| Baetge et al. (2007) | Culture d'entreprise | Effet de la culture d'entreprise sur le succès de l'entreprise |
| Cegarra-Navarro & Rodrigo-Moya (2007) | Culture d'apprentissage | Effet de la culture d'apprentissage sur l'orientation vers le marché |
| Sharma et al. (2007) | Management du savoir | Effet des structures du savoir et de la performance individuelle de vente |
| Cross et al. (2007) | Organisation orientée vers le marché | Effet de l'orientation de l'organisation vers le marché sur le succès de vente des collaborateurs |
| Jaramillo et al. (2007) | Méta-analyse sur l'orientation client et vente | Influence de différents facteurs sur le succès des collaborateurs de vente |
| Chakrabarty et al. (2008) | Direction du personnel | Influence du style de direction sur le succès de la vente |
| Haas (2009) | Orientation client des collaborateurs de vente | Influence de l'orientation client sur le succès de la vente |
| Müller (2009) | Comportement des collaborateurs de vente | Influence du comportement des collaborateurs de vente sur la qualité du contact avec le client |
| Piercy et al. (2009) | Direction d'entreprise | Influence de la direction sur l'orientation vers le marché des collaborateurs |
| Wachner et al. (2009) | Orientation client des collaborateurs de vente | Influence de différents facteurs et de l'orientation vers le succès de la vente |
| Homburg et al. (2010) | Direction d'entreprise | Influence de la direction sur le succès de l'entreprise |
| Park et al. (2010) | Support à la vente (Sales Force Automation) | Influence du soutien automatisé de l'entreprise sur la performance de vente et la relation au client |
| Stewart et al. (2010) | Direction d'entreprise | Influence du savoir expert sur la relation au client |
| Verbeke et al. (2010) | Méta-analyse sur la performance de vente | Influence de différents facteurs d'impact sur la performance de vente |

Le tableau ci-dessus faire apparaître que le succès de la vente est expliqué tant par des facteurs organisationnels que des facteurs individuels. Le problème fondamental est le focus très limité des études, en particulier les méta-analyses de Verbeke et al. (2010) et Jaramillo et al. (2007). Une synthèse des résultats de la recherche n'est donc pas possible en raison du caractère unique des travaux et des concepts qui ne permet pas d'établir une comparaison.

Nous constatons également que seul un nombre restreint de variables (facteurs) est analysé et que celles-ci ne sont pas testées par des variables contrôles. Au niveau organisationnel (niveau de l'entreprise), la plupart des études se focalisent sur une définition et une opérationnalisation de la structure de l'entreprise qui ne s'appliquent qu'à elles-mêmes. Il en va de même pour les études qui portent sur les collaborateurs. De nombreux facteurs, variables, particularités, etc. sont mesurés, de sorte qu'une comparaison des études est quasiment impossible. La principale différence porte sur le fait que quelques études se fondent sur une approche processus alors que d'autres mesurent des caractéristiques statiques. On regrette par ailleurs que plusieurs études opèrent une sélection selon les secteurs examinés : le processus de vente dans le B2B est ainsi tout à fait dépendant des personnes et de leurs interactions, alors que dans le B2C, la communication non personnelle par les médias est plus importante, où le face à face dans la réalité est encore plus important, bien que n'étant pas un facteur de succès contraignant. Il en va de même pour la vente dans le cadre de B2B. Les facteurs de succès doivent être très différents selon qu'il s'agit de marketing de produit ou de marketing de service. En revanche, dans de nombreuses études, aucune différence n'est faite ni dans la récolte de données ni dans l'analyse des résultats.

La diversité des études résultant de l'utilisation des différents paradigmes de recherche s'ajoute à ces problèmes. Ceci s'avère particulièrement évident dans la recherche sur les collaborateurs. Par exemple, l'effet du style de direction sur le succès de la vente est examiné par le biais d'approches psychologiques ou économiques, comme par exemple les approches situationnelles, comportementales ou orientées sur les ressources.[260] Ainsi l'opérationnalisation des concepts de recherche et des variables est réalisée de manière différente et empêche par conséquent la comparaison des différentes études.

**a) Facteurs de succès au niveau organisationnel**

Dans les recherches sur la vente au plan organisationnel, la coopération entre vendeur (individu) et entreprise (organisation) se situe en général au centre de l'observation. Celles-ci expliquent globalement comment les avantages concurrentiels peuvent être obtenus.

[260] Cf. Weibel, 2014, p. 42.

Fondamentalement, les facteurs liés à l'entreprise peuvent, selon Steinmann et Schreyögg (2005), être répartis dans les domaines (1) de la culture d'entreprise, (2) des structures organisationnelles, et (3) du management. Dans ce contexte, l'approche fondée sur les ressources joue un rôle central. Nous avons déjà montré dans la liste des recherches (voir tableau 7) que l'allocation des ressources de vente et leur orientation devaient être considérées comme une tâche stratégique qui peut procurer des avantages concurrentiels à long terme.[261] Quelques études sur la culture d'entreprise ont relevé un fort impact sur le comportement des collaborateurs.[262]

Cependant, l'effet de la culture d'entreprise et son traitement dans le cadre des recherches scientifiques fait l'objet d'un débat controversé.[263] De nombreux travaux sur l'orientation vers le marché et l'orientation client confirment partiellement l'effet positif de la culture d'entreprise sur le succès de l'entreprise. Dans certaines études, l'effet sur le succès non seulement de la culture dans son intégralité, mais aussi dans son expression spécifique, a été prouvé. Ainsi, selon Jiménez-Jiménez et Cegarra-Navarro (2007), l'orientation client n'a qu'un effet significatif sur le succès que dans la mesure où l'apprentissage organisationnel prime.[264]

Une autre catégorie de travaux porte sur le management du savoir, qui est aussi sous l'influence de la culture d'entreprise. Ceux-ci montrent qu'une organisation apprenante, donc le management du savoir, peut conduire à un avantage concurrentiel. Dans ce sens, la recherche de Chonko et al. (2003) confirme que dans un processus de changement, les plans organisationnel et individuel sont tous deux pertinents. Jiménez-Jiménez et Cegarra-Navarro (2007) soulignent aussi le lien positif qui existe entre la volonté d'apprendre, à savoir la culture du savoir, et le développement d'une culture orientée vers le marché.

En termes de mécanismes d'action des cultures d'entreprises sur le succès, Fichtner (2008) estime qu'on en reste toujours à des considérations sommaires et que par conséquent, les modes d'action devraient être examinés de plus près.[265] Ceci tient d'une part à l'orientation de la recherche dans le domaine de la vente qui a prévalu jusqu'ici, et d'autre part à la mesure unilatérale de la performance du collaborateur de vente[266] Un autre type d'études traite des structures organisationnelles et de la gestion des ventes. Ainsi Park et al. (2010) ont examiné

[261] Cf. Danzinger, 2010, p. 32.
[262] Cf. Stock, 2004, p. 206; Kleinaltenkamp & Saab, 2009, p. 175.
[263] Cf. Homburg, 2004, p. 71.
[264] Cf. López et al., 2004, p. 93.
[265] Cf. Fichtner, 2008, p. 35.
[266] Cf. Nerdinger, 2001, p. 156.

les systèmes d'information destinés aux clients comme condition préalable au succès des ventes. Sharma et al. (2007) montrent que les structures du savoir dans la vente contribuent avec succès à la performance d'une organisation. Dans l'ensemble, les concepts tels que la culture du savoir et la capacité d'apprentissage restent toutefois souvent difficiles à cerner. Quant à la récolte des données, elle ne se pratique souvent qu'à travers des enquêtes.

Une autre catégorie de recherches identifie les facteurs de succès dans la manière de diriger les collaborateurs de vente. Cependant, aucun consensus n'a été trouvé dans ce domaine et de nombreux travaux sont même parvenus à des résultats contradictoires ; certaines études montrent que la performance des collaborateurs de vente augmente si le leadership est orienté vers les résultats, alors que d'autres ne décèlent aucun lien entre les deux, ou y voient même un effet négatif. Ainsi Chakrabarty et al. (2008) constatent que le comportement de la direction a un effet sur la performance des collaborateurs, notamment s'il s'exprime par un feed-back positif. Stewart et al. (2010) examinent la coordination des porteurs de performances (High Performer) dans la vente et leurs exigences dans l'interaction avec les clients et le travail d'équipe, et parviennent à la conclusion que l'expertise a un effet positif sur la relation au client, en particulier si elle est transmise par les collaborations hiérarchiquement supérieurs.

Les résultats des études examinées suggèrent que les thématiques du leadership, du soutien à la vente et du management du savoir peuvent exercer un effet positif sur le succès de l'entreprise. Mais les types d'entreprises (B2B ou B2C, commercialisation de services ou de produits, etc.) ne sont pas suffisamment pris en compte et de nombreuses recherches se concentrent sur un domaine limité, ou sur un nombre de variables restreint. La plupart des études présentées examinent la culture d'entreprise orientée vers le client et vers marché, et confirme partiellement son impact positif sur le succès de l'entreprise ou sur des avantages concurrentiels. On essaie de saisir la culture d'entreprise dans sa globalité, et d'en différencier des caractéristiques spécifiques. On constate toutefois que dans la majorité des travaux, on se contente de relever des mécanismes d'influence, et les liens entre culture d'entreprise et succès ne sont pas examinés de manière approfondie.[267] Si l'on réunit les affirmations fondamentales de la littérature relativement aux perspectives structurelles, les travaux sur le leadership et le support à la vente aboutissent à des résultats différents quant au succès de l'entreprise. Donc dans l'ensemble, les résultats de la recherche sur le leadership et la culture d'entreprise se révèlent partiellement contradictoires.

[267] Cf. Fichtner, 2008, p. 35.

**b) Les facteurs de succès sur le plan individuel**

La recherche aborde également les facteurs de succès dans la vente par le biais du collaborateur de vente en tant qu'individu, donc à travers l'importance de la vente personnelle. La recherche visant à identifier l'impact du personnel de vente sur le succès a développé une multitude d'approches complexes et de perspectives de recherche différentes. Ainsi la perspective comportementale se concentre sur le comportement des membres de l'organisation dans l'interaction avec la clientèle,[268] alors que dans d'autres recherches, les aptitudes et compétences du personnel de vente sont mises au premier plan.[269]

Le comportement du personnel de vente est souvent étudié sous les angles de l'orientation vers la vente et de l'orientation vers le client.[270] Ainsi la méta-analyse de Jaramillo et al. (2007) constate que des 16 études analysées, la plupart se base sur l'approche de Saxe et Weitz (1982), qui a introduit la distinction entre orientation vers la vente et orientation vers le client dans la recherche qui se poursuit actuellement sous le label SOCO (Selling Orientation - Customer Orientation). Une autre caractéristique intéressante relevée par la méta-analyse de Jaramillo et al. (2007) : les 16 enquêtes examinées totalisent 17 facteurs expliquant le succès des ventes sur le plan individuel. Ce nombre soulève les mêmes problèmes que ceux du domaine de la recherche sur le plan organisationnel. Les résultats de Jaramillo et al. (2007) font ressortir qu'aucun constat unanime n'apparaît dans l'ensemble. En supposant que les recherches soient menées de manière irréprochable sur le plan méthodologique, on peut se demander quelles connaissances nous pouvons en retirer si 17 facteurs de succès différents sont identifiés alors que la plupart des recherches repose sur une perspective commune.

D'autres recherches intègrent non seulement l'orientation vers le marché et l'orientation vers le client comme particularités du personnel de vente, mais aussi l'impact environnemental sur l'entreprise, le comportement des collaborateurs et du management, ainsi que d'autres caractéristiques comportementales du vendeur telles que par exemple l'expérience de vente et les interactions comportementales.[271] Dans l'ensemble, ces études mettent en évidence un lien positif fort entre orientation vers la vente et orientation vers le client, et le succès des ventes.

Cependant, certains aspects de ces recherches sont remis en question depuis un certain temps.[272] D'une part, il y a un manque de compréhension commune de la mesure de

[268] Cf. par ex. Stock 2004, p. 206.
[269] Cf. par ex. Jaramillo & Marshall, 2004, p. 9 s.
[270] Cf. Müller, 2009, p. 2.
[271] Cf. Franke & Park, 2006.
[272] Cf. Haas, 2008.

l'orientation vers les ventes et de l'orientation vers le client.[273] Selon McFarland et al. (2006), la recherche néglige l'examen des comportements lors du contact avec le client.[274] Haas (2009) le souligne également dans sa méta-analyse.[275]

L'hypothèse de base de la recherche au niveau individuel est que le personnel de vente porte une responsabilité dans le succès, du moins en partie. Le succès ne doit donc pas seulement être expliqué par le comportement du collaborateur, mais il dépend aussi de ses compétences, non seulement celles qui sont liées à la vente, mais aussi les compétences sociales et spécialisées.[276] L'étude de Rentz et al. (2002) atteste de l'effet de la combinaison des compétences sur le succès du vendeur. Un travail empirique leur a permis d'identifier toutes les dimensions importantes des compétences d'un vendeur, et ils ont postulé que celles-ci reflétaient l'intégralité des compétences de vente. L'étude de Marshall et al. (2003) confirme l'importance des différentes compétences du personnel de vente résultant notamment de la prise en compte de l'augmentation de la concurrence dans presque tous les secteurs.

On peut souligner que dans le cadre de la recherche sur le comportement et sur les compétences du personnel de vente, de nombreuses études ont abordé les aspects de leur impact sur le succès. Toutefois, les affirmations sont fortement limitées par l'hétérogénéité des variables utilisées. Dans la littérature, il manque aussi bien une approche commune de la mesure du comportement et des compétences du personnel de vente, qu'une approche commune de la mesure du succès. La mesure des deux concepts est traitée différemment selon l'objet et il s'avère par conséquent difficile d'obtenir des résultats significatifs.[277]

Ainsi, on peut comparer les résultats et conceptions de recherche sur les caractéristiques individuelles du succès de la vente à la recherche au niveau organisationnel. De nombreuses études sur l'orientation des collaborateurs vers les ventes et vers le client ont examiné les facteurs qui influencent le succès. Mais il manque des connaissances sur l'interaction entre ces facteurs et le succès de la vente. Même le premier lien intuitif et logique entre l'orientation vers le client et le succès du personnel de vente est remis en question.[278]

[273] Cf. Müller, 2009, p. 9.
[274] Cf. McFarland et al., 2006, p. 103; vgl. a. Müller, 2009, p. 7 s.
[275] Cf. Haas, 2009, p. 8.
[276] Cf. par ex. Pettijohn et al., 2002.
[277] Cf. Nerdinger, 2001; Haas, 2008
[278] Cf. Franke & Park, 2006, p. 700; Müller, 2009, p.15.

**c) Facteurs de réussite dans le processus de vente**

Une autre catégorie d'études porte sur l'impact du processus de vente sur le succès des ventes. Par processus de vente au sens large, on comprend les différentes activités du personnel de vente qui interviennent en marge de l'activité de vente proprement dite. Ce type de recherche considère la vente comme un processus qui s'étend du développement du produit à la promotion marketing/vente. Il s'agit d'un champ de recherche qui relie dans une certaine mesure les domaines de l'organisation et de l'individu (collaborateur de vente) examinés précédemment.

Il existe plusieurs modèles de structure de processus. Kuhlmann (2001) distingue six phases dans la vente : la prise de contact et le déclenchement de la demande, l'examen de la demande et l'élaboration de l'offre, la négociation, la conclusion de la vente, le suivi de commande et l'accompagnement du client, la phase de l'après-vente (phase after sales). Churchill et al. (2000) décomposent également le processus de vente en six phases : l'évaluation, la prise de contact, la catégorisation, la présentation, la conclusion et le suivi. Dannenberg (2000) en distingue cinq : la première étape, l'analyse des besoins du client, l'argumentation, la gestion des résistances et la conclusion.

Guenzi (2002) distingue 11 activités différentes dans le processus de vente et les a vérifiées dans une enquête auprès de 113 responsables des ventes d'entreprises italiennes. Il en tire quatre rôles typiques du comportement du collaborateur de vente (communicateur, stratège analytique, gestionnaire de relation et vendeur) et trois catégories de générateurs de vente (comportement de collaborateur de vente, facteurs indispensables à l'entreprise pour gagner la confiance du client et activités de promotion de l'entreprise). Guenzi (2002) se fonde sur le regroupement des activités de vente de Moncrief (1986). A partir de 121 activités, il définit les 10 activités importantes des vendeurs dans le secteur industriel. Marshall et al. (1999) regroupent les activités en cinq catégories principales : communication, vente, relation, teambuilding et gestion de bases de données.

L'approche processus génère une complexité considérable si 10 activités principales et 121 activités sont identifiées. Il est donc quasiment impossible de déterminer statistiquement l'impact sur le succès des différentes phases et de leurs activités possibles. Ceci se reflète également dans la recherche dans le domaine du management de la relation au client. Le problème se situe déjà dans la conception de la recherche : comment le processus est-il modélisé ? Quelles en sont les phases ? Quels indicateurs de succès sont utilisés et comment ? Cela montre que jusqu'à aujourd'hui, aucun résultat compréhensible (reproductible) n'a pu

être présenté, de sorte qu'en termes de facteurs de succès du processus de vente, les questions qui restent ouvertes sont plus nombreuses que celles qui ont trouvé une réponse.

Les résultats de Guenzi (2002) illustrent bien cette situation. Dans une enquête empirique, il examine neuf étapes et leur impact sur le succès (voir tableau 8). Si l'on observe les corrélations pour les différentes variables, on constate que toutes les phases du processus de vente jouent un rôle important dans le succès de la vente. Seules l'analyse de marché et les prévisions des ventes ne laissent apparaître qu'un lien modéré avec le succès de la vente. Il en ressort que la recherche sur la pertinence pour le succès des différentes phases de la vente reste dans le dilemme : on ne parvient pas à des résultats concluants, si ce n'est que toutes les étapes seraient pertinentes (voir tableau 8).

**Tableau 8 – Phases du processus de vente et impact sur le succès selon Guenzi[279]**

| Activities | Frequency, average (from 1 to 9) | Factor 1 Selling | Factor 2 Communica-tion | Factor 3 Analytical-strategic | Factor 4 Value-adding relationship management |
|---|---|---|---|---|---|
| Selling | 8.21 | .899 | | | |
| Transmission of information and communication to the customer | 7.01 | | .706 | | |
| Acquisition and transfer to the company of written information about customers | 4.58 | | .836 | | |
| Acquisition and transfer to the company of written information about competitors | 3.98 | | .854 | | |
| Coordination of the sales team inside the selling company | 5.67 | | | .843 | |
| Market analysis and sales forecasts | 5.95 | | | .587 | |
| Customer profitability analysis | 4.50 | | | .883 | |
| Provision of pre-sales services | 5.66 | | | | .813 |
| Provision of after-sales services | 5.86 | | | | .632 |
| Customer relationship management and development | 7.12 | | | | .793 |

[279] source: Guenzi, 2002, p. 759.

**d) Etudes globales**

Actuellement, seules quelques études globales ne se limitent pas au succès de la vente, et prennent en compte les caractéristiques individuelles, et les caractéristiques du processus et de l'organisation. Une de ces études est celle de Weibel (2014). La contribution essentielle de cette recherche consiste à examiner non seulement les différents domaines dans une étude, mais en ce qu'elle introduit aussi des variables contrôles. Weibel constate que les différences dans le succès des ventes ne peuvent être expliquées globalement par une ou deux variables liées à l'organisation ou à l'individu, mais que les types d'entreprise sont déterminants. Dans les entreprises de sous-traitance, par exemple, les combinaisons de facteurs qui mènent au succès ne sont pas les mêmes que dans les entreprises de production.[280] Dans une entreprise système, l'orientation client agit seulement faiblement sur le succès de l'entreprise, alors que dans une entreprise de production, l'importance de l'orientation vers le client est significativement plus grande.[281] Dans une entreprise de sous-traitance, les compétences spécialisées sont beaucoup plus pertinentes que dans une entreprise de production. Weibel (2014) conclut que plus le processus de commercialisation est complexe, moins les compétences de vente du collaborateur ne prévalent.[282] En revanche, l'importance de l'orientation client augmente au niveau de l'entreprise.[283] Le processus de vente est par conséquent un élément essentiel du succès, sans que celui-ci puisse être influencé par la vente.

## 2.12 Facteurs de succès des modèles d'affaires

Peu de travaux scientifiques traitent des modèles d'affaires empiriquement. Il peut s'agir d'enquêtes quantitatives ou qualitatives. Les enquêtes quantitatives reposent sur l'exploitation statistique de données, alors que les études qualitatives traitent généralement un nombre limité d'études de cas.

Les études statistiques à large échelle ne sont apparues qu'au cours des dernières années. La plupart des travaux quantitatifs portent sur la typologie ou la classification des modèles d'affaires et les différences de succès entre les types. Ainsi Malone et al. (2006) ont examiné les différences entre les 16 variantes de leur modèle qui comprend quatre types de base. Pecha (2004) a mené une recherche similaire en Allemagne sur la base de 118 entreprises de e-commerce cotées en bourse, desquelles il tire des types de modèles d'affaires dont il examine les facteurs de succès.

[280] Cf. Weibel, 2014, p. 235.
[281] Cf. Weibel, 2014, p. 236.
[282] Cf. Weibel, 2014, p. 236.
[283] Cf. Weibel, 2014, p. 237.

D'autres travaux ont été consacrés à des types de modèles d'affaires qualitatifs. Ainsi, par exemple, Panten (2005) a examiné les facteurs de réussite qualitatifs de « *communautés virtuelles* ». Sur la base d'une enquête qualitative, Zott et Amit (2007) ont testé l'efficacité de deux (novelty et efficency) des quatre dimensions constitutives de modèles d'affaires identifiés. Il s'agit d'abord de facteurs dans le domaine de produits et de processus. Dans une autre étude, Zott et Amit (2008) ont ensuite examiné l'interaction des modèles d'affaires et de modalités stratégiques sous forme des dimensions lock-in et complementarity. Ils fournissent la preuve empirique que les effets sur le succès de la stratégie et du modèle d'affaires peuvent être observés séparément – isolés également du produit et du processus.[284]

Les études les plus récentes portant sur les facteurs de succès peuvent être classées de la manière suivante:

**Tableau 9 – Résultats des études empiriques sur les facteurs de succès des modèles d'affaires[285]**

| Auteurs | Données | But de l'étude | Résultats de l'étude |
|---|---|---|---|
| Amit & Zott (2001) | 59 entreprises de e-commerce cotées en bourse | Identification de facteurs de réussite | Quatre facteurs de réussite essentiels sont identifiés: efficiency, novelty, lock-in et complementarity |
| Winter & Szulansky (2001) | Etudes de cas de banques | Identification de facteurs de réussite des modèles d'affaires | Les facteurs de succès sont uniquement les parties rentables d'un modèle d'affaires |
| Dubosson-Torbay et al. (2002) | Etudes de cas de 8 entreprises de commerce en ligne | Dérivation d'une typologie de modèles d'affaires | Les facteurs de réussite des modèles d'affaires qui ont du succès se situent dans le domaine de la vente et du marketing. |
| Chesbrough & Rosenbloom (2002) | Etudes de cas de 7 entreprises dans le domaine de la technologie | Identification de facteurs de réussite des modèles d'affaires | Tous les types de modèles d'affaires n'ont pas le même succès. |
| Pecha (2004) | 118 entreprises de e- | Développement et test | La possibilité existe d'une |

[284] Cf. Zott & Amit, 2008, p. 19-20.

[285] Source: propre représentation

| | | | |
|---|---|---|---|
| | commerce cotées en bourse | empirique d'une typologie de modèles d'affaires fondée sur des composantes pertinentes | classification des types homogènes de modèles d'affaires qu'on peut classifier selon des facteurs de réussite |
| Malone et al. (2006) | 10979 entreprises cotées en bourse | Identification de modèles d'affaires et de leur succès | Classification de 16 types de modèles d'affaires à succès. |
| Andries & Deackere (2007) | 117 entreprises technologiques et business units à composante technologique importante | Importance du changement de modèle d'affaires pour le succès de l'entreprise. | Les entreprises qui ont réalisé au moins un changement de modèle d'affaires durant l'étude sont celles qui ont le plus de succès. |
| Rajala & Westerlund (2007) | Etudes de cas de 6 entreprises actives dans le software | Identification de facteurs de réussite stratégiques dans les modèles d'affaires | Seul un nombre restreint de types de ressources est pertinent pour le succès des modèles d'affaires. |
| Zott & Amit (2007); Zott & Amit (2008) | 170 à 190 entreprises cotées en bourse de l'économie d'internet | Importance de l'efficience et de l'innovation dans les modèles d'affaires et importance de la stratégie de segmentation. | Les innovations et la stratégie de segmentation sont des facteurs de réussite. |
| Bornemann (2010) | Efficacité du design du modèle d'affaires | 2418 PME en croissance | La plasticité (capacité de changement/flexibilité) des modèles d'affaires explique le succès de l'entreprise |

L'étude empirique la plus vaste et la plus validée est celle de Malone et al. (2006) qui porte sur près de 10'979 entreprises. Cette typologie se base sur les types de biens (assets sous forme de capital financier, biens et immobilisations, actifs non mesurables et capital humain) dominants dans le modèle d'affaires et les droits d'en disposer. Il en ressort que le modèle d'affaires « *créateur* » (physical creators) est le plus fréquent dans l'économie américaine et fournit aussi la plus grande part des revenus à la performance économique globale de l'échantillon (voir tableau 10).

**Tableau 10 – Répartition et revenus (en milliards de dollars) des types de modèles d'affaires selon Malone et al. (2006)** [286]

| | | What type of asset is involved? | | | | Total by Asset Right |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Financial** | **Physical** | **Intangible** | **Human** | |
| What rights are being sold? | **Creator** (ownership of asset with significant transformation) | 0.0% ($4)<br>0.0% ($0) | 49.6% ($6250)<br>49.6% ($6863) | 0.0% ($0)<br>0.0% ($0) | - | 49.6% ($6254)<br>49.6% ($6863) |
| | **Distributor** (ownership of asset with limited transformation) | 0.2% ($20)<br>0.3% ($46) | 14.6% ($1836)<br>14.9% ($2063) | 0.0% ($0)<br>0.0% ($0) | - | 14.7% ($1856)<br>15.2% ($2108) |
| | **Landlord** (use of asset) | 14.4% ($1811)<br>12.5% ($1723) | 8.8% ($1106)<br>8.9% ($1230) | 2.4% ($305)<br>3.0% ($412) | 9.6% ($1205)<br>9.9% ($1372) | 35.1% ($4427)<br>34.3% ($4737) |
| | **Broker** (matching of buyer and seller) | 0.4% ($54)<br>0.7% ($96) | 0.1% ($13)<br>0.2% ($22) | 0.0% ($0)<br>0.0% ($0) | 0.0% ($4)<br>0.0% ($1) | 0.6% ($71)<br>0.9% ($120) |
| | Total by Asset Type | 15.0% ($1889)<br>13.5% ($1865) | 73.0% ($9206)<br>73.6% ($10178) | 2.4% ($305)<br>3.0% ($412) | 9.6% ($1209)<br>9.9% ($1373) | 100.0% ($12608)<br>100.0% ($13828) |

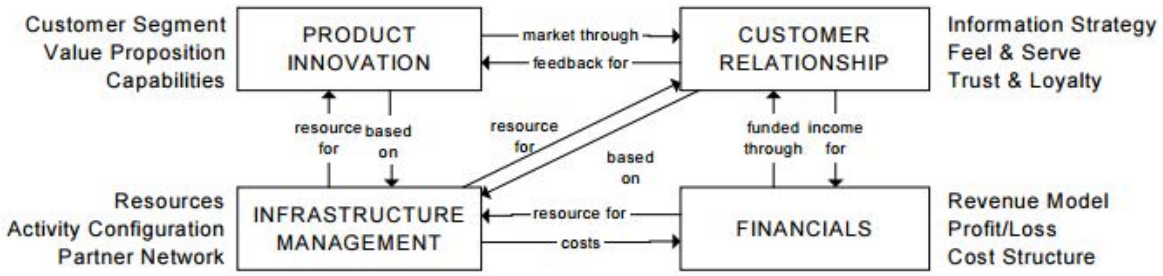
Le croisement entre les quatre catégories de droits de propriété et d'actifs dominants, met en évidence les groupes des physical creators (typiquement des fabricants de produits physiques), des physical distributors (généralement des entreprises de distribution en gros et de détail) et des financial broker (habituellement des sociétés d'assurance et les prestataires de services financiers). Selon Malone et al., (2006, p.24), les modèles d'affaires les plus prospères en termes de rentabilité et de cash flow s'avèrent être les modèles d'affaires axés sur le savoir-faire et la main d'œuvre, c'est-à-dire des modèles basés sur des actifs non-mesurables (intangible assets) ou sur le capital humain, tandis que sur les modèles d'affaires basés fortement sur le capital, à savoir les modèles d'affaires qui nécessitent des investissements élevés dans les installations et le capital initial, sont moins rentables et génèrent moins de cash flow.

On peut ainsi résumer la recherche sur les facteurs de réussite des modèles d'affaires : en principe et jusqu'à présent, il n'existe que peu d'études empiriques et celles-ci se basent sur différentes classifications et mesures de performance. Une bonne moitié des études est construite sur un ensemble de données restreint et doivent plutôt être considérées comme des études conceptuelles qui développent une typologie de modèles d'affaires, la développent et la testent. En revanche, il convient de noter que ces études reposent principalement sur des données quantitatives et des facteurs quantifiables et diffèrent de manière significative de la grande partie de la littérature portant sur les modèles d'affaires qui fait appel le plus souvent à des facteurs qualitatifs, comme par exemple Osterwalder et Pigneur (2010). La classification

[286] Cf. Malone et al., 2006, p. 32

de ces chercheurs repose sur quatre caractéristiques : innovation de produit, relation au client, infrastructure des ressources et finances (voir figure 10).

**Figure 10 – Les « *quatre piliers* » de l'ontologie du modèle d'affaires selon Osterwalder et Pigneur[287]**




Il en ressort pour chacune les conditions cadre typiques et facteurs de réussite, de même que les exigences qualitatives pour le succès de l'entreprise (voir tableau 11).

**Tableau 11 – Modèles d'affaires principaux selon Osterwalder/Pigneur[288]**

| | **Product Innovation** | **Customer Relationship-Management** | **Infrastructure Management** |
|---|---|---|---|
| **Economics (Financials)** | Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share, speed is key | High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share - economies of scope are key | High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economics of scale are key |
| **Culture** | Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive | Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate | Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate |
| **Competition** | Employee-centered, codding the creative stars | Highly service oriented; customer comes-first mentality | Cost focused; stresses standardization, predictability and efficiency |

Les modèles d'affaires de base et les quatre piliers de l'ontologie des modèles d'affaires reposent essentiellement sur des modèles classiques dans la description de la chaîne de création de valeur, à l'exception notable que les éléments de base d'une chaîne de création de valeur (par exemple l'innovation de produit ou la relation au client) sont renforcés. Ces

[287] Cf. Osterwalder & Pigneur, 2002, p. 80
[288] Source: Osterwalder & Pigneur, 2002, p. 59.

éléments offrent des points d'ancrage issus de la perspective du management, en particulier en ce qui concerne la détermination de la priorité dans la gestion stratégique. Mais une relation concrète entre cause et effet ou une pondération ne produit pas pour autant le modèle d'Osterwalder et Pigneur. Il s'agit donc ici uniquement d'un modèle descriptif, duquel seules des affirmations fortement normatives peuvent être déduites ou testées empiriquement.

Du point de vue de l'objet de la présente étude qui porte sur les facteurs de réussite dans le processus de vente des PME exportatrices, se pose ici la question de l'importance de ces différentes approches de modèles d'affaires et de leurs facteurs de réussite. Ceci constitue le sujet du chapitre suivant, à la lumière des connaissances théoriques et empiriques acquises jusque-là.

# 3 Méthode et analyse des données

Dans la première partie de ce chapitre, nous commencerons par présenter le contexte de l'analyse empirique. Le tissu économique suisse est, comme dans de nombreux pays, dominé par les PME. Or en Suisse, à la différence de la plupart des pays qui possèdent un marché domestique plus vaste, les PME dépendent fortement de l'internationalisation si elles veulent croître, car le marché intérieur limite leur expansion. C'est pourquoi la question des facteurs de succès des PME suisses dans l'internationalisation est d'une importance politique capitale, d'où la pertinence du questionnement de ce travail.

La partie empirique de cette étude se compose de trois parties:

1. L'analyse des données d'une recherche déjà réalisée par la Haute école de gestion Fribourg, l'étude SIES (Swiss International Entrepreneurship Survey). La problématique de cette étude ne sera pas répliquée, mais les données à disposition seront traitées à d'autres fins. Cela vaut tout spécialement pour les données relatives aux stratégies d'entrée sur le marché et de traitement du marché, de même que pour le choix des canaux de distribution.
2. La récolte et le traitement de données primaires, propres à cette étude: sur la base de l'échantillon SIES, un échantillon aléatoire d'entreprises a été constitué et analysé dans une enquête complémentaire, en vue d'obtenir plus de détails sur le processus de vente. 50 entreprises ont été examinées et leur directeur interrogé. En tout, 64 interviews ont été réalisées, dont 14 font suite à la possibilité donnée de pouvoir aussi interroger les directeurs des ventes.
3. Finalement, les résultats du traitement des données précédentes seront discutés dans un débat d'experts par cinq conseillers en entreprise ayant pris part à l'enquête. L'objectif est d'enrichir les résultats de l'analyse par les expériences d'experts, et d'établir une image des PME dans l'internationalisation la plus complète possible en termes de facteurs de succès, en se concentrant sur la vente.

La méthodologie appliquée dérive de l'état de la recherche présentée dans les chapitres précédents.

## 3.1 Design de recherche

Ce travail porte sur les facteurs de succès dans le processus de vente des PME exportatrices. C'est la raison pour laquelle cette recherche appartient également au domaine de recherche des facteurs de succès. Ce lien apparaît déjà dans le chapitre théorique qui présente la recherche sur l'internationalisation, dont le but est d'identifier les facteurs de succès de l'internationalisation des entreprises. D'autres domaines importants de la recherche ont été pris en compte, tels que la recherche sur les cas particuliers d'entreprises internationales comme les Born Globals et les Hidden Champions, et la recherche sur les facteurs de succès dans le processus de vente et l'activité entrepreneuriale. La référence commune à tous ces champs de recherche est le succès de l'entreprise.

À la base de la recherche sur les facteurs de succès, il y a l'identification des causes du succès d'une entreprise (Haenecke, 2003, p. 13). La recherche des causes du succès de l'entreprise va de soi car l'activité entrepreneuriale est toujours liée à l'objectif du succès. L'intérêt de la recherche sur les facteurs de succès pour la pratique entrepreneuriale provient directement des résultats générés (Fischer, 2013, p. 8): le savoir sur les causes du succès et des échecs sert de base d'information pour la prise de décision du management. Quant aux concepts de facteurs de succès, ils représentent a posteriori un système de contrôle important (Strauß, 2006, p. 59).

Comme cet axe de recherche a trouvé un grand écho dans la littérature, qu'il s'agisse de réflexions théoriques ou d'études empiriques, nous examinerons les très nombreuses approches méthodologiques et expériences dans ce domaine. Nous mettrons en évidence leurs similitudes et leurs différences dans le but de développer le cadre méthodologique de la récolte de données et de l'analyse.

La conviction qu'en dépit de son caractère multidimensionnel et multicausal, le succès de l'entreprise, comme son échec, peut être attribué à quelques facteurs clés, caractérise la recherche sur les facteurs de succès et en constitue les prémisses (Haenecke, 2003, p. 13; Fischer, 2013, p. 8). Au sens strict, la recherche sur les facteurs de succès décrit toujours un état d'esprit positif, alors que le succès négatif est traité par la recherche sur la résolution de crise ou de l'insolvabilité (Fritz, 1993, p. 1). Connaître l'origine de la réussite représente un avantage direct pour la pratique, car de nombreuses entreprises ne disposent pas de base empirique pour la prise de décision liée à la planification de leur succès.

Cependant, la recherche sur le succès est controversée malgré de vastes études empiriques et d'innombrables projets (Bauer & Sauer, 2004; Haenecke, 2003, p. 13). Ceci tient en particulier à la problématique de causalité et à l'approche mécaniste : (1) on ne peut attribuer

la cause du succès de l'entreprise à une seule variable. (2) Plusieurs facteurs de qualité variable joueraient un rôle. On n'identifie pas seulement des « *facteurs durs* » comme par exemple les parts de marché ou la rentabilité, mais aussi des facteurs mous comme la qualité du management, le savoir, la culture d'entreprise, etc. qui ne sont que difficilement mesurables (Annacker, 2001, p. 8). Ce problème est aussi abordé comme un cas particulier de la recherche sur les facteurs de succès dans la recherche sur l'internationalisation, traitée en détail dans cette étude. On a constaté que dans les petites entreprises, les traits de personnalité de l'entrepreneur, du top management et de l'équipe de vente jouaient un rôle très important dans le succès. Ces dimensions de recherche s'avèrent toutefois difficiles à quantifier (Annacker, 2001, p. 8).

Dans la recherche sur les facteurs de succès, l'accent peut être mis sur les différents domaines d'une entreprise, l'entreprise tout entière, plusieurs entreprises de différentes branches ou de mêmes caractéristiques, ou sur le plan macro-économique, c'est-à-dire sur l'ensemble des entreprises ou des catégories spécifiques telles que les PME par exemple. Dans ce sens, l'accent de la recherche peut alors porter sur des domaines fonctionnels particuliers de l'entreprise, l'ensemble de l'entreprise, une diversité d'entreprises, soit sur le plan d'un domaine particulier, soit sur toute l'entreprise.

**Tableau 12 – Critères de classification des objets de recherche dans le domaine de la gestion d'entreprise**

| | |
|---|---|
| Portée | une seule entreprise, des entreprises spécifiques (p. ex. formes juridiques, taille, orientation stratégique), toutes les entreprises |
| Focus | domaines (fonctions spécifiques de l'entreprise, domaines d'activités), entreprise toute entière |
| Branches concernées | toutes les branches, seulement une branche |

source: propre représentation

Dans la présente étude, l'accent est mis sur une catégorie d'entreprises particulière et un domaine fonctionnel. Nous analyserons les PME qui ne sont pas uniquement actives dans un seul pays, mais également à l'étranger. Ces entreprises sont examinées sur deux plans : sur le plan de l'entreprise considérée dans sa globalité dans le sens du succès de l'entreprise (degré d'internationalisation, chiffre d'affaires et bénéfices) et sur le plan fonctionnel, du point de vue de la stratégie de vente et de la vente (stratégies de traitement du marché, gestion du processus de vente, gestion des ressources de vente, etc.).

En recourant à ce qu'on appelle les facteurs de succès, les principaux facteurs influençant le succès de l'entreprise devraient être identifiés. Ceux-ci comprennent par exemple l'intensité de l'investissement, la productivité, la position sur le marché, la croissance du marché, la qualité de production, l'innovation et la différentiation, l'intégration verticale, la pression sur les coûts et la stratégie (Buzzell & Gale, 1989, p. 3, 8). Dans les débuts de la recherche sur les facteurs de succès, l'on s'efforçait de produire des recommandations générales pour la gestion de l'entreprise à partir de modèles et d'études empiriques (Dömötör, 2011, p. 26-29). La recherche sur les facteurs de succès trouve son origine dans les études de branches des années 60 (Fischer 2013, p. 8). Leur but était d'étendre à toutes les branches la recherche sur les facteurs de succès à partir des études existantes basées sur un seul cas, ceci afin d'obtenir une meilleure base empirique et par conséquent une généralisation des résultats de recherche. Toutefois, la recherche sur les facteurs de succès n'avait qu'une valeur limitée, étant donné que ses résultats se limitaient aux entreprises qui disposaient d'une structure de production ou une orientation de marché similaires. Selon Rommsdorf (1991, p.182), ces recherches ne pouvaient développer que des facteurs de succès de moyenne portée.

En conséquence, des approches globales ont été développées qui portaient sur les domaines stratégiques des entreprises. Les exemples les plus connus sont les études PIMS (Profit Impact of Market Strategy), basées sur une banque de données qui continue à être enrichie jusqu'à ce jour. La principale conclusion de ce panel est que près de 23 facteurs ont été mesurés comme retour sur investissement et comme retour sur les ventes. Les résultats des

panels PIMS sont très généraux, mais il s'avère toutefois intéressant d'en relever les résultats en termes d'internationalisation. L'équation de régression multiple montre que le taux d'internationalisation ayant le moins d'effet sur le succès de l'entreprise a un prédicteur de 0.06 (pour une corrélation au ROI de 0.03), ce qui, par ailleurs, n'est pas significatif, alors que la part de marché (corrélation au ROI = 0.38) et l'utilisation des capacités de production (corrélation au ROI = 0.17) sont les prédicteurs les plus fortement positifs (Buzzell & Bradley, 1989, p. 235). Il faut noter toutefois que l'étude ne portait à ce moment que sur de grandes entreprises industrielles.

Les résultats de l'étude se heurtent à deux limites : (1) l'utilisation des capacités est particulièrement pertinente dans les entreprises de production pour la rentabilité du capital employé, car une grande partie du capital est liée aux immobilisations et ne peut être rentabilisé. Ce problème ne concerne pas autant les entreprises de services. (2) La part de marché est mesurée en pour cent dans l'étude. La question est de savoir à combien se monte le volume du marché. Car quand une entreprise indique 48% de part de marché, le volume du marché peut être considérablement différent si une entreprise est active dans un seul pays ou dans 175. Comme dans l'étude il s'agit sans exception de Large Caps, on peut supposer que ces entreprises opèrent au niveau mondial. Ainsi, la part de marché est fonction du degré d'internationalisation, le degré d'internationalisation étant une variable modératrice importante liée au volume réel du marché. Pour notre étude au contraire, la contribution au succès de l'internationalisation doit être considérée comme significativement plus élevée, car une petite entreprise qui s'internationalise le fait parce que le marché domestique est trop petit, comme le montrent aussi les résultats de l'étude. Cela montre en même temps que le marché intérieur est si petit pour l'entreprise en termes de volume, qu'elle en est toujours au stade de PME dans son pays. Ces entreprises opèrent donc dans une niche extrêmement étroite. Le même problème a déjà été relevé dans le chapitre sur la théorie qui présentait la recherche sur les Born Global comme exemple d'internationalisation rapide, déjà en phase précoce du cycle de l'entreprise. On peut ainsi constater que cette étude ne peut être comparée que partiellement avec la recherche empirique basée sur les données PIMS.

Dans cette étude, la recherche sur les Hidden Champions, les Born Globals et l'International Entrepreneurship est capitale tant par ses résultats que ses méthodes ; c'est la raison pour laquelle elle servira de référence dans les discussions sur la méthode. Les approches citées plus haut peuvent être classées selon deux axes: (1) la recherche sur les facteurs de succès internes sur la base des données internes à l'entreprise et (2) la recherche sur les facteurs externes sur la base des données externes à l'entreprise comme par exemple les rapports

annuels. Dans ce sens, la recherche sur les Born Globals et celle qui porte sur les Hidden Champions peuvent être décrites comme des approches combinées, car elles recueillent des données internes et externes à l'entreprise. En revanche, la recherche sur l'International Entrepreneurship ou la recherche sur les facteurs de succès de la vente s'appuient exclusivement sur des données propres, récoltées à l'interne, donc des données primaires.

En raison de la diversité des questions de recherche relatives au but, à la portée et à l'orientation, il existe un grand nombre de designs d'enquête dans la recherche sur les facteurs de succès qui peuvent être uni- ou multidimentionnels (Sontag, 2012, p. 123). Dans l'analyse n'incluant que des entreprises qui réussissent, les objets d'étude sont examinés uniquement selon des similitudes qui, ensuite, sont interprétées comme des facteurs de succès. Alors que les études PIMS, la recherche sur les Born Global ou le panel des Hidden Champions n'examinent que les entreprises qui réussissent, la recherche sur l'International Entrepreneurship, la recherche sur les facteurs de succès dans la vente comme cette étude, ne se limitent pas aux entreprises à succès. Ces approches ont au contraire en commun d'examiner des groupes de contraste.

L'orientation unilatérale sur les entreprises qui réussissent se fonde sur la conviction que la croissance est due à la même catégorie de causes que la qualité des produits ou l'utilisation efficace des installations en lien avec le chiffre d'affaires. Cependant, une méthode unilatérale ne permet pas d'aboutir à des déclarations explicites quant à savoir si les déterminants identifiés de la croissance pourraient ne pas être efficaces dans la même mesure dans les entreprises en difficultés (Wiedemann, 1999, p. 16). Seule la comparaison des entreprises prospères à celles qui ne réussissent pas et de celles qui sont en croissance à celles qui ne le sont pas, permet d'aboutir à des conclusions d'analyse causale sur l'efficacité des facteurs (Trommsdorf, 1993, p. 143).

Dans l'analyse des groupes de contraste, on distingue les entreprises prospères des entreprises non prospères pour identifier les différences dans les caractéristiques des deux groupes (Wiedemann, 1999, p. 16; Trommsdorf, 1993, p. 143). Dans une analyse groupée, en revanche, les objets de recherche ne sont pas divisés. Au lieu de cela, des facteurs de succès potentiels sont directement confrontés à la mesure de performance et vérifiés en termes de corrélations significatives au moyen de méthodes statistiques (Diller & Lücking, 1993, p 1229-1231).

En termes de récolte de données, on distingue deux méthodes de base dans le domaine de la recherche sur les facteurs de succès et les études sur les raisons de la croissance des entreprises : (1) la récolte de données directe recherche les variables qui influencent le succès

à travers des interviews d'experts. (2) Dans l'identification indirecte des facteurs de succès, on essaie d'établir un lien empirique entre des facteurs de succès potentiels en tant que variables indépendantes et mesures de performance comme variables dépendantes ; on ne recherche pas les causes directes du succès, mais des mesures de la performance des variables externes (par exemple la croissance du marché) et internes à l'entreprise sont récoltées (Artz, 2010, p. 14, Göttgens, 1996, p. 34). Les déclarations des personnes interrogées sont ainsi transformées et évaluées à un autre niveau. L'identification indirecte peut être subdivisée selon le mode de récolte de données dans des études qualitatives et quantitatives (Sontag, 2012, p. 124).

(1) La démarche **qualitative** possède toujours un caractère exploratoire et traite des déclarations qualitatives. L'analyse est souvent réalisée sans méthode statistique (par exemple similarités des entreprises qui réussissent). Elle prend en compte avant tout des facteurs « *mous* », ou qualitatifs, qui ne sont pas directement quantifiables. Cette méthode est appliquée en particulier aux exemples de cas, notamment pour présenter des profils d'entreprise globaux. Peu de cas sont pris en compte en termes d'objets de recherche (Sontag, 2012, p. 124; Herr 2006, p. 92).

(2) Si l'on essaie de détecter des liens statistiques d'effets entre les variables relatives à l'entreprise et à l'environnement d'une part et d'autre part des mesures de succès, il s'agit d'une **approche quantitative**. Les données relatives à l'entreprise quantifiées sont récoltées et leur part dans le succès mesurée à l'aide de méthodes de l'analyse statistique. Dans les recherches quantitatives, des facteurs mous peuvent être ajoutés aux facteurs durs qui doivent être opérationnalisés au préalable (Sontag, 2012, p. 125; Herr, 2006, p. 80).

Certaines approches de la recherche sur les facteurs de succès présentées dans le chapitre sur la théorie sont fortement orientées qualitativement. Cela permet par exemple de classer une grande partie de la recherche sur l'entrepreneuriat international dans la catégorie des approches qualitatives, alors que les études PIMS sont quantitatives. D'autres approches, comme par exemple la recherche sur les Hidden Champions, combinent les deux approches. Des données primaires sont recueillies par le biais d'interviews et des données quantitatives sous forme de données chiffrées. La présente étude recourt aussi aux deux approches. Des données qualitatives ont été récoltées au moyen de questionnaires et quantifiées, et permettent l'analyse statistique. L'approche de cette étude est qualitative-quantitative en ce que les facteurs qualitatifs sont recueillis au moyen de questionnaires, mais ceux-ci sont évalués quantitativement. Des données financières purement quantitatives sont également analysées

(Woywode, 2004, p. 23). Cependant, elles ne sont pas considérées comme des données secondaires tirées des rapports annuels, mais recueillies par le biais de questionnaires.

Les études prises en compte ici reposent sur différentes approches :

(1) Les études **exploratoires qualitatives** traitent de plus petits mais parfois aussi de grands échantillons. Il s'agit souvent d'études de cas plus ou moins détaillées. Les études telles que les enquêtes sur les Hidden Champions allemandes sont exploratoires et qualitatives, car elles ne partent pas d'un modèle d'efficacité dans le but de le confirmer, mais elles attestent de possibles facteurs de succès qualitatifs à l'aide d'un grand nombre d'études portant sur un seul cas, souvent en combinaison avec des filtres quantitatifs (Herr, 2006, p. 58). La partie qualitative se déroule en partie de manière non systématique, sous forme d'interviews qualitatifs qui produisent des résultats non comparables et non reproductibles (Sontag, 2012, p. 123, Herr, 2006, p. 83; Dömötör, 2011, p. 59).

(2) Les études **exploratoires quantitatives** aident à révéler des structures et des liens en filtrant celles et ceux qui exercent effectivement une influence sur le succès, à partir d'une quantité de variables ayant un effet potentiel sur le succès. Un modèle explicite des liens de causalité supposés n'est pas posé au début de la recherche (Sontag, 2012, p. 123). La plupart des études sur les facteurs de succès peuvent être classées dans ce type d'approche. Ceci vaut en particulier pour les études PIMS.

(3) L'on recourt aux études **quantitatives confirmatoires** lorsque des dépendances d'effet ont déjà bien été étudiées théoriquement et empiriquement. Des hypothèses établies sont testées par une analyse causale. La recherche empirique sert seulement à confirmer les liens présumés. A la différence des études exploratoires, ce type d'études repose fortement sur un savoir théorique préexistant et des structures causales. Alors que les liens statistiques dans les études exploratoires ne décrivent pas des liens nécessairement causaux, l'approche confirmatoire vérifie des liens de causalité (Sontag, 2012, p. 124; Herr, 2006, p. 82). Une grande partie des études orientées vers les études PIMS peut être classée dans cette catégorie (Sontag, 2012, p. 124).

Le choix de la démarche de recherche dépend de deux critères. D'une part, l'état de la recherche est important. Si les hypothèses doivent être initialement explorées, une approche exploratoire quantitative ou exploratoire qualitative sera privilégiée. Si les hypothèses peuvent déjà être vérifiées, on recourt au type d'études confirmatoire quantitatif (Herr, 2006, p. 81, 83). Pour ce qui nous concerne, aucune étude n'a encore posé une question de

recherche semblable. La présente étude examine la relation entre l'internationalisation, le processus de gestion des ventes et la gestion de ce processus dans le contexte de facteurs liés au modèle d'affaires. Même si aucune théorie et modèle ne peut être confirmé, ceux-ci serviront de cadre pour le développement des facteurs de recherche et leur opérationnalisation, et notamment pour l'élaboration du questionnaire. Dans un premier temps, cette étude se base exclusivement sur des données primaires. Celles-ci sont principalement des données qualitatives, car ce sont des « *facteurs mous* » qui sont examinés, reposant essentiellement sur les évaluations des personnes interrogées. D'autre part, les mesures de « *facteurs durs* » comme le chiffre d'affaires, les bénéfices, le degré d'internationalisation sont comparées.

Pour résumer, cette étude est essentiellement exploratoire qualitative. Elle recourt en effet aux groupes de contraste, car elle examine autant des entreprises qui réussissent que des entreprises qui ne réussissent pas. Cette étude a aussi utilisé des méthodes d'analyse statistique. Elle a également un caractère exploratoire car elle n'est pas guidée par des hypothèses. Comme il n'existe aucune étude similaire, aucune démarche confirmatoire ne peut être menée.

## 3.2 Contexte et question de recherche

Selon le « *Global Competitiveness Report 2012–2013* » du World Economic Forum, la Suisse figure en tête des pays les plus compétitifs au monde. Les bonnes performances des entreprises suisses dans les domaines clés de l'efficience, de la technologie, de l'innovation et de la culture entrepreneuriale sont à l'origine de cet excellent classement (SIES 2013, p.8).

99,6% des entreprises suisses sont des PME (Felden & Hack, 2014, p. 20), et le succès international de la Suisse dépend de ce type d'entreprises. Dans les PME, l'entrepreneur est lui-même directement, et de façon décisive, responsable du succès des ventes, et par là du succès de l'entreprise. Il est aussi en général aussi le « *premier vendeur* » de l'entreprise, mais dans tous les cas, aussi le « *key informant* » pour ce qui est de l'orientation des ventes et de la gestion des ventes (Abrahamczik, 2012, p. 167). C'est pourquoi l'entrepreneur se trouve au centre de la deuxième partie de cette recherche.

La première partie de cette étude repose sur des données du Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 (SIES), dont le but était d'identifier les facteurs de succès des PME qui s'internationalisent (SIES 2013, p. 7). Il s'agit d'une enquête portant sur 788 PME suisses, dans lesquelles 876 personnes ont été interrogées. Près de 80% de ces personnes étaient les CEO des entreprises qui ont pris part à l'enquête, alors que 20% appartenaient au

Senior Management (SIES 2013, p. 9). Elles ont répondu à des questions portant sur l'innovation, le traitement du marché, le marketing et l'organisation des processus. Certaines parties de l'enquête portaient explicitement sur le processus de vente ; ces données ont donc aussi été utiles à cette étude.

Une autre récolte de données a été menée, basée sur le même échantillon du SIES. Le processus de vente concret, de même que la question des ressources clés, sont au centre de cette enquête réalisée au moyen d'un questionnaire.

L'objectif de l'analyse des données du SIES et de la propre récolte de données était de répondre aux deux questions de recherche suivantes:

1. Quelles sont les stratégies de traitement du marché et les canaux de distribution qui influencent le succès de l'internationalisation des PME ? Cette question est traitée essentiellement à travers le traitement des données du SIES.

2. Quelles sont les structures de vente et les ressources clés qui sont à l'origine du succès de l'internationalisation des PME? Cette question est essentiellement traitée par l'enquête réalisée spécifiquement pour cette recherche.

## 3.3 Processus de recherche : échantillon, récolte des données et analyse

Cette étude se base sur un processus de recherche en trois étapes: une démarche quantitative et deux approches qualitatives. La démarche quantitative consiste à analyser statistiquement un vaste ensemble de données par le biais de méthodes d'analyse statistique conventionnelles comme l'analyse de données univariée et bivariée, une analyse de régression multiple et des tests de différence. La partie qualitative de l'étude consiste en l'analyse descriptive d'un échantillon plus petit et d'un nombre restreint d'entretiens avec des experts à la fin de la récolte des données primaires.

Dans la partie théorique de cette étude, il est apparu clairement que la littérature de recherche désignait un certain nombre de facteurs de succès pour les PME aussi bien sur le plan de l'entreprise que sur le plan du succès des ventes. Par conséquent, en déduire des dimensions de recherche et des hypothèses est difficile. C'est la raison pour laquelle cette étude poursuit une démarche exploratoire. Aucune thèse ne sera confirmée ou infirmée, mais l'on essaiera le plus possible de saisir les facettes de la vente des entreprises incluses dans l'étude, dans le but d'en tirer des conclusions. Nous poursuivrons ainsi d'une part une démarche classique quantitative et empirique issue des sciences sociales, en ce que les expériences sur la réalité sont recueillies au moyen de questionnaires dans le but de systématiser les données recueillies sur la réalité et d'en tirer ensuite des conclusions. En revanche, la deuxième partie apparaît plutôt comme qualitative car l'analyse des données ne recourt pas à des tests statistiques, mais l'on essaiera d'appréhender un domaine spécifique des activités de vente des entreprises questionnées – le processus de vente et les ressources clés nécessaires – le plus complètement possible pour parvenir à des thèses empiriques avérées.

La partie quantitative se base sur les données du SIES. De grandes parties de l'étude SIES concernent des questions qui ne sont pas pertinentes pour la présente étude ; nous n'avons donc retenu que neuf questions. Celles-ci concernent soit la performance de l'entreprise, comme par exemple la question sur le taux d'exportation, l'évolution du chiffre d'affaires et des bénéfices, etc. ou des dimensions qui ont trait au chiffre d'affaires et aux ventes, notamment l'utilisation des canaux de distribution, la stratégie d'entrée sur le marché et de traitement du marché (exportation directe, grossiste, etc.) ou des facteurs liés au succès de la vente (par exemple savoir-faire spécialisé et linguistique du collaborateur, etc.). En tout, les données liées aux neuf questions de l'étude SIES ont été analysées, et sont brièvement expliquées ci-dessous.

La question 3.2 du questionnaire SIES porte sur la stratégie d'entrée sur le marché et de traitement du marché.

**Figure 11 – Questionnaire SIES- question 3.2 : Stratégie de traitement du marché**

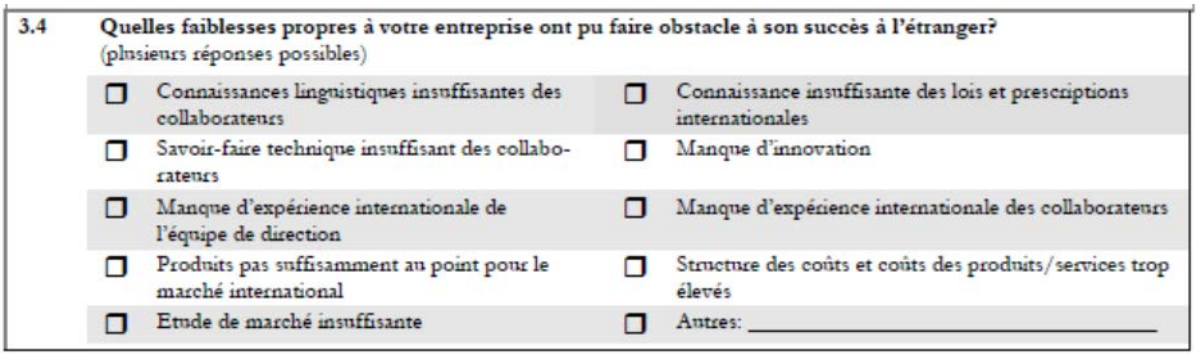
| 3.2 | Quels canaux de distribution utilisez-vous aujourd'hui (état: fin 2012)? | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Canal de distribution | Pas du tout concluant | | | | ←→ | | | | | | Très concluant | | | Part du chiffre d'affaires avec l'étranger en %: |
| | Exportation directe | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Exportation indirecte | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Acheteurs importants | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Octroi de licence | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Franchise | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Joint venture | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Succursale à l'étranger | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Site de production à l'étranger doté de ses propres structures de distribution | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Société affiliée | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Autres:_____ | 1 | – | 2 | – | 3 | – | 4 | – | 5 | – | 6 | – | 7 | |
| | Total en % de la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger (correspond à la valeur pour 2012 de la question 3.7) | | | | | | | | | | | | | | |

Source: questionnaire SIES

Sur la base des tests statistiques utilisés, seules les réponses à cette question, et uniquement selon la « *part du chiffre d'affaires réalisés à l'étranger en %* » ont été retenues, cela sous forme dichotomique : chaque item de réponse (exportation direction, exportation indirecte, etc.) a été codé de manière dichotomique en tant que « *pas utilisé* » (0= non) ou « *a été utilisé* » (1=oui). Une analyse en pour cent n'était pas possible, car la somme des pourcentages atteignait entre 10 et 300%, ce qui rendait peu claire la part de pour cent du chiffre d'affaires (100%) réalisée par les stratégies de traitement du marché. Ainsi, il en est ressorti pour cette question de 9 items en tout 9 variables dichotomiques pour l'analyse quantitative. Plus loin, le nombre de stratégies de traitement du marché est appréhendé à l'aide d'une échelle.

Puis, les réponses à la question 3.4 du questionnaire SIES relative aux faiblesses de l'internationalisation ont été analysées. La question portait sur les faiblesses de l'entreprise à l'étranger.

**Figure 12 – Questionnaire SIES question 3.4: faiblesses de l'internationalisation**



3.4 **Quelles faiblesses propres à votre entreprise ont pu faire obstacle à son succès à l'étranger?**
(plusieurs réponses possibles)

| | |
|---|---|
| ☐ Connaissances linguistiques insuffisantes des collaborateurs | ☐ Connaissance insuffisante des lois et prescriptions internationales |
| ☐ Savoir-faire technique insuffisant des collaborateurs | ☐ Manque d'innovation |
| ☐ Manque d'expérience internationale de l'équipe de direction | ☐ Manque d'expérience internationale des collaborateurs |
| ☐ Produits pas suffisamment au point pour le marché international | ☐ Structure des coûts et coûts des produits/services trop élevés |
| ☐ Etude de marché insuffisante | ☐ Autres: _____ |

Source: questionnaire SIES

Comme les entreprises interrogées sont des PME, on peut supposer que les items liés au personnel portent en particulier sur la vente et la structure des ventes. En effet, ces entreprises ne comptent qu'un petit nombre de collaborateurs actifs dans les affaires internationales ; on peut en conclure qu'il s'agit soit directement de vendeurs ou de managers d'un réseau de vente, soit par exemple des personnes de contact dans de grandes entreprises comme des intermédiaires, détenteurs de franchise, etc.

À partir des données du SIES, pour la question 3.4, seuls les items pertinents pour la vente ont été analysés. Ceux-ci concernent d'abord les traits de personnalité des collaborateurs. Les items de la question 3.4 ont été codés comme suit :

1. Compétences linguistiques: connaissances linguistiques insuffisantes = 0; connaissances linguistiques suffisantes = 1
2. Compétence spécialisée: compétence spécialisée insuffisante = 0, compétence spécialisée suffisante = 1
3. Expérience internationale de l'équipe dirigeante: expérience insuffisante = 0; expérience suffisante = 1
4. Expérience internationale des collaborateurs: expérience insuffisante = 0; expérience suffisante = 1.

Encore une fois, nous avons supposé que la situation particulière des PME composant avec un nombre restreint de collaborateurs disponibles pour les activités à l'étranger conduisait à ce que ceux-ci soient directement concernés par la vente. La question 3.4 du questionnaire SIES a donc été interprétée dans le sens que les caractéristiques des collaborateurs de vente ont bien été examinées, même si la question ne le mentionne pas explicitement (ces caractéristiques sont valables forcément pour le personnel de l'exportation.

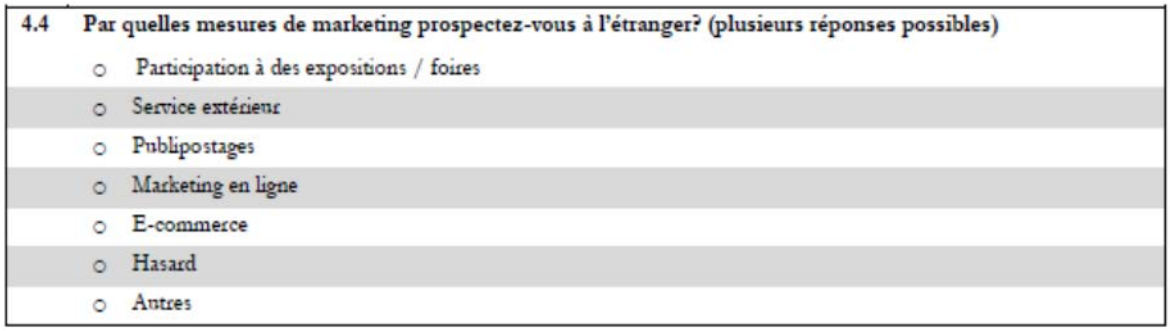
Ensuite, deux autres variables importantes pour le succès de la vente à l'étranger ont été retenues :

1. la variable « *degré d'innovation* », codée comme *faible degré d'innovation* = 0 et *niveau d'innovation élevé* = 1
2. la variable « *maturité du produit* », codée comme *pas de produit à maturité* = 0 et *produits finis* = 1.

Ces deux variables servent essentiellement de variables de contrôle, en particulier dans les tests portant sur le lien entre les caractéristiques de la vente et le succès de l'entreprise. Il s'agissait de vérifier si de véritables liens entre des dimensions de la vente et le succès de l'entreprise existaient, ou si d'autres facteurs ou covariables intervenaient de manière plus déterminante pour le succès de l'entreprise.

La question 4.4 du questionnaire SIES porte sur les mesures de marketing et de vente, donc sur la forme de prise de contact, à savoir les canaux de distribution.

**Figure 13 – Questionnaire SIES, question 4.4: canaux de distribution**



| 4.4 | Par quelles mesures de marketing prospectez-vous à l'étranger? (plusieurs réponses possibles) |
|---|---|
| | ○ Participation à des expositions / foires |
| | ○ Service extérieur |
| | ○ Publipostages |
| | ○ Marketing en ligne |
| | ○ E-commerce |
| | ○ Hasard |
| | ○ Autres |

Source: questionnaire SIES

Les items de réponse ont aussi été codés comme des variables simples, et comme des Dummy-Variable. Celles-ci ont été codées de manière dichotomique :

1. participation à une foire/événement: non= 0 ; oui = 1
2. entretien à l'extérieur: non= 0; oui = 1
3. mailing papier: non= 0; oui = 1
4. marketing en ligne: non= 0; oui = 1
5. e-commerce: non= 0; oui = 1
6. contact commercial imprévu: non= 0; oui = 1.
7. autres mesures: on désigne ici uniquement différentes formes de contact personnel. Elles sont codées comme « *autres formes de contacts personnels* »: non= 0; oui = 1.

D'autre part, tous les canaux de distribution y compris l'item « *autres* » comme variable métrique ont été enregistrés, de sorte que le nombre de canaux de distribution puisse aller de 1 à 7.

L'item « *hasard* » a posé problème à la question 4.4. Cet item n'est expliqué ni dans les directives destinées à l'interviewer, ni dans le questionnaire ; le type d'association que cet item doit déclencher chez les répondants reste flou. On suppose qu'il s'agit de contacts commerciaux imprévisibles, noués à travers la communication personnelle, lors d'un événement par exemple, ou l'appel d'un client potentiel ayant été attentif à l'entreprise à travers un quelconque stimulus médiatique, communiqué de manière impersonnelle.

Comme la relation d'affaires dans ces différentes formes de premier contact sera renforcée dans l'étape suivante par la structuration d'une relation personnelle avec le collaborateur de

vente, il apparaît justifié de classer l'item « *hasard* » dans la vente personnelle. L'item a donc été codé comme variable « *contact aléatoire* ».

Certains items intéressants ne sont pas mesurés de façon métrique en tant que variables dépendantes (succès de l'entreprise) dans le questionnaire SIES, comme le montant du chiffre d'affaires notamment. On a seulement demandé aux sujets s'ils étaient satisfaits de la performance de l'entreprise par rapport au principal concurrent.

**Figure 14 – Question 4.2 du questionnaire SIES: succès de l'entreprise comparé au principal concurrent**

4.2 Que pensez-vous de la performance de votre entreprise par rapport à celle de vos concurrents les plus forts au cours des trois dernières années quant aux aspects ci-après?

| | Très insatisfait ←→ Très satisfait | Aucune indication possible |
|---|---|---|
| Bénéfice net | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 | ☐ |
| Croissance du chiffre d'affaires | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 | ☐ |
| Cash Flow | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 | ☐ |
| Augmentation de la valeur de l'entreprise (base des fonds propres) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 | ☐ |

Source: questionnaire SIES

On peut se demander quel point de référence va choisir la personne interrogée. Théoriquement, il est imaginable qu'un répondant provenant d'une entreprise qui réalise de meilleures performances, réponde aussi qu'il n'est pas content du tout de la performance de sa propre entreprise par rapport à son principal concurrent, parce qu'il n'a pas été possible de gagner davantage de parts de marché sur ce concurrent. Cependant, l'on ne doit pas supposer que cela a été systématiquement le cas, mais plutôt que le principal concurrent est considéré comme une référence pour le développement de sa propre entreprise ; la réponse sur l'échelle de Likert peut donc être interprétée comme une mesure du succès de l'entreprise. Les réponses à cette question sont donc placées sur une échelle allant de 1=très mauvaise performance de l'entreprise à 7=très bonne performance de l'entreprise. Ainsi, pour chaque item de réponse de la variable dépendante, une mesure du succès de l'entreprise sera reliée aux variables indépendantes du domaine de la vente.

Une autre variable métrique dépendante est tirée du taux d'exportation et du nombre de marchés internationaux que traite une entreprise, dont la forme /intensité/expression est issue de la question 3.7 du questionnaire SIES.

**Figure 15 – Questionnaire SIES, question 3.7: part de l'exportation, nombre de marchés internationaux**

| 3.7 | Veuillez compléter le tableau ci-dessous en y indiquant le nombre de pays, le nombre de continents et la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Année | Nombre de pays | Nombre de continents | Part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger en % |
| | Un an après l'internationalisation | | | | % |
| | Trois ans après l'internationalisation | | | | % |
| | Cinq ans après l'internationalisation | | | | % |
| | A la fin 2012 | 2012 | | | % |

Source: questionnaire SIES

Seules les données de 2012 relativement au taux d'exportation (« *part de l'exportation en % du chiffre d'affaires net* ») et au nombre de marchés étrangers (« *nombre de pays* ») seront traitées. Ces variables peuvent être utilisées comme données de performance, à savoir de mesure du succès de l'internationalisation, et comme variable de contrôle, par exemple lors de l'analyse de variables indépendantes pour les activités de vente avec les variables de performance de l'entreprise. Puis cette variable est utilisée pour diviser l'échantillon en « *outperformers* » (entreprises performantes) et « *underperformers* » (entreprises peu performantes) dans l'internationalisation. L'échantillon ainsi réparti a été analysé dans le but de déterminer si les entreprises qui s'internationalisent avec succès se distinguent des entreprises qui réussissent moins par certaines caractéristiques liées aux canaux de distribution et aux stratégies de traitement des marchés. L'objectif est d'obtenir des résultats clairs à rapporter à l'analyse de l'ensemble de l'échantillon où les entreprises de différents niveaux de réussite coexistent.

**Tableau 13 – Plan de codage pour toutes les variables des données SIES**

| | |
|---|---|
| Importation directe | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Importation indirecte | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Grossiste | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Licence | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Franchising | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Joint Venture | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Succursale étrangère | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Vente de produits à l'étranger | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Filiales | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Nombre de stratégies de traitement des marchés (y c. item „autres“) | métrique |
| Compétences linguistiques | dichotom: compétences linguistiques insuffisantes = 0, compétences linguistiques suffisantes = 1 |
| Compétences spécialisées | dichotom: compétences spécialisées insuffisantes = 0, compétences spécialisées suffisantes = 1 |
| Expérience de management internationale | dichotom: expérience insuffisante = 0, expérience suffisante = 1 |
| Expérience internationale des collaborateurs | dichotom: expérience insuffisante = 0, expérience suffisante = 1 |
| Degré d'innovation | dichotom: faible degré d'innovation = 0, degré d'innovation élevé = 1 |
| Maurité des produits | dichotom: pas de produit mûr = 0; produits mûrs = 1. |
| Participation à des foires/événements | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Service externe | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Mailing papier | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Marketing en ligne | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| E-commerce | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Contact de vente imprévu | dichotom: non = 0, oui = 1 |
| Rapport entre vente personnelle et communication marketing | codé nominalement comme suit:<br>1. communication marketing seulement: mailing papier, marketing en ligne et e-commerce = 1<br>2. vente personnelle seulement: participation à des foires/événements, service externe et hasard = 2<br>3. Marketing et vente personnelle = 3 |
| Nombre de canaux de distribution | métrique |
| Gain net | nominal: entre 1 et 7, recodé comme variables ordinales : plus la valeur nominale est élevée, plus élevé est le rang, par exemple valeur nominale =7 -> rang = 1. |
| Croissance du chiffre d'affaires | nominal: entre 1 et 7 recodé comme variables ordinales : plus la valeur nominale est élevée, plus élevé est le rang, par exemple valeur nominale =7 -> rang = 1. |
| Cash Flow | nominal: entre 1 et 7 recodé comme variables ordinales : plus la valeur nominale est élevée, plus élevé est le rang, par exemple valeur nominale =7 -> rang = 1. |
| Nombre de marchés à l'étranger | métrique |

| | |
|---|---|
| (2012) | |
| Taux d'internationalisation (part de l'exportation en %) | métrique |
| Performance du chiffre d'affaires (« *satisfaction du chiffre d'affaires face au principal concurrent* ») | Codé de manière nominale: entre 1 et 7 (1 = très insatisfait à 7 = très satisfait du développement du chiffre d'affaires par rapport à la concurrence)<br>Comme variable de regroupement codé aussi de manière dichotomique: 1 à 3 comme « *évolution du chiffre d'affaires plus mauvais que la concurrence* » et 5-7 comme « *évolution du chiffre d'affaires meilleure que la concurrence* » |

Source: propre représentation

L'échantillon de l'enquête SIES a été tiré de la base de données d'entreprises Bisnode D&B. Toutes les PME exportatrices ont été sélectionnées et un questionnaire en plusieurs langues (allemand, français, italien et anglais) leur a été envoyé. 876 questionnaires de 788 PME suisses ont été retournés. Pour la deuxième partie de l'étude, le choix des entreprises repose sur les données SIES des entreprises interrogées. Cet ensemble de données a été regroupé selon la taille de l'entreprise (petite entreprise, entreprise de taille moyenne). 50 entreprises de chaque groupe ont été sélectionnées aléatoirement et contactées. De plus, un échantillon de 50 entreprises a été constitué par le biais d'une acquisition téléphonique basée sur un quota. Celui-ci comprend 42 petites entreprises, de sorte que 84% des entreprises de l'échantillon comptent 10 à 49 collaborateurs, alors que 16% de l'échantillon comprend des entreprises de taille moyenne comptant de 50 à 249 collaborateurs. Cette proportion dans l'acquisition téléphonique se base sur la statistique fédérale (Confédération suisse 2012) : la Suisse compte 33'183 petites entreprises (de 10 à 49 collaborateurs) et 6'178 entreprises de taille moyenne (de 50 à 249 collaborateurs). En tout, cela fait 39'361 entreprises (de 10 à 249 collaborateurs). La proportion de petites entreprises se monte ainsi à 84% et la part d'entreprises moyennes est de 16%. Une condition supplémentaire pour faire partie de l'échantillon était que l'entreprise ait vendu des produits ou des services à l'étranger depuis au moins trois ans.

50 personnes interrogées sont des CEO. Nous avons également pu interroger le directeur des ventes dans quelques entreprises de l'échantillon. Avant l'enquête, toutes les questions ont été expliquées l'une après l'autre de façon que les connotations de chaque item soient connues. Les items de réponse pour chaque question ont été développés dans le cadre d'un prétest portant sur 11 entreprises de l'échantillon aléatoire, au moyen de questions ouvertes et de discussions.

es interviews duraient entre une heure et demie et trois heures. Pour des raisons de confidentialité, les interviews n'ont pas été enregistrées. C'est pourquoi durant l'interview, les réponses aux questions ouvertes ont été reportées par écrit, transcrites puis résumées. Les

résultats ont été rendus anonymes et reportés sous forme de tableaux. Les réponses aux questions fermées ont été codées en vue d'une analyse statistique.

Un workshop d'experts a été organisé avec 13 experts du domaine académique et du conseil en entreprise sur le thème de l'internationalisation des PME, dans le but de discuter des résultats de l'analyse des données. Il devait en résulter un éclairage supplémentaire pour l'interprétation des données, et des connaissances en ce qui concerne en particulier les ressources clés dans l'internationalisation. Les résultats du workshop ont également été mis par écrit et seront présentés et analysés dans la dernière partie du chapitre empirique.

Le questionnaire comprend deux parties: une partie traite des ressources clés de l'internationalisation, et l'autre du processus de vente après chaque phase. Les ressources clés dans la première partie sont tirées de l'approche du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur, présenté en détail dans le chapitre théorique. La deuxième partie du questionnaire porte sur sept étapes du processus de vente: recherche et identification des clients (1ère phase), préparer et planifier le contact avec la clientèle (2ème phase), début de l'entretien de vente (3ème phase), entretien : présentation de l'offre (4ème phase), gérer et surmonter les objections des clients (5ème phase), conclusion de l'affaire (6ème phase) et suivi, follow-up (7ème phase). Ces étapes ont été développées sur la base des modèles présentés dans la partie théorique.

En résumé, la présente étude se base sur un vaste ensemble de données duquel il a été possible de tirer un grand échantillon, et qui, de plus, sert de fondement à une deuxième enquête plus approfondie. Celle-ci analyse plus en détail le processus de vente et les ressources de vente. On s'attend à ce qu'il soit possible d'aboutir à un résultat représentatif sur le plan quantitatif et statistique. Pour la deuxième partie de la recherche qui porte sur 50 entreprises (64 personnes interrogées), il faut toutefois compter avec certaines restrictions en raison de la taille de l'échantillon. En effet, le tirage des entreprises est d'abord un échantillon aléatoire issu de l'échantillon SIES, mais le recrutement de l'échantillon repose sur un quota qui reflète la répartition de la population (des PME suisses) selon leur taille. Les items de réponses pour la deuxième partie de l'étude ont été formulés à partir de la théorie et d'un prétest ; c'est pourquoi ils risquent peu d'être soumis à un biais.

## 3.4 Analyse quantitative de l'échantillon SIES

L'échantillon du SIES est constitué de 48% d'entreprises familiales. Le nombre moyen de collaborateurs se monte à 25, l'âge moyen de l'entreprise avoisine les 30 ans. Près de 65% des entreprises appartiennent au secteur de la production, seuls 33% au secteur des services. Ainsi, l'échantillon se caractérise par une forte prépondérance d'entreprises de production.

En moyenne, les entreprises de l'échantillon SIES réalisent 56% de leur chiffre d'affaires à l'étranger, sur une moyenne de 14 marchés étrangers et 2,6 continents. 93% des activités à l'étranger ont lieu en Europe. Quant à l'importance des marchés étrangers pour la croissance des PME suisses déjà discutée dans le chapitre portant sur le contexte, relevons aussi l'analyse des raisons de l'internationalisation : 56% des entreprises invoquent l'étroitesse du marché domestique pour s'internationaliser, alors que seules 14% disent vouloir profiter d'un avantage de first mover. Il semble que l'internationalisation soit davantage motivée par les chances de faire des affaires qui pourraient en découler, et de ce fait soit axée sur l'opportunité, et moins tournée vers l'innovation systématique et une internationalisation ultérieure. De même, 49% des entreprises mentionnent comme raison de leur internationalisation leur volonté de profiter de réseaux existants, à partir desquels elles peuvent réaliser les premiers contacts à l'étranger. Ainsi, les principales raisons de l'internationalisation sont plutôt réactives ; elles résultent de réseaux existants, en particulier de la demande de clients étrangers. Cet état de fait correspond à 71% des entreprises.

## 3.5 Importance des canaux de distribution et des stratégies de traitement des marchés pour le succès des entreprises

632 entreprises de l'échantillon SIES déclarent exporter directement, 459 être engagées dans l'exportation indirecte et 382 être aussi grossistes. 366 entreprises exploitent des succursales à l'étranger et 335 ont établi des filiales à l'étranger. Près de 300 entreprises recourent à des licences, des installations de production à l'étranger et des franchises pour s'internationaliser. On peut donc dire que la grande majorité des entreprises (80%) choisit l'exportation directe comme principale stratégie de développement du marché et d'entrée sur le marché. L'estimation du succès par une valeur moyenne de 5,62 sur une échelle de 1 (« *pas réussi du tout* ») à 7 (« *très réussi* ») s'avère également très élevée. En revanche, la franchise, par exemple, est considérée comme la voie d'internationalisation la moins réussie par 281 entreprises (valeur moyenne de 1,66).

Dans ce contexte, la contribution de la stratégie de développement et d'entrée sur le marché au succès de l'entreprise est intéressante. Si l'on teste toutes les variables des canaux de distribution au moyen d'une analyse de régression ordinale avec la variable dépendante « *évolution du bénéfice* » (voir codage ci-dessus), il n'en ressort qu'une faible force de $R^2$ = .014 comme effet cumulatif. On peut en déduire que le choix des canaux de distribution n'a pas d'influence statistiquement mesurable sur l'évolution du bénéfice des entreprises de

l'échantillon. La régression ordinale pour toutes les stratégies d'entrée sur le marché en tant que variables indépendantes aboutit au même résultat avec la variable dépendante de l'évolution du bénéfice. Il en résulte un faible pouvoir explicatif de $R^2 = 0.022$.

Les corrélations entre le nombre de stratégies de traitement du marché et le bénéfice de r (Pearsons C) = -.037 et entre le nombre de canaux de distribution et le développement du bénéfice de r (Pearsons C) = -.009 sont faibles. C'est aussi le cas pour d'autres mesures de la performance de l'entreprise (développement du cash flow, valeur de l'entreprise et chiffre d'affaires) pour les variables indépendantes « *nombre de canaux de distribution* » et « *nombre de stratégies de traitement du marché* » : les corrélations sont de r (Pearsons C) > 0.1. On peut donc constater que ni le choix des stratégies de traitement du marché, ni les canaux de distribution n'ont un impact direct sur l'évolution des bénéfices (voir annexe 1).

On peut conclure en premier lieu que le choix et la diversité des canaux de distribution et les stratégies d'entrée sur le marché ne sont pas déterminants pour le succès de l'entreprise (mesuré par le bénéfice et d'autres variables telles que la valeur de l'entreprise, le cash flow, etc.).

De quoi dépend alors le niveau des deux variables « *nombre de stratégies de traitement du marché* » et « *nombre de canaux de distribution* » ? L'observation des corrélations univariées entre le nombre de canaux de distribution et le niveau d'internationalisation révèle des liens modérés et significatifs avec le nombre de pays et la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total (voir tableau 14).

**Tableau 14 – Lien entre le nombre de stratégies de traitement du marché et les canaux de distribution, et le succès de l'internationalisation (échantillon total)**

| Corrélations | | | |
|---|---|---|---|
| | | Nombre de pays | Part export % chiffre d'affaires |
| Nombre de stratégies de traitement du marché | Pearson Correlation | ,092* | .063 |
| | Sig. (2-tailed) | .044 | .152 |
| | N | 476 | 524 |
| Nombre de canaux de distribution | Pearson Correlation | ,195** | ,183** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 468 | 513 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (2-tailed). | | | |
| *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (2-tailed). | | | |

Source: propre traitement SPSS (n = 624)

Nous pouvons donc conclure que le choix et le nombre de canaux de distribution ou de stratégies de traitement du marché n'ont pas d'influence sur la performance. Or le degré d'internationalisation a une influence faible mais significative sur le nombre de canaux de distribution. On peut conclure par conséquent que plus le degré d'internationalisation (nombre de pays) est élevé, plus le message au groupe cible est diversifié (mesuré par le nombre de canaux de distribution). Il en ressort que le nombre de canaux de distribution, et par là aussi le choix de ces canaux, n'est pas fondé sur des considérations économiques (dans le sens d'attente de bénéfices, etc.), mais dépend plutôt de la voie d'internationalisation spécifique au pays.

Cette hypothèse est par ailleurs étayée par le fait mentionné précédemment que 49% des entreprises évoquent comme raison de l'internationalisation l'existence d'un réseau. 71% des entreprises évoquent la demande de clients étrangers comme raison majeure de leur internationalisation. En conséquence, les canaux de distribution se développent en réaction et ne sont pas le résultat de l'adaptation aux circonstances. Cette interprétation se fonde également sur la littérature présentée dans la partie théorique de ce travail sur l'internationalisation des PME. Il a été mis en évidence que le choix des pays cibles, les canaux de distribution et les formes d'entrée sur le marché dépendent fortement du hasard (aléatoire) comme les contacts personnels, etc. de sorte que le portefeuille des stratégies de traitement du marché et les canaux de distribution se développent aussi au gré des circonstances.

Cet effet aléatoire semble diminuer avec le développement de l'internationalisation. Car une corrélation modérément négative mais hautement significative apparaît, tant en termes d'importance des contacts personnels aléatoires et d'étendue de la part d'exportation sur le chiffre d'affaires total, qu'en termes de nombre de pays, dans lesquels l'entreprise est active. (voir tableau. 15)

**Tableau 15 – Corrélations significatives et modérées entre le degré d'internationalisation et les canaux de distribution (ensemble de l'échantillon)**

| Corrélations | | | |
|---|---|---|---|
| | | Nombre pays | Part. exp. % chiffre d'affaires |
| Participation à des foires | Pearson Correlation | ,257** | ,243** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 467 | 512 |
| Service externe | Pearson Correlation | ,131** | ,230** |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .000 |
| | N | 467 | 512 |
| Contacts imprévus | Pearson Correlation | -,176** | -,199** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 467 | 512 |
| Nombre de canaux distrib. | Pearson Correlation | ,195** | ,183** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 468 | 513 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (2-tailed). | | | |

Source: Propre traitement SPSS (n = 624)
Remarque: ont été sélectionnées toutes les variables avec au moins une corrélation modérée et un niveau de signifiance élevé

Alors qu'avec une internationalisation croissante à travers le nombre de pays et la part d'exportation dans les ventes totales, l'importance des contacts aléatoires diminue et l'importance du nombre de canaux de distribution augmente (voir tableau 15 ci-dessus). Ceci est valable pour une activité de vente structurée par un service externe ou la participation à des foires, par exemple. Pour d'autres canaux de distribution, seules de faibles corrélations avec un faible niveau de signifiance ont pu être constatées.

## 3.6 Différences entre underperformers et outperformers

En raison du pouvoir explicatif relativement faible des liens entre les variables de vente et les variables de succès dans l'ensemble de l'échantillon, une question fondamentale se pose.

Dans le domaine de la finance, la recherche empirique a profité de la possibilité d'analyser statistiquement des ensembles de données toujours plus vastes grâce à des ordinateurs et programmes performants, et cela sur des périodes de recherche plus longues, depuis les années 1980 (Spreemann, 2008, p. 15). Le fondateur de la discipline de l'économie d'entreprise moderne allemande, Erich Gutenberg, a déjà souligné dans les années 1980 qu'il n'en ressortirait pas forcément un progrès au niveau des connaissances : le fait qu'on mène des analyses sur de grands échantillons de données d'entreprises aux niveaux d'organisation et de succès très différents, entraîne que […] des valeurs sont définies pour les variables statistiquement déterminées à partir de bonnes et mauvaises entreprises. Les conclusions qu'on tire des résultats de l'analyse de l'entreprise ont par conséquent une valeur limitée (Gutenberg, 1989, p. 179). C'est pourquoi l'échantillon SIES sera également divisé selon la variable « *satisfaction de l'évolution du chiffre d'affaires par rapport aux concurrents les plus importants* ». Ainsi, une analyse des corrélations des 100 entreprises qui expriment une satisfaction du développement de leur chiffre d'affaires la plus élevée (outperformers) a été réalisée, de même que pour les 100 entreprises dont la satisfaction est la plus faible (underperformers). Les échantillons ont été préalablement analysés au moyen d'un test portant sur leurs différences.

**Tableau 16 – Test portant sur les différences entre top-100 (outperformers) et bottom-100 (underperformers)**

| Group Statistics | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Exportation directe | Underperformer | 100 | .74 | .441 | .044 |
| | Outperformer | 100 | .76 | .429 | .043 |
| Exportation indirecte | Underperformer | 100 | .43 | .498 | .050 |
| | Outperformer | 100 | .34 | .476 | .048 |
| Grossiste | Underperformer | 100 | .28 | .451 | .045 |
| | Outperformer | 100 | .16 | .368 | .037 |
| Licence | Underperformer | 100 | .15 | .359 | .036 |
| | Outperformer | 100 | .10 | .302 | .030 |
| Franchising | Underperformer | 100 | .09 | .288 | .029 |
| | Outperformer | 100 | .06 | .239 | .024 |
| Joint Venture | Underperformer | 100 | .08 | .273 | .027 |
| | Outperformer | 100 | .09 | .288 | .029 |
| Succursales à l'étranger | Underperformer | 100 | .17 | .378 | .038 |
| | Outperformer | 100 | .13 | .338 | .034 |
| Production et vente à l'étranger | Underperformer | 100 | .10 | .302 | .030 |
| | Outperformer | 100 | .09 | .288 | .029 |
| Filiales à l'étranger | Underperformer | 100 | .13 | .338 | .034 |
| | Outperformer | 100 | .15 | .359 | .036 |
| Autre stratégie | Underperformer | 100 | .13 | .338 | .034 |
| | Outperformer | 100 | .06 | .239 | .024 |
| Nombre de stratégies de traitement du marché | Underperformer | 100 | 2.30 | 2.363 | .236 |
| | Outperformer | 100 | 1.94 | 2.112 | .211 |
| Connaissances linguistiques | Underperformer | 100 | .89 | .314 | .031 |
| | Outperformer | 100 | .84 | .368 | .037 |
| Connnaissances spécialisées | Underperformer | 100 | .94 | .239 | .024 |
| | Outperformer | 100 | .98 | .141 | .014 |
| Expérience management internationale | Underperformer | 100 | .85 | .359 | .036 |
| | Outperformer | 100 | .86 | .349 | .035 |
| Maturité produit | Underperformer | 100 | .89 | .314 | .031 |
| | Outperformer | 100 | .94 | .239 | .024 |
| Innovation | Underperformer | 100 | .92 | .273 | .027 |
| | Outperformer | 100 | .98 | .141 | .014 |
| Expérience internationale collaborateurs | Underperformer | 100 | .97 | .171 | .017 |
| | Outperformer | 100 | .93 | .256 | .026 |
| Nombre de pays | Underperformer | 59 | 13.19 | 19.037 | 2.478 |
| | Outperformer | 65 | 21.65 | 28.298 | 3.510 |
| Part exp. % chiffre d'affaires | Underperformer | 68 | 54.40 | 37.146 | 4.505 |
| | Outperformer | 68 | 59.18 | 34.003 | 4.123 |
| Développement bénéfices | Underperformer | 100 | 2.06 | .617 | .062 |
| | Outperformer | 100 | 6.41 | .494 | .049 |
| Croissance chiffre d'affaires | Underperformer | 99 | 2.63 | 1.404 | .141 |
| | Outperformer | 98 | 5.62 | 1.189 | .120 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Cash Flow | Underperformer | 96 | 2.32 | 1.041 | .106 |
| | Outperformer | 96 | 6.04 | .972 | .099 |
| Valeur entr. | Underperformer | 96 | 2.73 | 1.294 | .132 |
| | Outperformer | 96 | 6.07 | .874 | .089 |
| Participation foires | Underperformer | 97 | .64 | .483 | .049 |
| | Outperformer | 100 | .69 | .465 | .046 |
| Service externe | Underperformer | 97 | .36 | .483 | .049 |
| | Outperformer | 100 | .35 | .479 | .048 |
| Contacts imprévus | Underperformer | 97 | .16 | .373 | .038 |
| | Outperformer | 100 | .18 | .386 | .039 |
| Autres formes de contact personnel | Underperformer | 97 | .27 | .445 | .045 |
| | Outperformer | 100 | .33 | .473 | .047 |
| Mailing papier | Underperformer | 97 | .15 | .363 | .037 |
| | Outperformer | 100 | .15 | .359 | .036 |
| Marketing en ligne | Underperformer | 97 | .53 | .502 | .051 |
| | Outperformer | 100 | .42 | .496 | .050 |
| E-Commerce | Underperformer | 97 | .16 | .373 | .038 |
| | Outperformer | 100 | .14 | .349 | .035 |
| Nombre canaux distribution | Underperformer | 97 | 2.28 | .955 | .097 |
| | Outperformer | 100 | 2.26 | 1.021 | .102 |

Source: propre traitement SPSS (n = 200)

Pour de nombreuses variables, les deux groupes se distinguent très peu.

- Si l'on observe les stratégies de traitement du marché, il est frappant de constater que la proportion des entreprises ne diffère guère dans les deux groupes pour ce qui est de l'exportation directe, le franchising, joint venture, production et vente à l'étranger, filiales à l'étranger ainsi que du nombre de stratégies de traitement du marché. 74% de tous les underperformers et 76% de tous les outperformers font par exemple de l'exportation directe, alors que 9% de tous les underperformers et 6% de tous les outperformer ont élaboré un système de franchise (voir tableau 16 ci-dessus).
- Il en va de même pour les canaux de distribution: 64% des underperformers et 69% des outperformers participent à des foires. 16% des underperformers et 18% des outperformers nouent des contacts d'affaires par hasard, alors que 15% des entreprises des deux groupes font encore du marketing direct par envois papier et 16% des underperformers de même que 14% des outperformers utilisent le e-commerce comme canal de distribution.

En revanche, le commerce en gros semble être une stratégie de traitement du marché auquel recourent davantage les underperformers (28% vs. 16% chez les outperformers). Il semble aussi que les outperformers renoncent à raccourcir leurs marges en faisant appel à des intermédiaires. D'un autre côté, les underperformers préfèrent nettement (9 points de pour cent) l'exportation indirecte, même à travers des intermédiaires, alors que cette stratégie qui

restreint les marges est seulement choisie par 34% des outperformers. Pour ce qui est des canaux de distribution, les underperformers choisissent plus souvent le marketing en ligne que les ouperformers (53% à 42%). En revanche, les deux groupes se montrent très satisfaits du savoir-faire, de l'expérience internationale, de la maturité des produits et du degré d'innovation avec des valeurs de plus de 85%.

Nous pouvons donc dire que la plus grande différence entre les groupes réside dans le fait que les outperformers ont davantage tendance à privilégier les formes directes de vente et de traitement du marché et dans l'ensemble, poursuivent moins de stratégies de traitement du marché, même s'ils sont actifs en moyenne dans plus de pays que les underperformers (13% par rapport à 21%). Les underperformers réalisent plutôt des formes de distribution indirectes qui restreignent les marges en passant par des intermédiaires et des grossistes, ou à travers la vente anonyme par le biais du marketing en ligne. Ainsi, la faible valeur de la corrélation mesurée pour l'ensemble de l'échantillon entre le nombre de stratégies de traitement du marché et le nombre de canaux de distribution avec le nombre de pays et le taux d'exportation peut être relativisée. Il apparaît plutôt que les outperformers se concentrent sur moins de canaux de distribution et de stratégies de traitement du marché qu'ils poursuivent dans plus de pays, alors que les underperformers poursuivent plus de canaux de distribution et de stratégies de traitement du marché dans nettement moins de pays, donc semblent plutôt moins fixés vers un objectif. Ils semblent par conséquent aussi exclure des effets d'apprentissage. Nous pourrions mettre ce résultat en lien avec la théorie de l'apprentissage de l'internationalisation, en supposant que les outperformers, en se fixant sur moins de solutions, les transposent avec toujours plus de succès dans d'autre pays, alors que les underperformers agissent plutôt en recherchant des stratégies optimales. Ce résultat est encore confirmé par la comparaison des groupes selon les différences (T-Test) (voir tableau 17).

**Tableau 17 – Test sur les différences entre les top 100 (outperformers) et bottom-100 (underperformers)**

| Independent Samples Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Export. directe | Equal variances assumed | 6.108 | .014 | .193 | .090 | .069 |
| | Equal variances not assumed | | | .193 | .090 | .069 |
| Grossiste | Equal variances assumed | 17.675 | .000 | .041 | .120 | .058 |
| | Equal variances not assumed | | | .041 | .120 | .058 |
| Licence | Equal variances assumed | 4.638 | .032 | .287 | .050 | .047 |
| | Equal variances not assumed | | | .287 | .050 | .047 |
| Nbre de stratégies | Equal variances assumed | 1.058 | .305 | .257 | .360 | .317 |
| | Equal variances not assumed | | | .257 | .360 | .317 |
| Marketing en ligne | Equal variances assumed | 1.837 | .177 | .138 | .106 | .071 |
| | Equal variances not assumed | | | .139 | .106 | .071 |
| Nbre de canaux de distrib. | Equal variances assumed | .087 | .768 | .897 | .018 | .141 |
| | Equal variances not assumed | | | .896 | .018 | .141 |

Source: propre traitement SPSS (n = 200)
Remarque: pour les stratégies de traitement du marché et les canaux de distribution, seules les variables qui ont montré une différence significative ont été retenues.

Par exemple, certaines stratégies de traitement du marché révèlent une très grande différence entre les deux échantillons quant au commerce de gros, à l'exportation indirecte et à la concession de licences. Dans le domaine du commerce en ligne, les différences entre les deux groupes sont encore relativement significatives avec p = 0.138. Par contre, les différences relatives au nombre de canaux de distribution sont très peu prononcées, de même que pour ce qui est du nombre de stratégies de traitement du marché.

Il en ressort principalement que les outperformers interagissent plus directement avec le client et choisissent moins souvent la voie de l'intermédiaire, du distributeur ou du marketing en ligne. Ils ne veulent pas ou ne peuvent se permettre de renoncer aux marges. Mais d'un autre côté, ces entreprises sont aussi plus directement en contact avec le client. Cette relation de proximité avec le client a déjà été relevée dans la partie théorique de ce travail comme étant un facteur de succès essentiel, par exemple chez les Hidden Champions. Ceux-ci renoncent volontairement aux intermédiaires car pour eux, le client représente la source la plus importante d'informations sur les besoins du client et la qualité des produits. Il est aussi une source d'innovation.

Les résultats de la régression multiple avec la variable dépendante « *part des ventes du commerce à l'étranger* » confirme encore l'importance de la vente directe et personnelle pour le succès de l'entreprise.

**Tableau 18 – Résultats de la régression multiple du groupe des top-100 (outperformers) et bottom-100 (underperformers)**

| Coefficients[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Model | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 54.376 | 36.498 | | 1.490 | .140 |
| | Export. directe | 1.779 | 10.425 | .018 | .171 | .865 |
| | Export. indirecte | -1.130 | 7.733 | -.016 | -.146 | .884 |
| | Grossiste | -5.118 | 9.428 | -.061 | -.543 | .589 |
| | Licence | -2.351 | 12.986 | -.023 | -.181 | .857 |
| | Franchising | -22.932 | 22.235 | -.162 | -1.031 | .305 |
| | Joint Venture | 4.489 | 17.341 | .038 | .259 | .796 |
| | Succursale | -4.035 | 11.725 | -.041 | -.344 | .732 |
| | Prod. et vente à l'étranger | -6.445 | 15.578 | -.055 | -.414 | .680 |
| | Filiale à l'étranger | 11.677 | 12.174 | .116 | .959 | .340 |
| | Autre strat. | 2.160 | 13.726 | .019 | .157 | .875 |
| | Compét. linguistiques | -9.266 | 10.956 | -.082 | -.846 | .400 |
| | Compét. spécialisées | -10.786 | 18.049 | -.061 | -.598 | .552 |
| | Exp. management international | 2.593 | 10.883 | .025 | .238 | .812 |
| | Maturité produit | 12.447 | 12.105 | .106 | 1.028 | .306 |
| | Innovation | -26.391 | 18.072 | -.163 | -1.460 | .148 |
| | Exp. internationale collaborateurs | 3.751 | 15.504 | .025 | .242 | .809 |
| | Nbre pays | .450 | .198 | .243 | 2.277 | .025 |
| | Foires | 14.873 | 8.409 | .190 | 1.769 | .080 |
| | Service externe | 19.586 | 8.201 | .272 | 2.388 | .019 |
| | Contact imprévu | 1.614 | 9.426 | .017 | .171 | .864 |
| | Autre formes pers. | 6.245 | 8.991 | .079 | .695 | .489 |
| | Mailings papier | 1.093 | 9.910 | .011 | .110 | .912 |
| | Marketing en ligne | 2.716 | 7.478 | .038 | .363 | .717 |
| | E-commerce | 10.351 | 10.854 | .102 | .954 | .343 |
| | Gain contacts | 1.859 | 7.199 | .026 | .258 | .797 |
| a. Dependent Variable: part ex. % chiffre d'affaires | | | | | | |

Source: propre traitement SPSS (n = 200)

Les coefficients beta montrent que la force de vente externe exerce la plus grande influence sur la part du commerce international dans le chiffre d'affaires encore avant le nombre de pays (b=0.243). Le troisième impact sur le taux d'exportation est la participation à des foires. Il apparaît ici aussi qu'avec la croissance du taux d'exportation, la part de communication personnelle augmente aussi. Bien que l'on doive constater qu'aucun prédicteur n'a de niveau de signifiance élevé, ce test atteste que plus une entreprise a de succès dans l'internationalisation, plus elle se concentre sur le contact personnel avec le client, par

exemple lors de foires, par le service externe (force de vente) et au moyen de filiales à l'étranger, et renonce à déléguer ce contact direct à des intermédiaires, dans ce cas à un partenaire de franchise par exemple.

Indépendamment de cela, on peut constater que l'analyse ordinale de régression de l'ensemble de l'échantillon et de l'échantillon des top-100 et bottom-100 n'a pas livré d'indice que les canaux de distribution et les stratégies de traitement du marché correspondaient à des facteurs de succès. Il y a toutefois des différences dans l'usage des canaux de distribution et des stratégies de traitement du marché entre les entreprises performantes et celles qui le sont moins. Il convient de noter que celles-ci ne permettent toutefois aucune explication causale du succès de l'entreprise.

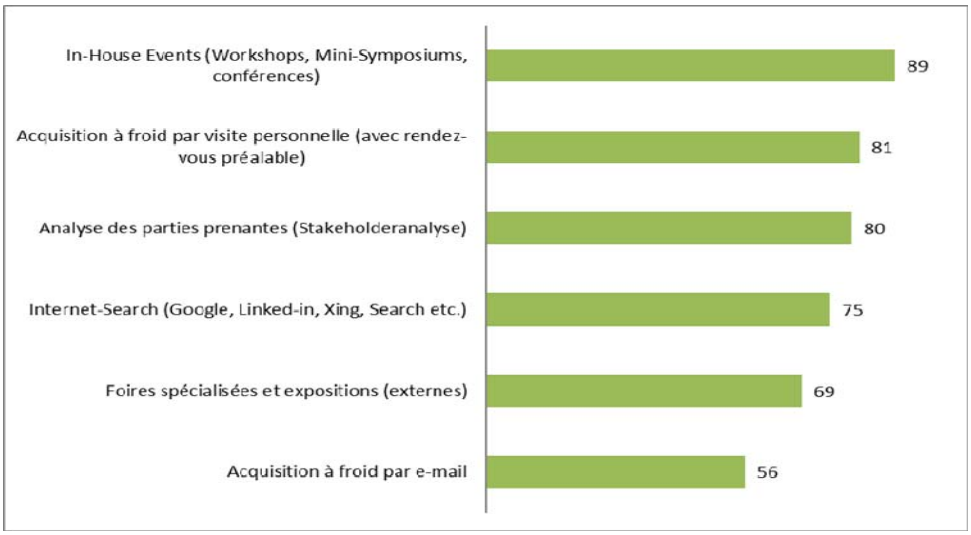
## 3.7 Analyse de l'enquête sur un échantillon partiel de l'étude SIES

Comme déjà indiqué dans le design de recherche, l'analyse qui suit se compose de trois parties: l'analyse du processus de vente dans l'échantillon partiel et dans la comparaison entre l'échantillon partiel et le groupe des outperformers selon le chiffre d'affaires (augmentation du chiffre d'affaires en 2014>10%), l'analyse des ressources clés et la discussion finale avec les experts.

## 3.8 Analyse du processus de vente

Nous commencerons par analyser l'échantillon partiel SIES en rapport avec les instruments de l'entretien de vente. Il apparaît que dans la prise de contact, la plus grande partie des entreprises de l'échantillon juge le contact personnel très important, que ce soit lors d'événements in-house ou par la visite personnelle.

**Figure 16 – Première phase (recherche de client, identification du client): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**

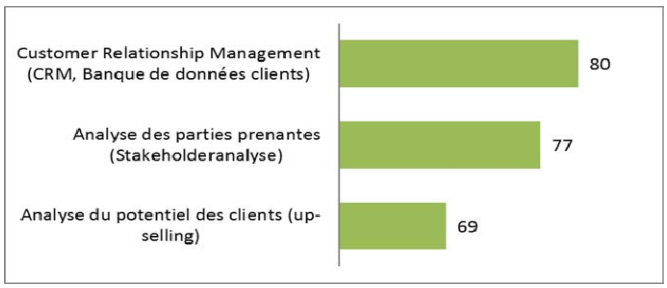



Source: propre évaluation et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

La préférence du contact personnel comme premier pas dans le processus de vente s'explique par le fait qu'il s'agit ici presque exclusivement d'entreprises B2B. Dans ce cas, la vente personnelle est encore toujours la forme de vente privilégiée contrairement au B2C où le premier contact avec le groupe cible peut être réalisé par des moyens de communication classiques comme la publicité dans les mass médias. On ne trouve donc pas de mesures telles que l'acquisition à froid par téléphone (Cold Call) dans le groupe des formes les plus importantes de la première prise de contact.

En se basant sur les contacts générés à travers les événements in-house destinés aux nouveaux clients potentiels et aux clients existants, près de 80% des entreprises considèrent la gestion informatisée de la relation au client comme particulièrement importante dans la deuxième phase du processus de vente.

**Figure 17 – Deuxième phase (préparation et planification du contact avec le client): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**

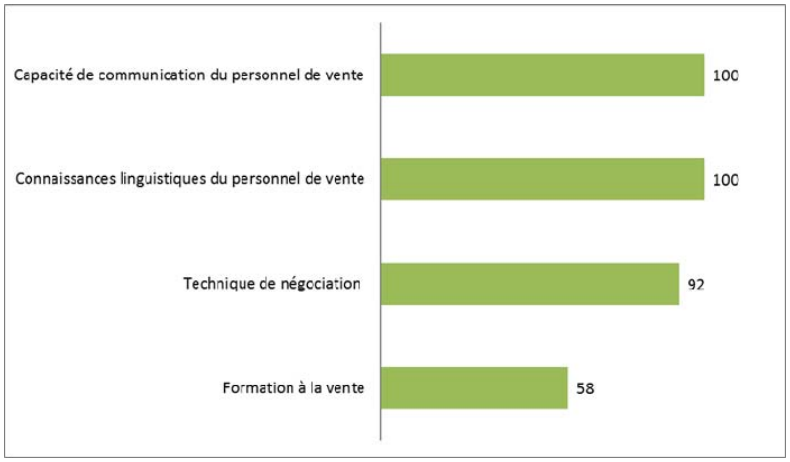



Source: propre analyse et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

L'analyse des données selon des critères spécifiques comme par exemple la marge ou le taux de réachat, etc. semble ne jouer aucun rôle, car l'exploitation des données n'est pas considérée comme importante. Ainsi, le recours à une banque de données de clients semble figurer en première place dans la gestion des ventes, ce qui est moins le cas dans l'analyse économique systématique, voire l'analyse du processus de vente lui-même. Cette hypothèse est également soutenue par le fait que seuls 69% des entreprises considèrent l'analyse du potentiel de la clientèle comme très importante.

Dans la phase qui suit l'entretien de vente, les entreprises de l'échantillon soulignent l'importance particulière des aptitudes à la communication du vendeur et ses compétences linguistiques. Les compétences en techniques de vente sont même considérées comme capitales. L'importance encore relativement élevée de la formation dans la vente pourrait indiquer que les compétences techniques de vente sont spécifiquement transmises par la formation. Toutefois, les mesures tactiques de vente sont considérées comme moins pertinentes que les compétences générales en communication du collaborateur, et jugées peu importantes.

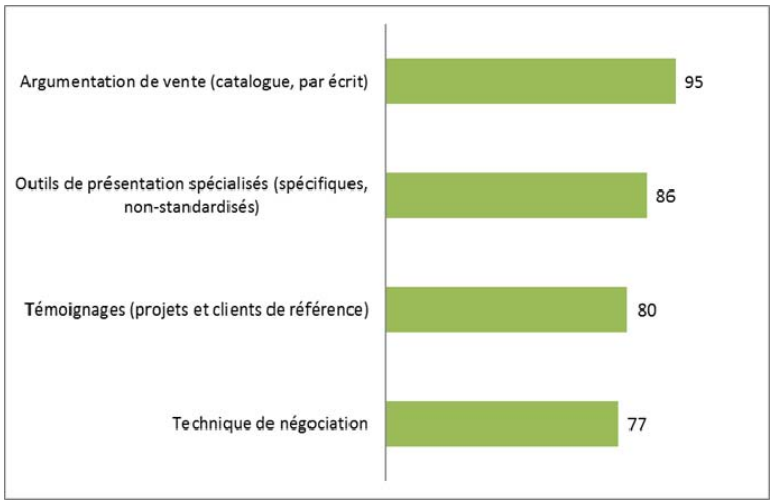
**Figure 18 – Troisième phase (début de l'entretien): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**




Source: propre traitement et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

Dans la présentation de vente (quatrième phase du processus de vente), on valorise fortement la communication individuelle. L'argumentation de vente et les présentations sur mesure sont considérées comme l'outil le plus important, alors que l'on n'attache pas d'importance aux informations non individualisées et non transmises par le biais d'une communication personnelle, comme par exemple les présentations standardisées ou les informations sur les produits insérées dans des pages internet.

**Figure 19 – Quatrième phase: (présentation de vente): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**

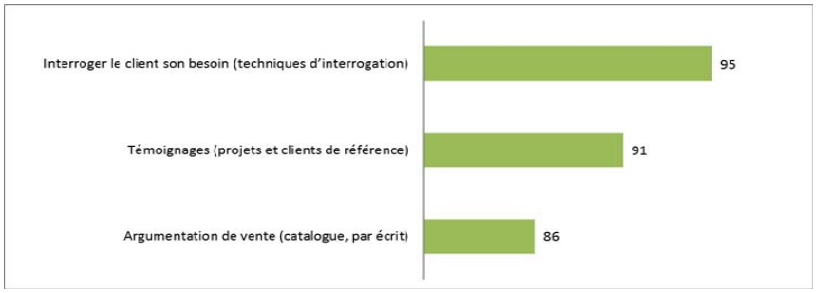



Source : propre traitement et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

Conformément à la préférence pour la communication individualisée et personnelle, l'identification des besoins de la clientèle se trouve au premier plan de la cinquième phase du

processus de vente. Pour les entreprises interrogées, les outils « *impersonnels* » ou non individualisés tels que les hotlines ou témoignages ne sont pas importants.

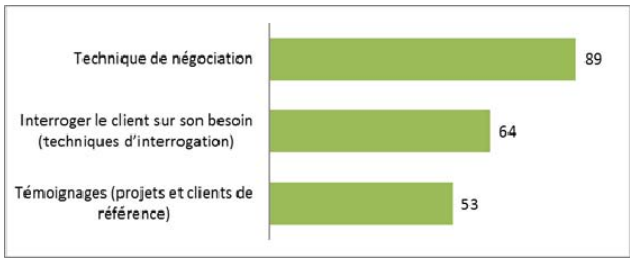
**Figure 20 – Cinquième phase (couvrir les besoins de la clientèle): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**




Source: propre traitement et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

Seule la sixième phase du processus de vente (conclusion de la vente) est plus fortement marquée par des techniques plus générales (« *technique de négociation* ») et des moyens de communication standardisés. Les entreprises interrogées préfèrent en effet des techniques de négociation générales et la production de documentation pour les projets de référence, comme la désignation de clients de référence. Les catalogues ou informations standardisées par écrit sont aussi sans importance dans la dernière phase.

**Figure 21 – Sixième phase (conclusion de la vente): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**




Source: propre traitement et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

Dans la phase de conclusion, l'importance des techniques de négociation est particulièrement soulignée. Près de 89% des entreprises de l'échantillon considèrent les techniques de négociation dans la phase finale comme particulièrement importantes, alors que les besoins des clients sont relégués au second plan.

L'image d'une vente fortement basée sur les collaborateurs et personnelle dans l'interaction directe avec le client domine également dans la phase de suivi. Le télémarketing, la vente en ligne, les newsletters, etc. ne sont pas pertinents. Au lieu de cela, le client sera suivi à travers le renforcement de la relation personnelle, notamment par des visites et des e-mails personnalisés de suivi.

**Figure 22 – Septième phase (suivi): mentions « *très important* » (en %), ensemble de l'échantillon**




Source: propre traitement et représentation
Taille de l'échantillon: n = 64

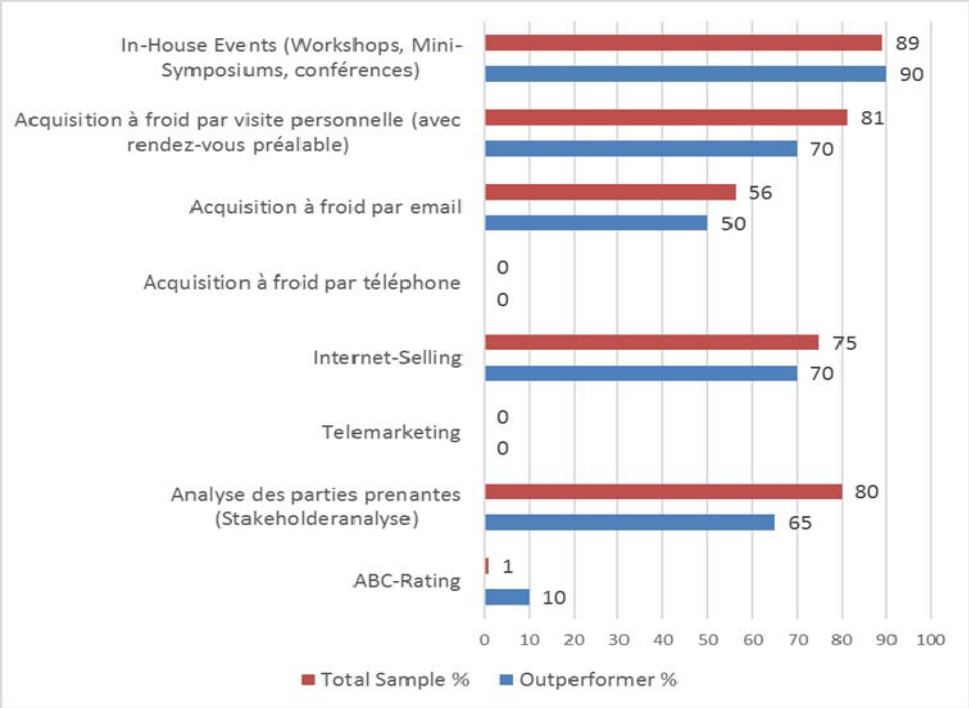
### 3.8.1 Analyse du processus de vente dans la comparaison entre le groupe des outperformers et l'échantillon total

Dans l'analyse qui suit, les résultats de l'ensemble de l'échantillon sont comparés à ceux du groupe des outperformers. Le groupe des outperformers inclut toutes les entreprises qui, en 2014, déclaraient une croissance du chiffre d'affaires de plus de 10%. Ainsi le groupe des outperformers se compose de 20 cas, dont 19 entreprises dans lesquelles 19 CEO et 1 directeur des ventes ont été interrogés.

Dans la première phase (recherche des clients, identification de la clientèle), les différences sont plutôt faibles ; elles se montent à un maximum de 15 points de pour cent. On peut ensuite constater que celles-ci ne sont pas significatives bien qu'il y ait des différences entre l'ensemble de l'échantillon et le groupe des outperformers au sein de ce même échantillon.

Les différences significatives par rapport à l'échantillon total apparaissent en particulier quant aux appels à froid par le biais de visites personnelles ou par e-mail, de même que par la recherche de coordonnées de contact et d'autres informations sur internet ou par ABC-Rating. Dans les cas mentionnés, les différences varient entre 6 à 10 points. Dans l'analyse des parties prenantes, il peut s'agir de près de 15 points de pour cent. Les appels téléphoniques à froid et le télémarketing ne sont pas considérés comme très importants, ni dans l'ensemble de l'échantillon, ni dans le groupe des ouperformers.

**Figure 23 – Première phase (recherche de clients, identification de la clientèle): mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total**

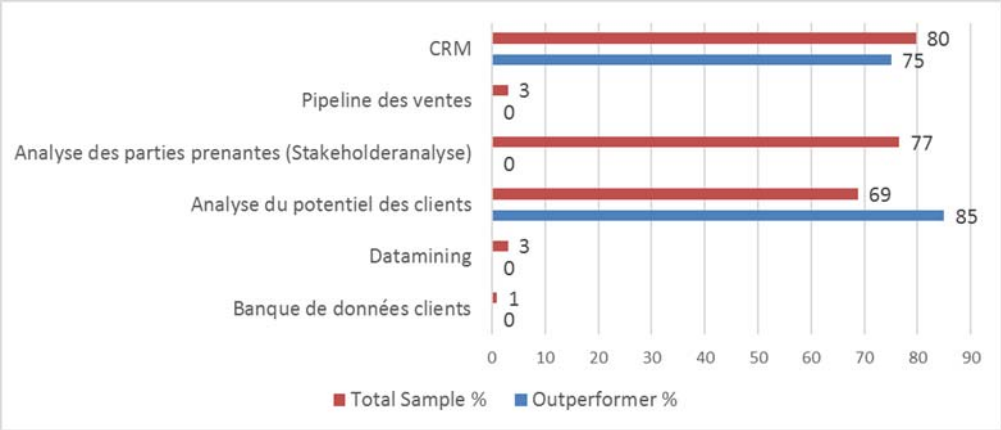



Source: propre traitement et représentation
(Echantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Les résultats pourraient être interprétés ainsi : les entreprises du groupe des outperformers procèdent de manière beaucoup moins formelle dans l'initiation des ventes et investissent moins dans l'analyse de la situation de vente (analyse des stakeholders dans le sens des stakeholders dans le processus de décision du côté du client), comme dans les questions concrètes telles que le gain de chiffre d'affaires potentiel pouvant être généré avec chaque nouveau client. On pourrait en déduire que les outperformers sont beaucoup plus fortement orientés vers les chiffres que les autres entreprises pour ce qui concerne la vente.

Dans l'identification de nouveaux clients, la préparation du premier contact offre une image similaire. D'une part, dans tout l'échantillon comme dans le groupe des outperformers, les moyens classiques tels que l'analyse du potentiel des clients et des systèmes CRM sont utilisés dans une même intensité.

**Figure 24 – Deuxième phase (préparer et planifier le contact avec le client) mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total**

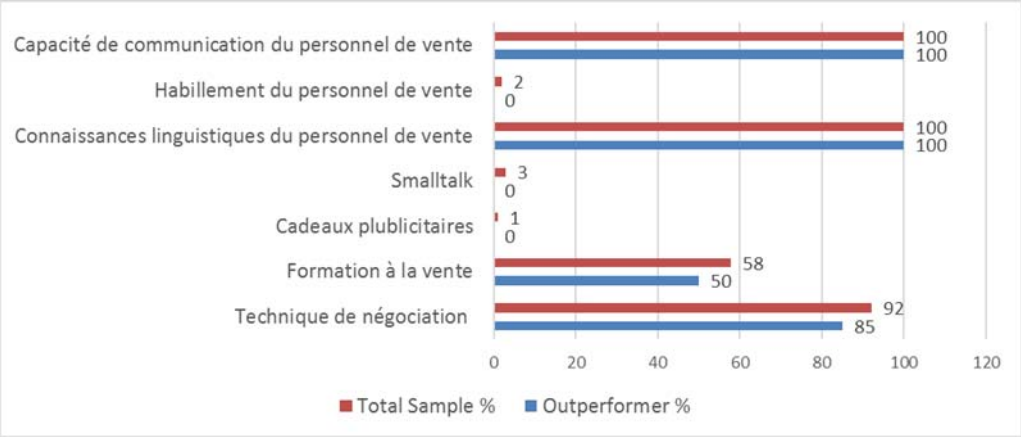



Source: propre traitement et représentation
(Echantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Dans la deuxième phase du processus de vente, une différence significative apparaît toutefois pour ce qui est de l'analyse des stakeholders. Chez les outperformers, ce n'est pas la situation bying-center qui est analysée ; l'identification des personnes cibles se trouve au premier plan, de même qu'un processus de vente systématique avec CRM et analyse de potentiel. Les outperformers observent plus fortement le potentiel économique (potentiel de la clientèle) déjà dans la phase de contact. Près de 85% considèrent l'évaluation du potentiel de la clientèle comme très importante déjà dans la phase initiale: nous pouvons en déduire que les outperformers sont clairement plus sélectifs dans la décision de tisser un lien avec le client.

En ce qui concerne la troisième phase du processus de vente, aucune différence n'apparaît entre les outperformers et l'ensemble de l'échantillon. Les outperformers évaluent de la même manière la compétence en communication et en langues, accordent une valeur un peu moindre à la formation dans la vente et la maîtrise des techniques de vente, et renoncent totalement au smalltalk et cadeaux publicitaires. Quant à la tenue vestimentaire du personnel de vente, elle est considérée comme peu importante tant dans l'ensemble de l'échantillon que dans le groupe des outperformers. Notons également que jusqu'ici, quelques différences en relation avec la préparation du premier contact peuvent être constatées, alors qu'en ce qui concerne l'ouverture d'un dialogue entre l'ensemble de l'échantillon et l'échantillon partiel, aucune différence ne peut être observée.

**Figure 25 – Troisième phase (ouverture du dialogue): mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total**



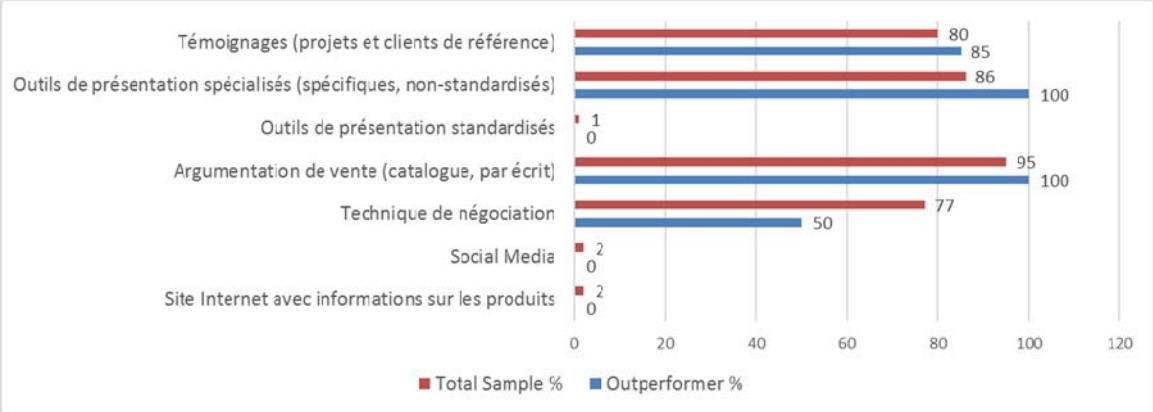

Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Dans la quatrième phase (présentation des ventes) seulement, de grandes différences apparaissent entre l'ensemble de l'échantillon et le groupe des outperformers. Les outperformers se concentrent beaucoup plus sur une argumentation écrite (documents de vente) et sur un support de présentation personnalisé. 100% des outperformers considèrent les présentations individualisées comme très importantes, contre 86% dans l'ensemble de l'échantillon.

D'autre part, dans l'ensemble de l'échantillon, il apparaît clairement que l'utilisation des supports de vente personnalisés est jugée comme moins importante, mais l'on accorde une grande importance aux techniques de négociation. Près de 77% de l'échantillon total estiment que les techniques de négociation dans la présentation de vente sont très importantes, alors que celles-ci ne sont considérées comme très importantes par seulement 50% des outperformers.

Les résultats de l'analyse comparative descriptive peuvent être résumés ainsi : les outperformers procèdent de manière moins standardisée et formalisée déjà dans la phase préparatoire du processus de vente. Cela s'applique autant à l'analyse et à la formation du processus de conception/initiation de la vente, par exemple au moyen d'une analyse des stakeholders, qu'à la production de moyens de présentation standardisés ou le recours systématique aux techniques de négociation.

**Figure 26 – Quatrième phase: (présentation de vente): mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total**

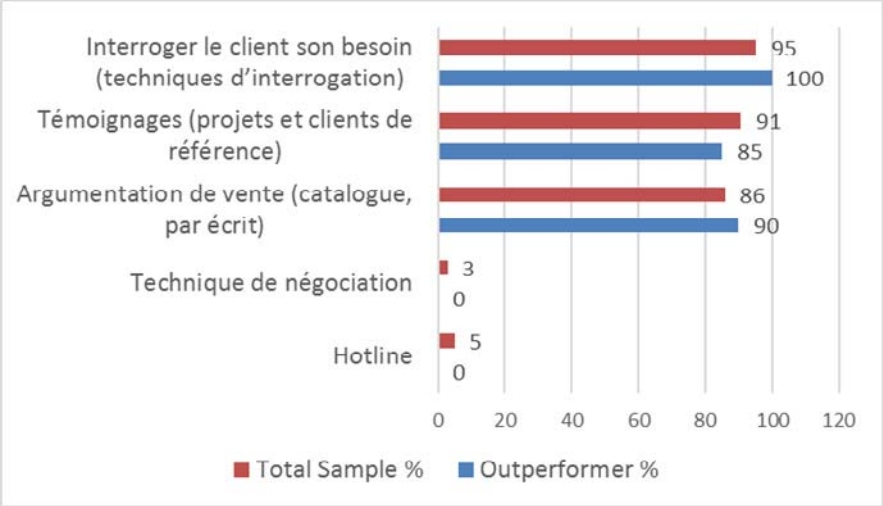



Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

L'échantillon des outperformers donne l'impression de procéder de manière plus individualisée, mais aussi plus économique. Ceci ressort déjà dans la première phase marquée par un recours plus fréquent à l'analyse ABC, de même que dans la deuxième phase avec une évaluation très précoce de la clientèle potentielle. Cette approche très individualisée des outperformers se poursuit dans la première discussion avec le client. Elle se reflète dans une importance significativement plus élevée accordée aux supports de vente individualisés, alors que la norme de l'échantillon global préfère la standardisation, la simplification et la réduction de la complexité du processus de vente et repose sur des techniques de négociation.

En revanche, dans la cinquième phase du processus de vente, aucune différence n'apparaît entre le groupe d'outperformers et l'échantillon global. Ici, la majorité des entreprises évalue de la même manière les différents instruments de vente. Toutes insistent sur l'importance d'intégrer les besoins des clients, la présentation de projets de référence, la mention des clients de référence et l'élaboration d'une offre individualisée.

**Figure 27 – Cinquième phase (répondre aux objections des clients): mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon global**

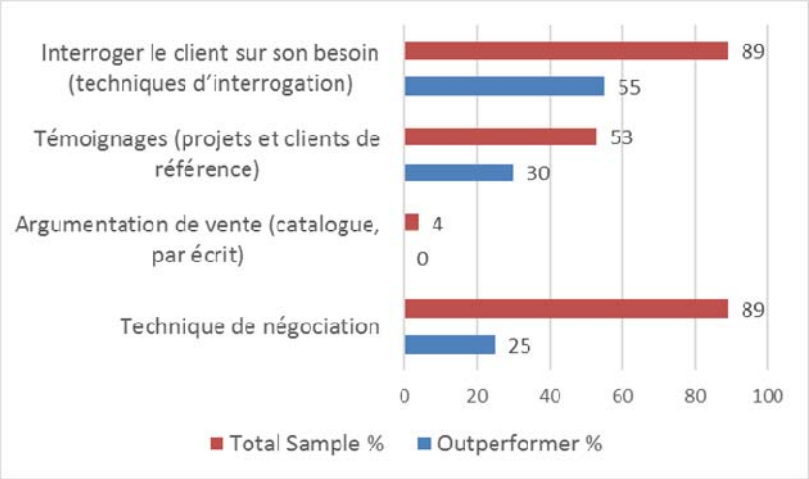



Source: propre traitement et représentation
(écahntillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Les procédures standardisées telles que les techniques de négociation ou consultation par téléphone sont considérées comme moins importantes tant par l'échantillon total que par le groupe des outperformers.

Dans la sixième phase (phase de transaction), des différences extrêmes apparaissent à nouveau pour tous les items mesurés, sauf pour la question de l'importance de l'argumentation de vente. La différence la plus marquée apparaît dans l'importance des techniques de négociation. Seuls 25% des outperformers considèrent les techniques de négociation comme particulièrement importantes dans la phase finale, alors qu'ils sont 89% dans l'échantillon global.

**Figure 28 – Sixième phase (transaction): mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

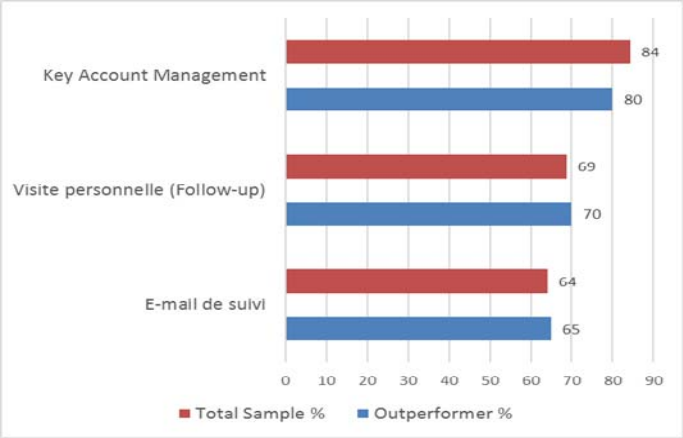
A ce stade, on ne peut que spéculer sur l'interprétation de l'analyse comparative descriptive. On peut supposer que pour le groupe des outperformers, cette phase de la transaction a été si bien préparée que d'autres mesures telles que le hard-selling comme forme extrême de technique de négociation ne sont plus pertinentes. Cela signifie que, au contraire de l'échantillon global, ces étapes du processus de vente sont déjà nécessaires, en raison de l'individualisation du processus de vente, et ne nécessitent que très peu d'ajustements.

Si l'on met en lien ces résultats à ceux des première et deuxième phases, on pourrait croire que dans cette phase de la vente, les outperformers savent quel revenu le client peut effectivement générer ; pour l'échantillon global, on constate que les instruments pour gérer les ventes ciblées, comme par exemple l'analyse ABC et l'analyse du potentiel de la clientèle, sont moins importants que pour les outperformers. On peut supposer que chez les outperformers, on a posé à l'avance les bases de la réussite de l'entreprise avant la réalisation de l'affaire. De toute évidence, l'activité commerciale est contrôlée par l'attente des bénéfices futurs en termes d'efforts envers les clients concrets, comme en termes de fourchette de prix. Par conséquent, les outperformers ont clairement fixé, avant la dernière étape de la vente, la hauteur de l'effort à consentir par rapport aux perspectives de revenus, alors que les underperformers, indépendamment d'un calcul de revenus, essaient de forcer la vente dans tous les cas. D'un autre côté, on peut supposer que pour l'ensemble de l'échantillon, la plupart des entreprises essaie de forcer chaque transaction à tout prix, avant la transaction elle-même. Ceci apparaît notamment à travers l'importance disproportionnée des compétences de

négociation dans l'échantillon global, alors que dans le groupe des outperformers, cet instrument est considéré comme moins important.

La phase 7 affiche de plus faibles différences entre l'échantillon global et le groupe des outperformers. Alors que les moyens standardisés comme le télémaketing, l'envoi d'e-mails etc, ne sont importants ni dans l'échantillon global, ni chez les outperformers, le contact personnel est capital pour le développement de la fidélisation du client et le développement de nouvelles affaires, tant dans l'échantillon global que dans le groupe des outperformers.

**Figure 29 – Septième phase (suivi): mentions « *très important* » (en %) dans la comparaison entre outperformers et échantillon total**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

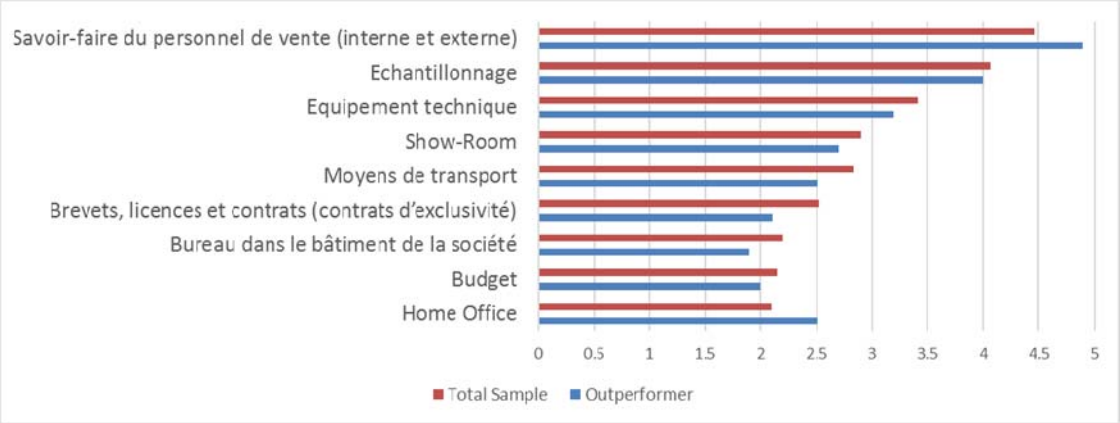
La première chose que nous pouvons conclure en termes de canaux de distribution, de stratégies d'entrée sur le marché et de structure du processus de vente est que les entreprises prospères (les outperformers) recourent à un nombre plus restreint de canaux de distribution, profitent plus du succès de l'apprentissage. Dans le processus de vente comme dans le choix des canaux de distribution, elles procèdent de manière significativement plus individualisée et choisissent moins souvent le traitement du marché en recourant à des intermédiaires.

## 3.9 Ressources et activités clés, promesses de prestations

La deuxième partie du questionnaire de l'enquête qualitative de l'échantillon tiré de l'échantillon SIES se réfère au modèle d'affaires dans le sens d'Osterwalder et Pigneur (2011). Les items ont été déterminés par un prétest et se rapportent aux dimensions d'un modèle d'affaires, comme les ont conceptualisées Osterwalder et Pigneur (2011). Concernant le regroupement des données, il faut noter que les outperformers n'ont volontairement pas été comparés aux underperformers. Nous avons comparé les outperformers (n=20) avec l'ensemble de l'échantillon (n=64). La raison en est que l'on vise une déclaration globale représentative, l'échantillon étant constitué aléatoirement à partir de l'échantillon SIES. La répartition selon la taille de l'entreprise est identique dans les deux échantillons du fait que l'échantillon aléatoire repose sur des quotas. Jusqu'à présent, la perspective de la recherche a d'abord été orientée vers des déclarations représentatives portant sur les PME suisses internationales, et seulement subsidiairement sur les meilleures entreprises (outperformers) en tant que groupe de contraste.

La première question concerne les ressources principales du processus de vente.

**Figure 30 – Ressources favorisant la vente et leur importance pour le commerce international (question 2a)**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Dans l'échantillon total, on relève une grande importance accordée au savoir-faire de vente et aux échantillons de produits (figure 30). L'importance des échantillons était déjà visible dans le processus de vente. Dans l'ensemble de l'échantillon, l'importance des projets de référence ressort, même si ceux-ci s'avèrent plus importants pour l'échantillon total que pour les outperformers.

D'autres ressources favorisant la vente, comme par exemple les moyens de transport (voitures de service), ne sont pas considérées comme très importantes dans l'ensemble de l'échantillon. Il en va de même pour le home office ou un bureau au siège de l'entreprise. Les showrooms ont plus d'importance que le lieu de travail. Finalement, pour le succès de la vente, le lieu de la place de travail des collaborateurs est moins crucial que l'équipement technique qui, indépendamment du lieu, permet des manières de travailler adaptées à la situation de vente. L'équipement technique des collaborateurs est aussi considéré comme plus important que la moyenne. Dans ce sens, l'importance relativement élevée du showroom peut être associée à la possibilité d'entrer en contact avec les clients dans l'environnement du produit. Il n'est donc pas étonnant que le bureau au siège de l'entreprise et le home office soient considérés comme moins déterminants.

Si l'on considère l'ensemble des items, on ne peut observer qu'une faible différence entre l'échantillon total et les outperformers. Seuil le domaine des compétences personnelles des collaborateurs de vente laisse apparaître une pondération légèrement plus forte chez les outperformers de l'importance du savoir-faire dans la vente. Cela confirme les résultats de la

partie du questionnaire portant sur le processus de vente. Les outperformers mettent, ici aussi, davantage l'accent sur les compétences individuelles des collaborateurs.

La comparaison entre échantillon total et outperformers révèle des résultats différents pour les outils de gestion (question 2b).

**Figure 31 – Outils de gestion (question 2b)**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

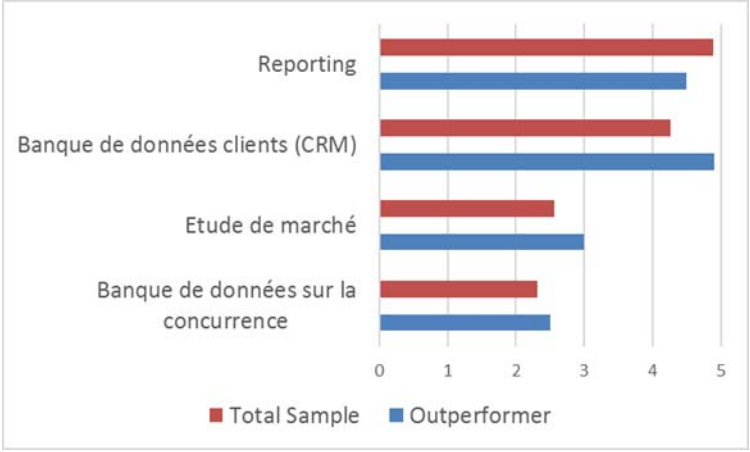
Une stratégie de vente formulée est considérée comme tout aussi importante pour agir de manière autonome, ceci tant dans l'échantillon total que dans le groupe des outperformers. Cependant, on note une différence significative pour l'item du coaching interne. Le groupe des outperformers juge l'importance de cet instrument comme très insignifiant, alors que dans l'échantillon global, le coaching interne et une formation à la vente sont considérés comme très importants. Les outperformers, au contraire, accordent moins d'importance à tout le domaine des techniques de vente (coaching, formation etc.).

Il est également frappant de constater la différence dans la conception du contenu. Les outperformers estiment cet aspect plus important que l'ensemble de l'échantillon. Pour le groupe des outperformers, les collaborateurs de vente jouent un rôle plus important dans le succès des ventes.

En ce qui concerne les systèmes d'information (question 2c), on note une différence entre les outperformers et l'ensemble de l'échantillon dans l'ordre d'importance accordé à la base de données CRM et au reporting. Alors que dans l'ensemble de l'échantillon, le reporting précède la base de données CRM en ordre d'importance, c'est le contraire chez les outperformers où la base de données CRM est plus importante que le reporting. Bien que les différences de moyennes soient plutôt faibles, elles soutiennent toutefois la thèse selon laquelle les outperformers travaillent beaucoup plus intensément avec les clients et les données des clients dans la gestion de la vente et accordent moins d'importance à la

formalisation, notamment sous forme de reporting. Ceci se reflète en particulier dans l'importance un peu plus élevée accordée aux études de marché.

**Figure 32 – Systèmes d'information (question 2c)**



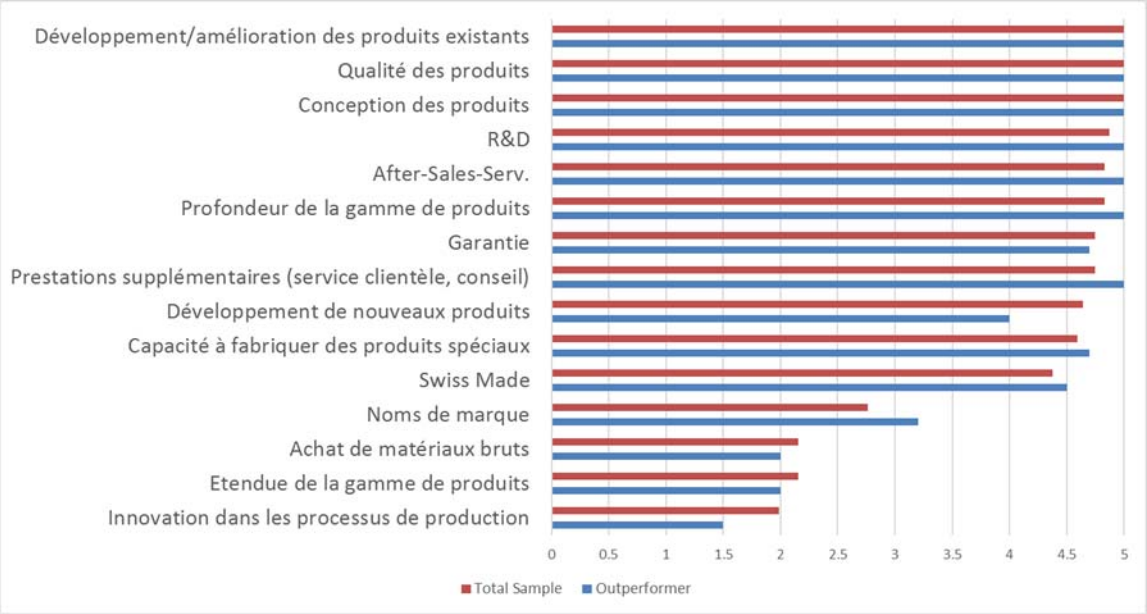

Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Le fait que les outperformers soient plus axés sur la situation individuelle du client, tant en termes de besoins des clients que de prévisions de rendement et de chiffre d'affaires, a déjà été souligné dans l'analyse du processus de vente. La deuxième phase de ce processus (préparer et planifier le contact avec la clientèle) révèle une préférence pour l'analyse ABC. Dans la troisième phase, (début de la discussion) on se concentre plus fortement sur l'analyse du potentiel de la clientèle et dans la phase 4 (présentation des ventes), on observe une plus forte tendance à privilégier la documentation sur mesure. Ce résultat de l'analyse du processus de vente se reflète également dans les résultats relatifs aux ressources et activités clés obtenus jusqu'à présent. Ici aussi, nous pouvons noter (1) une sous-pondération des techniques et instruments formels et (2) une individualisation dans l'ensemble plus forte tant en termes de « *traitement* » des clients que d'individualisation du collaborateur de vente, soit une préférence pour l'incentive financière comme moyen de diriger, (3) moins d'importance accordée aux reportings et (4) aux techniques de vente, (5) une préférence pour la gestion indirecte par la stratégie au détriment de la planification de vente, (6) de même qu'une plus forte pondération des données individuelles des clients issues des analyses de potentiel et, en général, des données du CRM.

En ce qui concerne les éléments de l'offre de prestations (proposition de valeur et activités clés) pour la réalisation de la proposition de valeur (question 3a), des différences significatives apparaissent entre l'échantillon global et le groupe d'outperformers dans certains domaines. Si l'on compare tout d'abord les valeurs moyennes, on peut constater, indépendamment de la performance de l'entreprise, que le développement du produit est le

mieux placé. Cela confirme les résultats de la revue de littérature ; les Hidden Champions n'étaient pas des leaders de l'innovation dans le sens de l'innovation de produit, mais créaient une valeur ajoutée plus forte pour les produits existants dans des segments de marché choisis (marchés de niche) et non sur le marché dans sa globalité.

**Figure 33 – Proposition de valeur (Value Proposition) et activités clés (Key Activities) (question 3a)**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Cette tendance s'avère même encore plus marquée chez les outperformers. Ceux-ci accordent plus de valeur aux services complémentaires tels que le service après-vente, alors que le processus (interne) d'innovation pour le développement du produit est un peu moins valorisé que dans l'ensemble de l'échantillon. Ce résultat peut signifier que les besoins de la clientèle ne sont pas uniquement satisfaits par la vente du produit, mais aussi par le service après-vente et les services complémentaires aux produits. Pour les outperformers, la profondeur de l'assortiment importe plus et la largeur de l'assortiment moins que pour l'ensemble de l'échantillon. Cette tendance corrobore les résultats de la recherche sur les Hidden Champions: au lieu d'une large couverture du marché à travers un large assortiment, on vise la profondeur de l'assortiment dans un marché de niche.

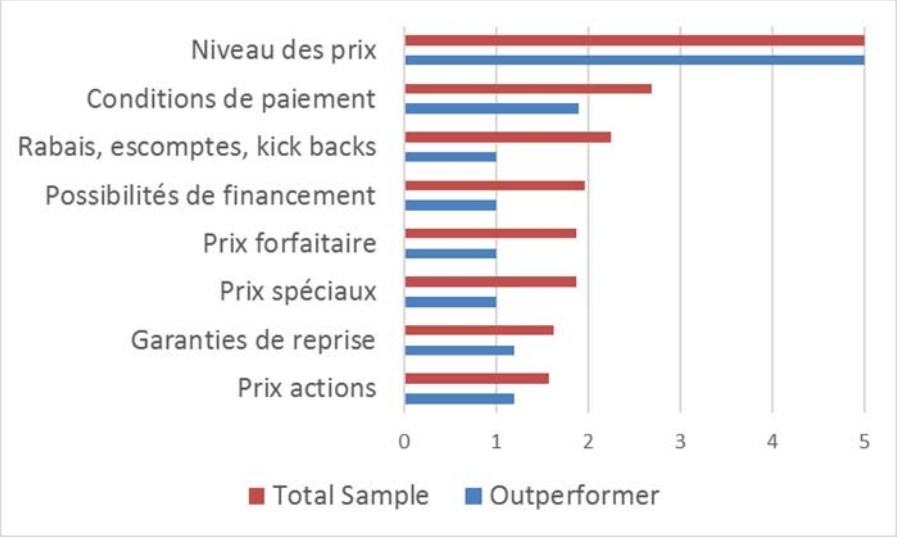
Dans l'ensemble, la préférence pour le développement du produit par rapport au développement de nouveaux produits ne surprend pas, en particulier pour les PME qui s'internationalisent. Comme la statistique descriptive de l'échantillon SIES le révèle, une PME qui s'internationalise suit cette voie parce que le marché domestique est trop restreint.

De toute évidence, une PME qui s'internationalise parce que le marché domestique est trop limité est déjà active dans un marché de niche très étroit. Les résultats pour la proposition de valeur et l'offre de prestations peuvent être interprétés de la manière suivante: ce n'est pas le processus d'innovation, ou le développement de nouveaux produits qui prime pour l'échantillon global comme pour le groupe des outperformers, mais le développement continu du produit, sa conception et l'augmentation de la valeur ajoutée par le biais d'un service après-vente, de services complémentaires et de compétences pour améliorer l'avantage du client.

Si l'on interprète encore la disproportion entre l'importance élevée accordée au développement continu du produit par rapport à l'importance accordée au processus d'innovation interne dans les deux groupes, on peut supposer que le développement du produit et le développement de nouveaux produits ne naissent pas d'un processus d'innovation global, mais, comme suggéré par la recherche sur les Hidden Champions, est réalisé en collaboration étroite avec le client. Dans ce sens, le processus (interne) d'innovation dans le groupe d'outperformers est encore moins important, bien que ce groupe ait nettement plus de succès en termes de performance d'entreprise. On peut admettre que ce processus reflète une orientation vers le client particulièrement marquée.

Cette hypothèse est étayée par les réponses à la question de la politique des coûts, des prix et des conditions (question 3b). Cela montre que le groupe des outperformers considère les conditions spéciales et des réductions comme moins importantes que l'échantillon global (figure 34).

**Figure 34 – Politique des coûts, des prix et des conditions (Cost Structure und Revenue Stream – question 3b)**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

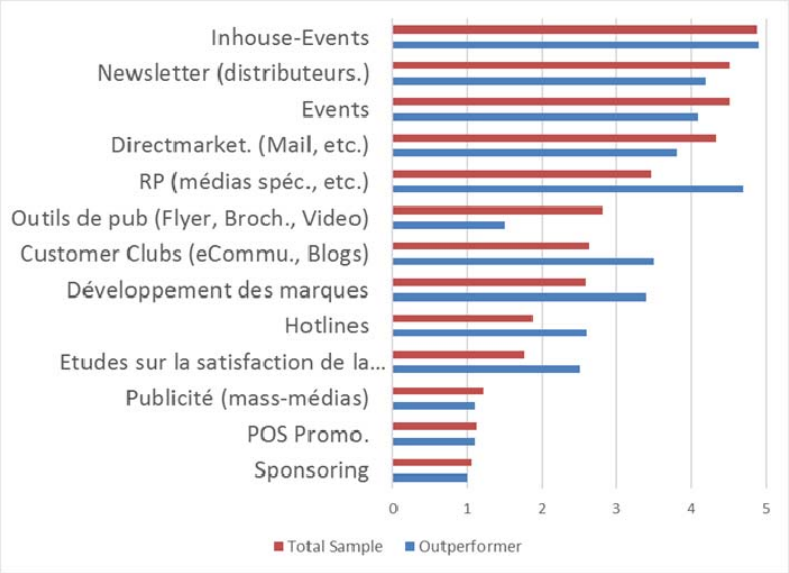
On peut en conclure que pour le groupe des ouperformers, la vente s'appuie beaucoup moins sur les rabais (prix par paquet, actions, modalités de paiement, etc.). Encore une fois, la recherche sur les Hidden Champions a déjà montré que la plus-value des produits était encore plus fortement axée sur les besoins des clients et bien plus fortement déterminée par les prestations et les services autour du produit, de sorte que le caractère relativement unique des prestations rend les réductions de prix inutiles. Ceci explique aussi la haute rentabilité des Hidden Champions.

En outre, l'importance du contact direct avec le client apparaît aussi dans la préférence des canaux de marketing direct. Tant l'échantillon total que le groupe des outperformers montrent une préférence claire pour le contact direct avec le client et les partenaires de vente (figure 35 ci-dessous). En conséquence, l'ordre d'importance des différents canaux de marketing jusqu'à l'utilisation des relations publiques (PR) est le même dans la comparaison entre l'échantillon et le groupe d'outperformers: les événements in-house apparaissent au premier plan, suivis des newsletters aux partenaires de vente, des événements et du marketing direct par mail.

La seule exception est l'utilisation de la catégorie « *PR dans les médias spécialisés* ». Les outperformers la place en deuxième position, alors que dans l'échantillon, elle représente seulement la quatrième forme de communication indirecte avec les clients et les nouveaux clients. Si l'on interprète ceci en lien avec le développement de la marque, les outperformers apparaissent plus fortement concentrés sur la marque, ce qu'ont déjà mis en évidence les

différences dans la proposition de valeur (question 3a). On peut également l'expliquer par le fait que les outperformers préfèrent le marketing direct (figure 35).

**Figure 35 – Canaux de marketing et Customer Care (question 3c)**

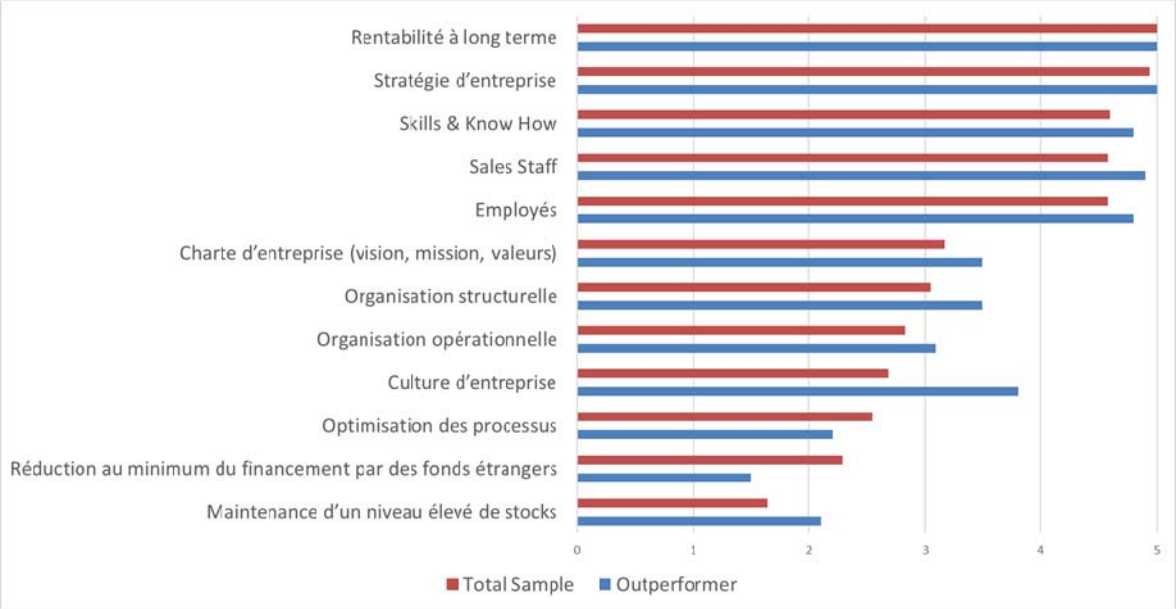



Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Cette constatation peut être interprétée en ce sens que les outperformers investissent beaucoup plus dans les marques et communiquent par ce biais, ce qui pourrait aussi expliquer pourquoi les outperformers ne sont pas contraints de vendre « *par le prix* ». Ils ne sont pas seulement plus proches du client à travers leurs services, mais communiquent aussi davantage leur caractère unique à travers la marque. Ainsi, le client comprend qu'il s'agit d'un produit spécifique et d'une marque spécifique tant par la prestation de service que par la force de la marque. Ceci se reflète dans le fait que la profondeur de l'assortiment (résultats de la question 3a) est significativement plus importante pour les outperformers que sa largeur, car ces derniers choisissent de se concentrer sur des marchés plus étroits (comme les Hidden Champions). Ici la profondeur de l'assortiment est renforcée par les services. La marque vise à répondre à des besoins spéciaux et des demandes individuelles, mais ne se destine pas à un marché large.

Quant aux ressources clés (question 4), on n'observe que de petites différences entre l'échantillon global et le groupe des ouperformers pour les deux ressources les plus importantes.

**Figure 36 – Ressources clés (question 4)**




Source: propre traitement et représentation
(échantillon total: n = 64; groupe outperformers: n = 20)

Dans chaque cas, ce qui compte est la rentabilité et la stratégie (figure 36 ci-dessus). Des écarts plus significatifs apparaissent dans les compétences personnelles. De manière générale, le groupe des outperformers juge les compétences et le savoir-faire des collaborateurs de vente et des employés comme plus importants que l'ensemble de l'échantillon. Ce résultat correspond également aux résultats de l'analyse du processus de vente de la première partie du questionnaire qui mettait déjà en évidence l'importance particulière des caractéristiques personnelles dans la communication avec la clientèle, comprise aussi comme ressource clé. Une différence particulièrement marquante apparaît dans le domaine de la culture d'entreprise : les outperformers considèrent la culture d'entreprise comme significativement plus importante que l'échantillon global (figure 36 ci-dessus). Si on met ce résultat en lien avec la pondération plus élevée de la marque dans la proposition de valeur (question 3a) de même qu'avec l'importance particulière attribuée au développement de la marque (question 3c) et aux compétences individuelles des collaborateurs, on pourrait conclure que les valeurs immatérielles chez les outperformers sont, dans l'ensemble, nettement mieux considérées. Les procédures et les structures formelles s'avèrent moins pertinentes, en particulier en comparaison à « *l'entreprise moyenne* ».

## 3.10 Synthèse des résultats

Les résultats des différentes analyses des données sont relativement cohérents, malgré la diversité des facteurs observés et des variables. Les entreprises qui rencontrent du succès

agissent de manière plus focalisée, personnalisée et individualisée : ceci se reflète dans un set réduit de canaux de distribution et un nombre plus faible de stratégies de traitement du marché. On se concentre par exemple sur une gamme plus restreinte de produits au profit d'une plus grande profondeur de l'assortiment. Cette focalisation concerne aussi les aspects humains au sein de l'entreprise : l'importance de chaque collaborateur, l'importance de la culture d'entreprise en tant que cadre pour le développement des collaborateurs, l'accent sur les compétences personnelles dans la négociation de vente de même que le développement des marques en tant que « *personnification* » des produits et de l'entreprise, et finalement le processus individualisé de vente.

À l'inverse, pour les entreprises « *moyennes* » et en particulier chez les underperformers, on observe plutôt une non-focalisation : (1) la largeur de l'assortiment précède sa profondeur, (2) le nombre de canaux de vente et de stratégies de traitement du marché est plus élevé, (3) la marque est de moindre importance, alors que (4) pour les collaborateurs, la formation dans la vente est davantage soutenue et le recours aux techniques de vente standardisées n'a en général pas la même importance que dans les groupe d'outperformers. Dans l'ensemble, les collaborateurs sont moins considérés comme des ressources clés. Au lieu de cela, on peut observer une plus grande standardisation des processus, moins d'attention aux besoins individuels des clients, une gamme plus large de produits, etc.

Bien que les différences dans les diverses analyses ne soient pas extrêmes, l'image qui se dessine est aussi présente dans la littérature produite par la recherche sur les facteurs de succès. Tant la recherche sur l'entrepreneuriat dans le domaine de l'internationalisation que la recherche sur les facteurs de succès, et ici en particulier la recherche sur les Hidden Champions, soulignent l'accent mis sur les collaborateurs et leurs compétences, et l'attention de l'entreprise portée non sur la largeur mais sur la profondeur de la relation au client et la pénétration du marché. À ce point, on peut retenir que les entreprises qui atteignent un succès au-dessus de la moyenne ont développé une certaine combinaison de particularités de la relation au client, du portfolio de prestations, de relation entre les collaborateurs et entre l'entreprise et les collaborateurs, qui confirment le succès de leur marque. La pertinence de ces facteurs a aussi été révélée dans la recherche sur les facteurs de succès dans la vente.

Les résultats de cette analyse ne doivent pas être considérés comme surprenants ou tout à fait nouveaux. Ils révèlent cependant rigoureusement et plus en détail une image globale des aspects liés au modèle d'affaires et au processus de vente qui commence au niveau de la stratégie commerciale et s'étend jusque dans les questions du processus de vente et des ressources clés. En résumé : le succès est créé par la profondeur au lieu de la largeur,

l'individualisation au lieu de la standardisation et la concentration au lieu de la diversification. Le fait que dans les petites entreprises, cette tendance soit déterminée par l'entrepreneur lui-même et une petite équipe du top management ne faisait pas l'objet de la récolte de données. Mais on peut constater logiquement et intuitivement que l'entrepreneur joue un rôle tout à fait crucial dans la configuration des différents domaines de la triade concentration-individualisation-profondeur.

## 3.11 Entretiens avec les experts

Suite à l'analyse des données SIES et les données propres, un débat d'experts a été mené. 10 personnes y ont participé. Le choix des experts repose sur leur participation à l'enquête qualitative. 5 CEO d'entreprises qui ont été identifiées comme des outperformers ont été sélectionnés. 5 autres participants ont été recrutés parmi les consultants qui ont travaillé pour ces entreprises et bénéficiaient de 10 ans d'expérience au moins de conseil dans le domaine de l'internationalisation des PME.

Au début du débat, les résultats de l'analyse des données ont été exposés aux participants par le biais d'une présentation de 30 minutes, et les résultats détaillés sur demande des experts. Il est apparu que les résultats présentés reflétaient également l'expérience des CEO et des consultants. Le consultant A s'exprime ainsi sur le résultat le plus important :

> «*Je peux aussi constater dans ma pratique que l'accent mis sur les clients, les niches, moins sur les canaux de distribution et le contact personnel avec le client est décisif pour le succès. Il est tout à fait typique de la part des entreprises moins performantes d'essayer de résoudre les problèmes de vente en augmentant les canaux de distribution au lieu d'optimiser les canaux existants. Il en va de même pour ce qui est de la formation des collaborateurs de vente : on essaie d'améliorer les performances par des techniques de vente standardisées au lieu de recourir au coaching personnalisé des collaborateurs. A tort, car à l'international, les PME peuvent être performantes seulement dans les marchés de niche. Et ces niches sont fondamentalement des projets d'affaires classiques et pas des marchés de masse avec des produits à large spectre d'utilisateurs. Pour le succès dans ces affaires, ce n'est pas l'utilisation de techniques de vente standardisées ou une possible large utilisation de canaux de distribution qui est décisive, mais uniquement la focalisation sur le client.* »

Le débat d'experts s'est déroulé en trois parties: (1) les conclusions globales, (2) les stratégies commerciales et (3) le processus de vente. Le but de la discussion était de constater et discuter de façon critique le résultat global et de voir si l'analyse des données correspondait à la pratique des CEO de PME et des consultants (partie 1). Dans la deuxième partie de la discussion, les différences constatées dans les échantillons ont été discutées en détail. Dans la troisième partie, les résultats de l'étude en termes de processus de vente et d'activités pertinentes favorisant les ventes ont été discutés.

En principe, il convient de noter que le débat d'experts est fortement sous l'influence inconsciente du chercheur, et reflète aussi ses biais. Ceci est vrai en particulier dans la modération de la discussion, en particulier pour les sujets que le chercheur développe de manière plus approfondie, et pour d'autres sujets qui n'ont pas grande valeur à ses yeux. Le biais peut également apparaître dans le choix des affirmations du compte rendu, et dans leur traitement qui pourrait apporter une nuance qui n'était pas voulue par son auteur. Seul un engagement éthique du chercheur peut éviter de tomber dans le biais d'apporter son propre contenu et de suivre une direction déterminée. Le modérateur est tenu de structurer la discussion thématiquement. Cette exigence s'applique également à l'élaboration du compte rendu : le chercheur se doit de ne pas négliger les déclarations contradictoires, mais d'en tenir compte explicitement, même si celles-ci touchent des aspects marginaux de l'étude. Car l'objectif du débat d'experts n'est pas de confirmer encore une fois l'analyse des données, mais de les discuter de manière critique.

## 3.12 Discussion des conclusions générales

La principale conclusion de l'analyse des données est que les activités suivantes dominent les activités des outperformers : (1) la profondeur au lieu de la largeur dans la politique des produits, la pénétration du marché et la gamme de produits, (2) la concentration sur un nombre restreint de canaux de distribution et (3) l'individualisation au lieu de la standardisation dans l'acquisition et la gestion des clients.

Du point de vue du consultant B, cette conclusion apparaît déjà au travers du choix de l'objet de l'enquête :

> « *Si les PME examinées sont actives à l'international, il s'agit déjà naturellement en soi d'entreprises qui visent des activités commerciales internationales parce que pour elles, le marché suisse est trop limité. Or cela ne signifie pas forcément que c'est le cas si leur produit est uniquement destiné à un étroit marché de niche. De mon expérience de consultant, il existe aussi souvent une internationalisation par défaut. On n'arrive pas à vendre en Suisse et on pense à tort que c'est à cause de l'étroitesse du marché.* »

Ce que le conseiller en entreprise B a nommé « *l'internationalisation par défaut* » se reflète aussi dans une certaine mesure dans les résultats de l'analyse des données. Ainsi l'explique le consultant A :

> « *Selon mon expérience, ce sont les PME n'ayant pas mis correctement la commercialisation en place, qui parviennent à la conclusion que leur échec est dû à*

*l'étroitesse du marché domestique, en particulier dans le domaine des produits complexes comme les logiciels, etc. Souvent, c'est une erreur. Au lieu de construire systématiquement la vente, de désigner un directeur des ventes et de structurer les processus de vente, on se lance dans l'aventure de l'internationalisation. Cela montre alors déjà dans les premiers pas de l'internationalisation que les devoirs que l'on n'a pas faits à la maison ne mènent certainement pas au succès dans un pays étranger. Mais le problème s'aggrave lorsque les coûts augmentent et que le succès n'est pas au rendez-vous.* »

De sa propre expérience, le CEO H confirme également ce qui précède. Avant la création de sa propre entreprise dans le secteur technologique, H avait déjà travaillé en tant que CEO dans une PME de la même branche, qui s'est précipitée dans l'internationalisation pour compenser la faiblesse des ventes et a dû déposer le bilan.

« *Je peux dire d'amère expérience que « l'internationalisation par défaut » n'est pas un cas rare. D'après mon expérience, je peux conclure que c'est le cas dans les domaines des produits et prestations de services complexes. Le danger est que plus une entreprise est spécialisée, plus elle croit que les problèmes des ventes dans un marché étroit ne trouvent pas leur cause dans le processus de vente et la gestion des ventes, mais pour ainsi dire sont dus au produit. Dans l'entreprise dans laquelle je travaillais, ce sont les techniciens qui donnaient le ton. Ils étaient si fixés sur le produit et si convaincus du produit qu'ils n'ont absolument pas compris que celui-ci ne se vendrait pas tout seul. Ils ont ensuite conclu que le mauvais chiffre d'affaires était dû à l'étroitesse du marché intérieur et que par conséquent, il fallait aller en Allemagne. Là-bas, le même problème s'est posé, mais sous une autre forme : nous avons d'abord envoyé de Suisse des collaborateurs qui devaient s'occuper de la distribution et ensuite, après que ceci s'est avéré un échec, nous nous sommes tournés vers un intermédiaire. Au final, nous n'avons généré que des coûts, mais aucun bénéfice. Finalement, nous avons dû déposer le bilan parce que nous avions négligé nos clients existants en Suisse au profit de l'internationalisation.* »

Pour le consultant G, le problème de « *l'internationalisation par défaut* » est dû au fait que l'entreprise dispose souvent d'un bon produit ou service, mais que le modèle d'affaires n'est pas réfléchi:

« *Souvent, les « inventeurs » croient qu'un produit peut convaincre de lui-même. Mais l'innovation est une chose et la commercialisation en est une autre. On peut constater que le modèle d'affaires n'a pas bien été réfléchi dans de nombreuses PME.*

> *Cela ne concerne pas seulement un bon produit, mais un concept comprenant toute la chaîne de valeur : quels sont les processus de base de notre entreprise, de quel avantage comparatif concurrentiel disposons-nous, comment le transposer, comment devons-nous structurer et gérer le processus de vente ?* »

Le consultant G confirme aussi les résultats de l'analyse des données : chez les underperformers, le problème réside dans le fait que l'on a « *seulement* » un produit, et que l'on n'a pas structuré un modèle d'affaires pour ce produit, mais toujours improvisé d'une activité à une autre. Ce problème, le consultant C le souligne aussi :

> « *Pour les underperformers, comme ils les appellent, il est typique d'avoir seulement un but global. Par « global », j'entends qu'il n'y a pas de stratégie élaborée, même pas un document écrit, et aucun objectif chiffré. De nombreux CEO d'underperformers répondent à propos de leurs objectifs stratégiques : « Nous voulons croître ». Si l'on demande dans quels marchés jusqu'à quand, avec combien de pour cent de croissance et de quel montant, on ne reçoit plus aucune réponse. Cela montre déjà que l'on croit à ses produits ou services, mais que dans les détails, on n'a encore recueilli aucune représentation ou chiffres. Ce problème se propage ensuite jusque dans les entretiens annuels avec les collaborateurs. Au niveau de l'unité, on n'a pas défini de budget pour les tâches fournies, ni un plan de ce qui doit être fait. Les entretiens avec les collaborateurs se déroulent comme d'habitude, quand ils existent. Ceux-ci ne sont souvent pas documentés par écrit, et l'on n'en tire aucun résultat comme par exemple la fixation d'objectifs. En fin de compte, ce problème de manque de structure se pose au niveau du management. Le problème des PME underperformers est finalement toujours le top management. Il est frappant de constater que ces managers résistent ensuite au conseil. Par exemple, on peut voir qu'après une analyse complète de l'entreprise, ils reconnaissent le problème dans leur modèle d'affaires, mais ensuite, on peut à nouveau observer qu'ils croient pouvoir reprendre le contrôle en introduisant quelques mesures. Ils veulent toujours prendre quelques éléments du paquet de mesures seulement, en ignorant les liens qui existent entre toutes les mesures.* »

On pourrait interpréter l'essai de réduire le programme de développement offert par le conseiller comme relevant de considérations financières. Car finalement, il s'agit ici d'underperformers, dont on peut supposer que la situation financière ne laisse que peu de marge pour le conseil externe. Par ailleurs, on ne peut juger objectivement de la raison du comportement des underperformers décrit par le consultant C ; d'un point de vue externe, il

n'est pas possible de juger si la limite provient réellement de moyens financiers limités. Le consultant C s'exprime ainsi sur ce point :

> « *Je ne crois pas que cela tenait à la hauteur des coûts globaux, car finalement, près de 75% du paquet de l'offre a été conclu dans la plupart des cas avec des underperformers. Le niveau des prix offerts aux PME n'est pas comparable aux coûts des mandats dans les grandes sociétés. Je suppose donc que cela tient plutôt à ce que la conscience du problème existait, mais que la thèse « le produit est si bon qu'il devrait se vendre par lui-même » ne pouvait être abandonnée. Par conséquent, une aide extérieure ne semblait pas vraiment nécessaire. Selon mon observation, plus le produit est compliqué sur le plan technique, plus on a tendance à croire qu'une partie des ventes devrait se faire par elle-même et n'est pas influencée par une action ou une stratégie de management.* »

Cette hypothèse est conforme à la déclaration du consultant B. Selon lui aussi, le comportement mentionné par le consultant C est typique des entreprises orientées technologie. Le consultant B est spécialisé dans les PME basées sur la technologie et exprime ainsi son expérience:

> « *Les entreprises qui, en dépit d'un bon produit, doivent se battre avec force sur le marché, celles que vous appelez les underperformers, se méfient généralement du conseil externe et de ce fait des consultants. C'est pourquoi elles demandent toujours des faits et des chiffres comme « que me revient-il en retour concrètement, en francs, du conseil ? » ou « laquelle de vos prestations va m'aider tout de suite ? ». En revanche, les entreprises performantes sont beaucoup plus promptes à prendre un risque et à payer pour un savoir-faire à court terme venant de l'extérieur, en sachant que l'on ne peut jamais calculer exactement ce qu'il adviendra à la fin. Elles savent toutefois que l'entreprise ne dispose pas de tout le savoir-faire et que l'on ne peut pas non plus acheter le conseil comme un produit fini avec une garantie de profit.* »

Le consultant A est même d'avis que pour les underperformers axées sur le produit, négliger la vente est une réelle erreur de management :

> « *Les underperformers ont tendance à croire qu'ils n'ont pas le budget ou que les ventes dans leur ensemble ne doivent pas être prises trop au sérieux. Ils préfèrent engager des collaborateurs d'un autre domaine et leur attribuer des tâches de vente. Souvent l'argument du budget est simplement une mauvaise décision d'allocation de trésorerie, parce que le fétichisme de produit empêche que l'on comprenne que l'objectif de l'entreprise n'est pas le développement d'un super produit de pointe,*

*mais un avantage pour le client. Et l'on apprend cela seulement sur le marché. En d'autres termes, on peut dire qu'une trop grande focalisation sur le produit conduit à s'en éloigner. L'échec survient automatiquement si dans la phase de croissance, le management évolue vers un management stratégique, tout en continuant à dépendre du management de produit et de développement.* »

## 3.13 Processus de vente et activités commerciales

Le consultant A constate aussi que les outperformers comptent moins sur eux-mêmes et sur leur produit, et sont conscients de l'importance de l'expertise externe:

« *Les underperformers font moins appel aux conseillers, … font moins confiance et demandent toujours des données immédiates sur les coûts et profits. Contrairement aux Hidden Champions, les underperformers ont une culture prononcée de la débrouillardise. Cela se reflète dans le domaine de la vente. Les underperformers ont simplement l'habitude d'attribuer des activités liées à la vente à des collaborateurs d'autres domaines de l'entreprise. Ils croient vraiment qu'ils peuvent faire l'économie de compétences spécifiques dans la vente et recruter à l'interne. Comme la plupart des collaborateurs n'aiment pas vendre, ceux-ci trouvent toujours mille et une raisons de ne pas le faire. Ils préfèrent retourner s'occuper du produit, ou encore optimiser le processus, parce que c'est important. Le réflexe chez les CEO des PME qui fonctionnent mal s'explique ainsi : si la vente ne marche pas, ils doutent plutôt du produit et veulent encore investir dans son développement. Ils peuvent calculer précisément parce qu'ils ont l'expérience. Dans la vente, ils ont affaire au facteur humain. Celui-ci ne se laisse que difficilement quantifier, ce qui s'avère pénible pour les inventeurs et les ingénieurs qui sont aussi les dirigeants de PME. Il faut ajouter qu'ils considèrent de toute façon la vente comme un « job de blabla » : finalement, tout le monde est capable de parler, c'est pourquoi la vente n'est pas considérée comme une véritable fonction de l'entreprise. La vente n'est en quelque sorte pas une « noble discipline » ; cette activité n'est pas sérieuse, seule la technique est reine. Avant d'aller chercher un « beau parleur » dans l'entreprise, ils confient la vente aux techniciens. Il en ressort que l'entretien de vente se passe dans ces conditions, où il ne s'agit pas du besoin du client mais du produit génial dont on ne comprend pas du tout pourquoi le client n'y a pas reconnu son avantage.* »

Les déclarations de ce consultant confirment aussi le résultat de l'enquête : les underperformers ont généralement des difficultés à se concentrer sur les tâches à réaliser dans

la construction d'une vente. Selon l'analyse des données SIES, les underperformers ont tendance à ouvrir plus de canaux de distribution au lieu de se concentrer sur un plus petit nombre. Cela se passe de manière similaire lorsqu'ils traitent avec le client lui-même. On a pu constater chez le CEO H que la fixation sur le produit empêchait de se focaliser sur le client. Sur la base de son expérience, le CEO H conclut aussi que l'échec résulte du manque d'intérêt pour le client en raison d'une fixation excessive sur le produit :

> « *Les PME sont la plupart du temps toutes actives dans des marchés de niche. On ne peut y survivre que si l'on connaît bien les clients individuellement. C'est pourquoi la standardisation est exclue de toutes les phases de la vente. Les clients souhaitent être traités individuellement. Cela commence dans la vente et dans le processus de vente, dans le traitement des offres, etc. Une anecdote : dans mon entreprise actuelle, nous appliquons par exemple, lors de la première discussion, la règle de ne pas intimider le client avec un ordinateur et une présentation powerpoint. Nous renonçons volontairement à nous cacher derrière une présentation ou un ordinateur, mais nous parlons réellement avec le client. Pour le développement du personnel de vente, nous insistons sur le discours libre et différentes situations et jeux de rôle avec un coach sont exercés pour que les collaborateurs gagnent en confiance pour agir notamment dans le premier contact et le suivi. C'est pourquoi nous accordons une valeur particulière au training des techniques de questionnement pour mener une discussion.* » (CEO H)

Cette déclaration confirme aussi les résultats de l'enquête qualitative relativement au processus de vente et aux ressources clés. Les outperformers misent moins sur les techniques de vente et les présentations standards, mais plutôt sur une documentation individualisée et adaptée à la phase de vente, comme sur le profilage des clients, les entretiens et l'analyse de la clientèle. Le CEO J constate :

> « *Nos supports de présentation sont totalement individualisés. Même les exemples sous forme de témoignages sont adaptés aux clients et s'il y a un problème, nous ne montrons pas tous les exemples possibles de projets, mais seulement ceux qui sont comparables aux problèmes des nouveaux clients. Nous adaptons donc toujours les exemples de projets aux clients. Dans notre banque de données de vente, nos projets les plus importants sont bien documentés et les collaborateurs de vente élaborent ensuite leur dias de référence sur la base de cette documentation. Chez nous, différents argumentaires sont préparés et utilisés pour les entretiens de vente en fonction de chaque situation individuelle et ciblée. Il arrive souvent que nous*

*montrions au plus un ou deux slides de plusieurs présentations, et rassemblions par exemple un dossier de vente toujours complètement individualisé. Par conséquent, nous n'avons pas de brochure, mais seulement des dossiers individualisés comprenant des documents imprimés de haute qualité par le personnel de vente. Nous avons une règle: les supports préparés ne sont utilisés que si l'entretien avec le client est bloqué.* » (CEO J)

Le consultant B, spécialisé dans le conseil lié à la vente dans les PME, appuie la déclaration du CEO J à partir de l'expérience de ses mandats :

« *Les PME qui visent plutôt un segment de masse avec un produit peu individualisé initient le premier entretien par une présentation powerpoint standard sur un ordinateur portable, et parlent 10 à 20 minutes. La discussion commence seulement après, de sorte que la plus grande partie du temps est déjà gaspillée sans que des informations sur le client n'aient été recueillies. La plus-value du client ne peut être saisie de cette manière. Il y a une grande différence entre les PME performantes et celles qui le sont moins. On note ceci, en particulier dans le commerce international : quand j'ai déjà des difficultés à adapter la communication au client dans mon pays, cela réussira encore moins à l'étranger, même si on parle aussi l'allemand. Une entreprise qui, en Suisse, peut difficilement communiquer avec le client, ne pourra pas le faire non plus en Allemagne. Ils ne veulent pas simplement entendre, mais ils ont des questions spécifiques. En conséquence, le taux de réussite du premier entretien des PME peu performantes en Allemagne est encore plus faible en Suisse. Et si ensuite une PME s'étend en France par exemple, une certaine barrière de la langue s'ajoute, puis les vendeurs s'accrochent encore plus à leur documentation préfabriquée et ne mènent plus aucune discussion.* » (CEO J)

Le CEO K, directeur d'une PME active dans le domaine des services pour grandes cuisines et restaurants dans le segment haut de gamme, voit un lien entre politique du produit et orientation des ventes. Selon lui, les entreprises du segment premium ne peuvent absolument pas réussir dans un marché de niche avec des instruments, des méthodes et des techniques de vente standards :

« *En fin de compte, les Hidden Champions sont toujours des entreprises actives dans un marché haut de gamme. Dans ce contexte, ils ne vendent pas de produit dont les fonctionnalités conviennent à une large clientèle, mais le produit lui-même est confectionné pour le besoin d'un marché de niche tout à fait déterminé. Et si la vente n'est pas argumentée et ne se déroule pas de manière tout à fait individualisée, alors*

*l'entreprise ne peut pas vendre ce produit particulier. Cela conduit à nouveau à un certain paradoxe dans l'internationalisation. Si ces PME de pointe en Suisse sont déjà bien établies et s'internationalisent, alors on en arrive à la situation qu'elles ne travaillent que le marché haut de gamme et doivent se faire un nom pour obtenir des commandes. Elles doivent par conséquent en revenir à une procédure de vente standardisée, pour pouvoir se faire une certaine masse de contacts. La situation devient alors à nouveau difficile pour nos Hidden Champions, car ils doivent à nouveau travailler dans le Mid-Price-Market qui fonctionne tout à fait différemment. Il faut soudain à nouveau vendre par le prix. La plus-value du produit n'est par contre pas très importante et le prix ne peut pas être maintenu pour l'offre de prestations complémentaires. Une entreprise concentrée sur une grande part d'individualisation, de structures key-account, de construction de contacts personnels, etc. doit soudain développer un plus grand nombre de premiers contacts de moindre qualité, se diriger vers le management de contact et compter davantage sur la masse de clients potentiels que sur la qualité des contacts.* » (CEO K)

## 3.14 Gestion des ventes et traitement du marché

Selon le consultant A, ces différences dans le processus de vente apparaissent aussi dans le recours à différents dispositifs, par exemple les événements in- house :

« *Les événements in-house chez les meilleures PME sont d'une grande importance pour générer de nouveaux clients surtout à l'étranger, et sur un marché sur lequel on a noué encore peu de contacts avec de nouveaux clients jusqu'ici. Les leads sont construits plutôt sur des foires et des événements in-house que sur des requêtes de bases de données CRM ou le marketing direct. Je vois ici une énorme différence entre les entreprises qu'on appelle outperformers, et les entreprises qui réussissent moins bien. Pour donner un exemple : une entreprise de Zug, dont j'ai pris en charge le conseil depuis peu, a déjà franchi le premier pas dans un pays proche (Allemagne et Autriche). Ici en Suisse, l'entreprise a développé un segment de marché de niche stable, jouit d'une grande confiance de sa clientèle et bénéficie de marges élevées. L'entreprise fonctionne ainsi d'elle-même. L'entreprise se trouve devant la tâche d'établir les premiers contacts dans un marché géographiquement nouveau – et dans une certaine mesure de construire une base de données et une affaire à partir de rien. Les foires et les événements in-house ont été choisis comme canaux de distribution les plus importants. Les ventes doivent à nouveau se déployer dans la largeur au lieu de la profondeur, comme dans le pays d'origine. Et que se passe-t-il ? Dans les*

*événements in-house, les présentations de produits sont proposées au détriment du réseautage. Dans les foires, on attend des contacts qui passent au stand au lieu de rechercher et inviter des clients potentiels ciblés à l'avance. On développe ainsi soudain à nouveau une procédure typique des underperformers. Cet exemple m'a montré que dans l'internationalisation, il est difficile même pour les meilleures entreprises, de faire de l'acquisition de masse, d'être focalisées sur le client et ses besoins. En d'autres termes, on pourrait dire que même pour les meilleures entreprises, chaque pas dans un autre pays oblige à construire l'approche du marché sans que l'on puisse transposer ce que l'on a déjà appris dans son marché intérieur ou dans un autre marché. On doit dans une certaine mesure toujours recommencer depuis le début. Les Hidden Champions doivent aussi se renouveler dans la manière d'aborder la vente au moment de l'internationalisation* » (consultant A).

Le CEO F complète quant au défi de « toujours se réinventer » :

« *Nous l'avons remarqué quand nous sommes allés en Espagne. Nous étions d'abord bien établis en Suisse et depuis 5 ans, nous n'avions plus dû faire d'acquisition à froid. Nos ventes étaient ajustées au développement de la clientèle et de la qualité du contact. Soudain, nous avons à nouveau dû faire de l'acquisition à froid et aller dans la quantité. Notre directeur des ventes, qui parle parfaitement l'espagnol, y a presque échoué. Bien qu'il n'y avait pas de barrière des langues, il n'a pas réussi à abandonner les exigences de qualité de contact en dirigeant l'équipe de vente espagnole. Le problème qui s'est posé était qu'en soignant particulièrement le premier contact, le nombre de nouveaux contacts était trop faible. Alors que nous en Suisse où nous étions déjà connus, de 10 premiers contacts, nous pouvions générer 7 contacts de suivi, en Espagne, ce nombre n'était que de 3 sur 10. En bref, pour le même nombre de contacts de suivi, le nombre de premiers contacts devait doubler. Avec les ressources limitées d'une PME, cela ne se fait qu'au détriment de la qualité du contact.* » (CEO F)

Au vu de ce qui précède, il semble que les outperformers ou les Hidden Champions peuvent, dans une certaine mesure, aussi être victimes de leur qualité et stratégie haut de gamme. Dans les marchés établis, l'acquisition à froid n'est plus fondamentalement nécessaire, parce que la clientèle existante offre suffisamment de possibilités d'up-selling et que le taux élevé de réachat offre un potentiel suffisant de gains et de revenu. L'entreprise doit alors en quelque sorte être à nouveau créée dans un marché géographiquement nouveau et les marchés de niche doivent être travaillés. Le CEO décrit ainsi la dynamique des marchés établis :

> « *Dans notre marché domestique, il n'est plus nécessaire d'acquérir à froid. Au lieu de cela, l'acquisition des nouveaux clients est même tout à fait possible par le biais du marketing relationnel, non seulement à travers la recommandation des clients existants, mais aussi à travers la recommandation des fournisseurs. Nous ne devons pas rechercher activement. Nous recommandons les fournisseurs que nous avons sélectionnés pour leur qualité et non pas en raison d'un prix avantageux. Nous les recommandons ainsi continuellement en toute bonne conscience, et à leur tour, ils nous recommandent à leurs clients. Cela fonctionne même sans commission ou quelque chose du genre. Et ces excellentes relations avec les fournisseurs nous aident même dans l'internationalisation. Nos récentes démarches d'internationalisation reposaient toutes sur la recommandation de fournisseurs. Quelques années après les premiers contacts d'affaires, nous avons formé une équipe de vente dans chaque pays. Celle-ci ne commençait pas à partir de rien, mais pouvait déjà se mettre au travail en se basant sur un réseau de clients stable.* » (CEO G)

La somme des affirmations et l'analyse des données mettent en évidence la tendance suivante : les outperformers développent des ventes moins complexes, reposant davantage sur le facteur humain. Cette tendance se dessine en fin de compte aussi dans l'analyse des données SIES, à travers la différence dans le nombre des canaux de distribution, et par exemple aussi par la construction de nouveaux canaux de distribution comme le e-commerce. Le consultant C est même d'avis que le e-commerce est une solution de pis-aller pour les underperformers axés sur la technologie :

> « *Le e-commerce, ou la participation à des plateformes dédiées à la branche, sont de véritables solutions « par dépit » pour les entreprises axées sur la technologie. Elles ont tendance à le faire par peur. Les meilleures entreprises, au contraire, renoncent totalement à de telles solutions, même complémentaires à la vente personnelle. Car elles sont finalement toutes actives sur le marché High End et c'est tout simplement du People's Business. On pourrait se demander si les produits proposés par le canal du e-commerce ont quelque chose à voir avec les réels produits des entreprises. D'après mon expérience, plus les produits sont techniquement complexes et spécifiques, plus ces entreprises tendent à réaliser la vente avec des moyens techniques au lieu de le faire par le biais de la vente personnelle.* » (Consultant C)

Dans l'ensemble, on constate que dans le groupe d'experts, il existe un consensus sur le fait que le profil de CEO est un facteur tout à fait décisif pour la stratégie et la mise en œuvre d'une vente qui réussit. En effet, pour les petites entreprise, le CEO ou le partenaire de

gestion est une ressource clé tant pour sa compétence dans le développement du produit que sa volonté de continuer à développer ses compétences de management après la mise sur le marché du produit et dans la phase de croissance de l'entreprise. Ainsi s'exprime le CEO F :

> « *Les gestionnaires qui n'aiment pas vendre ou jugent le processus de vente comme peu important, ont la plupart du temps un passé technique. Ils délèguent les tâches liées à la vente, mais ils ne savent pas quelles sont les caractéristiques d'un bon commercial ou comment on conçoit le processus de vente.* » (CEO F)

Le consultant A ajoute : « *Les directeurs des ventes des Hidden Champions ont aussi souvent un passé technique, mais la plupart du temps, ils se sont développés à travers le coaching ou la formation, à tel point qu'ils agissent vraiment et ne se cachent pas derrière des solutions techniques comme le e-commerce ou en déléguant les tâches de vente à des collaborateurs qui ont d'autres agendas.* »

En revanche, les outperformers sont souvent prêts beaucoup plus tôt dans le cycle de vie de l'entreprise à mettre sur pied un service commercial indépendant et à engager un directeur des ventes, ou transmettre cette tâche à un spécialiste. On ne répartit pas les tâches liées à la vente entre les collaborateurs, ou on n'en charge pas le CEO. Ici aussi, la question se pose de l'ouverture des directeurs au conseil, comme elle s'est déjà posée pour le développement des ventes. Car au moment de l'établissement d'un département des ventes et de la recherche d'un directeur des ventes, les PME entrent dans des « *terres inexplorées* ». Le consultant E constate :

> « *Il est frappant de constater que les meilleures entreprises préfèrent se faire conseiller à l'externe pour définir le profil d'exigences, rechercher et choisir un directeur des ventes, alors que dans les entreprises moins performantes, le directeur pense la plupart du temps qu'il est le mieux à même de décider tout seul qui convient comme directeur des ventes. Il en va de même pour le développement du processus de vente. La situation de conseil classique est : on développe un paquet de mesures pour la mise sur pied d'un chiffre d'affaires, et à la fin, on engage difficilement un directeur des ventes mais le processus de vente n'est pas développé. C'est typique d'une PME en difficulté. Le directeur pense qu'il peut économiser l'argent du développement d'un processus de vente, car il paie déjà un directeur des ventes.* » (Consultant E)

Du point de vue du consultant C, il en va de même pour le développement des canaux de distribution avec des partenaires externes (intermédiaires commerciaux, etc.) : « *Ici les*

*entreprises performantes laissent apparaître une volonté de développer un réseau de vente à l'étranger avec un partenaire externe dans le pays cible.* »

Or les outperformers montrent que la direction des partenaires de vente est à nouveau une « affaire de chef », bien qu'ils aient apparemment tendance à demander de l'aide externe lors de l'établissement d'un réseau de vente dans le pays cible :

> « *Même si les meilleures entreprises font immédiatement appel à un conseil externe lors de la construction des ventes dans un nouveau marché, elles font ensuite du suivi des partenaires de vente, donc du management du canal, une affaire de chef. Chef ne veut pas dire forcément directeur, mais plutôt directeur des ventes. Les PME performantes qui, au contraire, suivent de loin et pas aussi intensivement leurs partenaires à l'étranger, ne sont pas nombreuses.* » (Consultant C)

On voit donc que l'organisation, le développement et la direction des ventes chez les outperformers a une toute autre valeur que chez les entreprises à faible performance. Questionnés au sujet de la raison de ces différences dans l'importance accordée au processus de vente et dans la construction de la vente, la volonté de recourir à un conseil externe et la volonté de relever le défi de la vente, les experts font preuve d'un certain consensus en insistant particulièrement sur les caractéristiques de la personnalité de l'entrepreneur :

- Consultant A : *« Les managers des underperformers sont plutôt des personnalités introverties… des types plus analytiques qui conçoivent toute la question de la vente avant tout sous l'angle technique, au lieu de prendre en compte le facteur humain.* »
- Consultant C: « *Les directeurs des Hidden Champions sont plutôt à l'aise avec la prise de risque, ce sont plutôt des types actifs et de réseaux, souvent plurilingues, et sont déjà familiarisés avec le contexte international et d'autres langues et cultures* ».
- Consultant G: « *Du fait que j'ai grandi dans un environnement plurilingue, j'ai appris très tôt à connaître les langues et le contact personnel en tant que facteur de succès. Je valorise donc aussi le fait que les nouveaux collaborateurs se distinguent par des compétences en communication. Cela est d'autant plus pertinent pour la vente. Je préfère les gens qui sont capables de pratiquer l'écoute active.* »
- Consultant B: *« Quelle que soit la position, les outperformers recherchent en particulier des collaborateurs qui conviennent à la culture de l'entreprise et des*

*clients. Les chefs des underperformers s'orientent davantage sur des hard facts. Chez les collaborateurs de vente et dans le choix de partenaires de vente, ils sont plus sensibles au degré de formation, aux connaissances techniques ou – dans le cas de partenaires de vente – à l'expertise dans le domaine de la production.* »

Ces dichotomies entre soft facts et hard facts, axé sur le produit vs axé sur le client, communication avec focus sur le besoin du client vs attitude que le produit se vend quasiment par lui-même parce qu'il est si bon, sont rarement en contradiction avec la politique de prix. Déjà dans l'analyse SIES, il s'est avéré que les outperformers ne vendaient pas « *par le prix* », mais au lieu de cela offraient des services après-vente. La question se pose de la cause et de l'effet. Car il se pourrait que dans les entreprises moyennement et peu performantes, la pression de vendre soit plus grande. Ces entreprises acceptent donc plus vite des baisses de prix. D'un autre côté, l'acceptation des baisses de prix pourrait être la cause de la mauvaise performance. Mais ce qui est frappant dans ce contexte – après l'affirmation de la discussion d'experts - ce sont justement les entreprises faiblement performantes qui montrent une tendance à surévaluer leur produit, alors que les outperformers le considèrent seulement en lien avec les besoins des clients et l'adaptent tant au niveau de ses caractéristiques que des prestations de services complémentaires. D'autre part, les entreprises axées sur le produit sont très rapidement prêtes à accorder des baisses de prix ou rabais. Le consultant E s'exprime dans ce sens :

« *On demande partout des rabais : dans les entreprises performantes dans le domaine haut de gamme et dans les entreprises moins performantes dans le segment de masse. La différence réside dans le fait que les outperformers proposent plutôt des prestations complémentaires, mais très ciblées, et en toute conscience des marges. Les underperformers offrent aussi des prestations de services complémentaires mais consentent plus rapidement des rabais. Cela passe inaperçu, parce que ces entreprises ne reportent typiquement pas de marges sur les clients qui n'entrent pas dans la planification de la vente. Les outperformers arrivent au contraire à vendre la plus-value grâce au rapport personnalisé dans la vente, de sorte que le client ne demande même plus de rabais ou rarement. Les underperformers sont encore confrontés au problème qu'ils ne peuvent adapter rapidement les prix à l'augmentation des coûts.* » (Consultant E)

Le CEO H conseille aux PME suisses de renoncer aux rabais dans les affaires internationales, et ne pas tomber dans le « *en avoir pour son argent* ». Le swiss-made devrait représenter un gage de qualité (CEO H). Les entreprises suisses devraient plutôt procéder ainsi :

« *Au lieu de rabais, les PME devraient offrir à leurs clients plus de prestations de services complémentaires dans la négociation du prix. Ces prestations peuvent être définies par pays. Les circonstances individuelles dans chaque pays peuvent finalement être convenues avec le client. Avec l'offre de prestations individualisées au lieu de rabais, les PME suisses peuvent conserver un niveau de prix uniforme dans tous les pays. En conséquence, les prix peuvent aussi être communiqués de manière transparente dans tous les pays.* » (CEO H)

# 4 Résultats et conclusions théoriques et pratiques

La vue d'ensemble de l'analyse quantitative et qualitative fait apparaître un résultat relativement cohérent : les entreprises qui ont du succès agissent de manière fondamentalement plus personnelle et individualisée dans les différentes dimensions comme le nombre de canaux de distribution, le nombre de stratégies de traitement du marché, le focus sur une largeur d'assortiment plus limitée, le développement et l'importance du collaborateur dans la vente et du processus de vente individualisé qui repose sur le client et non pas sur des instruments standardisés (techniques de vente, matériel de présentation standardisés, etc.). Cette tendance a aussi été relevée dans la littérature émanant de la recherche dans le domaine des facteurs de succès et de la recherche sur l'entrepreneuriat dans le domaine de l'internationalisation. Ci-dessous, la théorie et l'empirie seront réunies dans le but de tirer des conclusions générales en matière de management.

## 4.1 Résultats de la recherche jusqu'à ce jour

La réflexion théorique sur l'internationalisation a généré deux grandes approches de recherche:

1. Le modèle descriptif: pour les PME le modèle pertinent s'avère être celui d'Uppsala (modèle en cascade), alors que le modèle Sprinkler (arrosage) correspond davantage aux entreprises multinationales, cette approche exigeant déjà une taille et une mise à disposition des ressources dont les PME ne disposent pas. De plus, le modèle Uppsala offre, par l'attention qu'il accorde aux feedbacks d'apprentissage, une hypothèse réaliste du processus d'internationalisation, comme en témoigne la recherche sur l'International Entrepreneurship et sur les Hidden Champions. Une exception toutefois : l'approche récente portant sur les Born Globals. Ce phénomène ne remet pas fondamentalement en question les modèles mentionnés, car il s'agit de cas particuliers de PME. Celles-ci sont actives principalement dans un segment de produits relativement étroit, et dans des domaines de produits qui ne présentent pratiquement aucun coût de distribution, tels que les logiciels ou produits numériques. Les Born Globals ne sont donc pas représentatives du groupe des PME. A partir des résultats de la recherche sur les PME, on constate que l'internationalisation des PME se passe dans la plupart des cas d'une manière progressive et à petite échelle, alors que la recherche sur les Hidden Champions constate que ce sont les clients qui déclenchent souvent l'internationalisation, et qu'une stratégie à long terme d'internationalisation pour les PME est extrêmement improbable. Ce n'est pas moins logique et intuitif : les

PME ne disposent que de peu de ressources, et ont de ce fait une aversion pour le risque. Ceci à tel point que l'internationalisation arrive au travers d'une grande chance, ou, comme cela a été constaté dans la partie qualitative, « *par défaut* ».

2. Le modèle normatif: au contraire des modèles descriptifs, les modèles normatifs ont été identifiés comme étant des modèles issus de la théorie du management. Ils concernent la conception de processus d'internationalisation sur la base de considérations logiques axées sur les grandes entreprises et sociétés. Ces modèles s'opposent aux résultats empiriques de la recherche sur l'International Entrepreneuship et les Hidden Champions, qui considèrent l'internationalisation des PME comme déterminée fortement par des circonstances, des opportunités d'affaires qui se développent spontanément, des activités entrepreneuriales, etc. Ensuite, ces résultats correspondent à la recherche en stratégie « *critique* » de Mintzberg et Waters (1985) qui ont montré que la stratégie réussie ne pouvait pas être assimilée à de la planification, mais qu'elle était un processus émergent, ce qui est aussi valable pour les grandes entreprises et sociétés.

Ce contraste entre les modèles normatifs et descriptifs se reflète aussi dans la recherche sur les Hidden Champions, qui ne porte pas sur les PME en particulier, mais sur les entreprises de taille moyenne en croissance, générant un chiffre d'affaires de 30 mio à 3 mia EUR de chiffre d'affaires. Cette recherche comprend pour ainsi dire encore des PME (jusqu'à EUR 50 mio de chiffre d'affaires), mais aussi les entreprises qui se sont développées dans des niches étroites, où l'internationalisation était un moment crucial pour la croissance future, faute de quoi elles se verraient limitées par le marché domestique.

La recherche sur les Hidden Champions offre une image similaire à la celle que révèle la recherche sur l'International Entrepreneurship : une internationalisation progressive prudente, proche du client, en minimisant les risques financiers en évitant par exemple une stratégie d'internationalisation globale simultanément dans plusieurs pays. La recherche sur les Hidden Champions constate que dans les meilleures entreprises, l'internationalisation est portée fortement par l'entrepreneur lui-même et une petite équipe de top managers développée progressivement, qu'elle profite de l'ingéniosité entrepreneuriale, à savoir de la recherche et des opportunités d'affaires qui se présentent, au lieu de planifier à grande échelle et à long terme et d'instaurer des procédures standardisées. Les Born Globals font exception, comme mentionné plus haut. Ces entreprises doivent être considérées comme des exceptions parmi les PME « *moyennes* », car elles sont moins dépendantes de la construction progressive de réseaux et canaux de distribution, en raison des caractéristiques de leurs produits. Elles offrent

leur produit par des moyens électroniques et peuvent vendre (e-commerce) avec succès à l'étranger sans dépendre de la vente personnelle, du développement de réseaux de distribution, etc. A l'opposé, certaines PME qui doivent s'internationaliser en raison de leur marché de niche, sont souvent actives dans le secteur des projets. Dans ce cas, le produit final ne peut être livré fini, mais doit d'abord être discuté avec le client. Ceci est valable encore pour des services complexes qui excluent une commercialisation électronique et par là un lancement multi-marchés. En ce qui concerne le développement du modèle d'affaires et les facteurs de succès dans le processus de vente, on a constaté que le développement d'un réseau de partenaires et de fournisseurs jouait un rôle important dans le succès des affaires et l'organisation de la vente qui repose sur le facteur humain.

## 4.2 Résultats de l'analyse en lien avec l'état de la recherche

L'objectif de cette étude ne concerne pas seulement les facteurs de succès de l'internationalisation, mais plus particulièrement les facteurs de succès de la vente dans le contexte de l'internationalisation, donc le noyau réel du succès de l'internationalisation. Fondamentalement, il n'existe pas de recherche sur les facteurs de succès dans le processus de vente à l'exportation, donc de recherche plus approfondie sur les facteurs de succès généraux dans le processus de vente. La recherche discutée à ce propos a été examinée sur deux plans : au niveau organisationnel et au niveau individuel. Au niveau organisationnel, l'importance de l'apprentissage organisationnel et l'établissement d'une culture d'entreprise favorisant l'apprentissage et le leadership ont été mis en évidence. Au niveau individuel, la littérature a montré que le succès dans la vente s'expliquait principalement par les caractéristiques personnelles des collaborateurs de vente, en particulier relativement à la capacité du collaborateur de répondre aux attentes du client par un savoir spécialisé, et de pouvoir ainsi le convaincre. A cet égard, la littérature sur les facteurs de succès dans la vente considère que les capacités d'interactions du personnel de vente et la culture d'entreprise sont des facteurs de succès. Certaines des recherches évoquées ont montré qu'il existait un lien entre la complexité du processus de vente et le succès de la vente : plus le processus de vente et de marketing est complexe, moindre est la probabilité de son succès.

Les résultats de la recherche sur le modèle d'affaires ont révélé que l'importance et l'étendue de la gestion des relations au client avait un fort impact sur le succès d'un modèle d'affaires, car les caractéristiques du produit, à savoir l'innovation du produit, ne suffisent pas à mener un modèle d'affaires au succès si le produit n'est pas intégré dans une chaîne de valeur déterminée par la relation au client et au fournisseur.

L'analyse quantitative de l'échantillon SIES a montré qu'à partir des canaux de distribution et du traitement du marché, aucune variable n'avait une importance significative pour le succès de l'entreprise. Dans ce sens, la préférence pour un canal de distribution ou une stratégie de traitement du marché ne peut expliquer le succès de l'entreprise. On a toutefois pu constater que les ouperformers préfèraient recourir à moins de canaux de distribution et moins de stratégies de traitement du marché, et choisissaient le contact direct avec le client. Par conséquent, la préférence pour la vente directe et personnelle pourrait être considérée comme un facteur de succès. Dans la comparaison entre les groupes d'outperformers et d'underperformers, on a pu constater que la différence principale entre les groupes consistait à une moindre complexité de l'organisation de vente et de traitement du marché chez les outperformers, alors que les underperformers préfèraient les formes de vente indirecte qui diminuent les marges en passant par des intermédiaires et des grossistes, de même que la vente anonyme à travers le marketing en ligne.

À partir de l'analyse d'une partie d'un échantillon de l'étude SIES, il est apparu que le groupe d'outperformers procédait beaucoup moins formellement dans le processus de vente, et ce dans toutes ses phases. Les outperformers tissent des liens personnels avec les clients, analysent mieux les opportunités d'affaires avec les différents groupes de clients et procèdent de manière plus ciblée que la moyenne des entreprises qui recherchent plutôt la masse des contacts commerciaux que la qualité de la relation au client. Pour les outperformers, le processus CRM est beaucoup plus important, ce qui s'observe aussi à travers un usage plus fréquent des instruments appropriés pour son pilotage et sa structuration, de même que dans la préférence pour le key accounting.

Cette focalisation sur les spécificités des clients considérés comme un potentiel de revenu, de besoins concrets et d'utilisation spécifique, etc. apparaît aussi dans le rejet des techniques de vente au profit des compétences individuelles de communication et dans une préférence marquée pour une individualisation dans le processus de vente global, la prise de contact, la conception des moyens de présentation et l'entretien de vente. Les outperformers accordent une valeur particulière au développement de la relation au client qui se poursuit encore après la vente. Les outperformers mettent ainsi davantage l'accent sur les services complémentaires et la fidélisation après la vente.

De ces résultats, nous déduisons que chez les outperformers, répondre aux besoins des clients passe non seulement par la vente de produits, mais s'étend au-delà. Par conséquent, la profondeur de l'assortiment est encore un peu plus importante que pour l'ensemble de l'échantillon. En revanche, la largeur de l'assortiment importe moins. En d'autres termes, les

outperformers ne visent pas n'importe quelle affaire ; ils recherchent une affaire tout à fait précise, avec une chaîne de valeur la plus profonde possible et qui rapporte le plus possible par client. Donc à un marché de masse et de grands volumes, ils préfèrent la niche avec de plus petits volumes et une forte valeur ajoutée par client. Les relations aux clients qui en résultent doivent être soignées et utilisées à travers une offre complémentaire au produit phare. Ainsi, les outperformers accordent moins de valeur aux conditions spéciales et aux rabais : la vente « *à tout prix* » ne compte pas. Ce qui compte est la construction d'une relation au client et sa profondeur d'utilisation, ce qui finalement permet de générer des prix plus élevés. La conscience de la valeur de sa propre performance et de la forte orientation vers le bénéfice se reflète aussi dans l'importance de la marque qui, pour les outperformers, est plus importante que pour les entreprises ordinaires. En conséquence, on préfère aussi les RP dans les médias spécialisés comme moyen d'initier les affaires, car ici sa propre représentation, la représentation de la valeur des marques, de la proposition de valeur et de performance peuvent mieux être ancrées dans les groupes cibles souhaités qu'à travers le marketing direct ou en ligne. En outre, la valeur du client est supposée être plus élevée que la moyenne. On privilégie en effet les affaires avec les clients existants plutôt que les nouvelles affaires. D'autre part, un chiffre d'affaires plus important peut être réalisé avec un client, et une plus grande importance est accordée au business du service après-vente.

L'analyse du débat d'experts confirme les résultats qui concernent la profondeur de la chaîne de valeur comme caractéristique spéciale du modèle d'affaires. On entend par là que les outperformers se concentrent sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour développer leur produit au moyen de services après-vente, produits annexes, processus CRM, analyse des clients, etc., alors que les entreprises moyennes ou les underperformers visent la vente du produit principal « *à tout prix* », en comptant sur un taux de succès élevé en couvrant un marché large et en préférant des techniques de communication et de vente standardisées. Il ressort du débat d'experts que les underperformers ont le problème particulier de ne voir « *que* » le produit, non intégré dans un modèle d'affaires complet dans le sens d'une chaîne de valeur complète et structurée. Au lieu de cela, les underperformers montrent une grande part d'improvisation, par exemple dans l'organisation et la gestion de la vente. Selon les experts, ce phénomène correspond souvent à une lourdeur due aux ingénieurs dans l'équipe du top management, associée à un comportement qui dévalorise le facteur humain dans la vente, à une attitude fondamentalement négative face à la vente en tant que fonction de l'entreprise, et à une forte résistance au conseil dans ce domaine. Au contraire, les outperformers comptent sur l'établissement d'un département des ventes et un directeur des ventes indépendants, alors que les underperformers présentent une division du travail moindre et une faible organisation

de la construction et des procédures en lien avec la définition et l'expression d'une fonction de vente indépendante dans l'entreprise. La tendance consiste ici à surestimer le produit et négliger les activités liées à la vente. Cela se reflète aussi dans la préférence pour les hard facts, doublée d'une fixation marquée sur le produit au lieu d'une fixation sur le client. Ce manque d'attention accordée au client apparaît ensuite aussi dans l'internationalisation « *par défaut* » et la tendance constatée par les experts de vendre « *à tout prix* » au lieu d'analyser les besoins du client dans la commercialisation du produit et de fournir une plus-value à travers un traitement du marché bien ciblé. Au lieu de cela, la conviction que le produit peut se vendre par lui-même l'emporte, de sorte que l'on continue à développer le produit et non la vente, et que l'on s'engage « *par défaut* » dans l'internationalisation, en espérant que le produit pourra se vendre encore mieux de lui-même sur un nouveau marché.

Le consensus du débat d'experts sur le manque de focalisation à cet endroit des underperformers ou des entreprises au succès mitigé doit être relativisé, car ces entreprises sont effectivement extrêmement focalisées, mais sur le produit. Dans la perspective de l'approche du modèle d'affaires, un bon produit peut fonctionner, mais dans un modèle d'affaires très structuré, qui ne repose pas seulement sur des caractéristiques de produit extraordinaires ou du moins particulières.

## 4.3 Contribution à la recherche et limites de cette étude

La recherche sur les PME est confrontée à la difficulté de la récolte de données. Cela tient à ce que les PME ne sont pas tenues de publier les données de leur bilan ou leur rapport de gestion. Par conséquent, la recherche sur les PME doit d'abord récolter ses propres données, des données primaires, et il est plus difficile de travailler sur les données financières, car les entreprises ne sont pas habituées à partager des données internes. Par ailleurs, dans les PME, les facteurs qualitatifs sont plus importants que dans les grandes entreprises, et ceux-ci ne peuvent pas être déduits de l'analyse des données numériques, comme par exemple les données financières de l'entreprise (Gruber, 2000, p. 18).

Dans le meilleur des cas, la direction est prête à participer à une interview qualitative, ou à une courte enquête au moyen d'un questionnaire standardisé. L'avantage de cette étude est qu'il a été possible de traiter un vaste ensemble de données issues de l'enquête SIES, ce qui a permis d'analyser statistiquement un échantillon étendu et de parvenir ainsi à une certaine représentativité. Sur cette base, il a été possible de mener une enquête qualitative, qui pouvait aller plus en détail dans la structuration du processus de vente et les facteurs pertinents pour le modèle d'affaires. Les résultats de cette enquête ont aussi pu être développés et validés par le

biais du débat d'experts. Ainsi, la valeur ajoutée de la présente étude réside dans la combinaison des données quantitatives et qualitatives.

Les données disponibles, et par conséquent aussi toute l'étude, offrent une certaine largeur et une certaine profondeur. Considérant le résultat global, la valeur de cette étude réside moins dans des connaissances extraordinairement nouvelles, mais plutôt dans leur profondeur. Ainsi, nous avons constaté qu'une certaine combinaison d'exclusivité de la relation à la clientèle, du portefeuille de prestations, du lien entre collaborateurs et entre les collaborateurs et les clients conduisait au succès de l'entreprise. A l'origine de cette particularité, on trouve une concentration sur un marché de niche, moins de canaux de distribution, moins de stratégies de traitement du marché, un pilotage orienté vers le collaborateur et le client. D'une part, nous avons confirmé certains aspects de la recherche sur les facteurs de succès dans le domaine des PME et de la gestion des ventes, et d'autre part, ceux-ci ont pu être précisés grâce à la diversité des items relatifs à la conception concrète du processus de vente et de sa gestion. La valeur ajoutée de cette étude réside dans le fait que les facteurs de succès ne sont pas explorés seulement sur le plan de la stratégie de l'entreprise, comme c'est le cas dans la recherche sur les facteurs de succès, mais également sur le plan de l'activité de vente, la conception du processus de vente, etc.

Par conséquent, les résultats de cette analyse ne doivent pas être considérés comme surprenants ou tout à fait nouveaux. Toutefois, une image globale se dessine dans une plus grande profondeur de détail, en particulier en ce qui concerne les aspects du modèle d'affaires et du processus de vente qui commence au niveau de la stratégie de vente et se poursuit jusqu'à la conception de l'entretien de vente et de la politique des prix. Par ailleurs, la recherche sur l'internationalisation n'a produit jusqu'ici aucune étude allant jusqu'à ce niveau de détail. Elle en est essentiellement restée au niveau de l'entreprise, probablement en raison des difficultés de la récolte de données mentionnées ci-dessus qui, dès le départ, limite le nombre de facteurs opérationnalisables.

## 4.4 Recommandations pour la pratique du management

Les conclusions de l'analyse des données et du débat d'experts peuvent être résumées par les éléments ci-dessous.

1. Il est recommandé de développer et d'utiliser moins de canaux de distribution en parallèle, de se concentrer sur le développement de ces quelques canaux de distribution et de réaliser leur transfert sur de nouveaux marchés géographiques, au lieu de développer pour chaque pays un canal de distribution différent. La même recommandation s'applique à la stratégie de traitement du marché. Les deux permettent d'apprendre de l'expérience et de construire chaque étape de l'internationalisation sur des canaux et approches de traitement du marché déjà testés et optimisés pour atteindre un effet d'apprentissage et accroître l'efficience de l'internationalisation. Cette recommandation est également compatible avec les résultats de la recherche sur l'International Entrepreneurship qui souligne la pertinence des effets d'apprentissage sur le succès dans une internationalisation progressive.
2. Dans la phase de développement d'un nouveau marché géographique, l'accent doit être mis sur le développement d'une relation au client (qualité de la relation au client) plutôt que la recherche continue de nouveaux clients (quantité). Cela est valable en particulier dans les conditions d'internationalisation, car ici chaque client existant avec lequel les affaires peuvent s'étendre, augmente la rentabilité, car aucun coût n'est généré pour gagner le client. En revanche, on peut supposer que les coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients dans de nouveaux marchés à l'étranger sont plus élevés que dans le pays d'origine où le marché – donc les groupes cibles et personnes potentiels – sont déjà connus.
3. D'autre part, lors de l'entrée sur le marché, un nombre élevé de contacts doit être visé dans l'immédiat en recourant à des techniques de vente standardisées. Il s'agit donc de la quantité de contacts. Après une phase d'établissement (phase d'expansion), il faut se tourner vers la qualité de la relation au client et l'extension des affaires avec la clientèle existante, donc sur le cross et up selling.
4. L'idée de base est de mettre l'accent sur le développement des compétences d'interaction du personnel de vente (qualité) dans l'internationalisation au lieu de présentations standardisées et d'un processus de distribution et de vente formalisé. Ceci devrait aussi s'appliquer à la phase d'entrée sur le marché. Cela signifie que la vente internationale devrait moins être construite sur de la communication marketing

non personnalisée (en particulier le marketing direct), et davantage sur le contact personnel constant avec les clients existants (key accounting), de même que sur l'établissement d'un processus de relation au client.

5. En tant que facteur de succès principal, l'attention sur les besoins du client doit précéder les caractéristiques du produit. Cela est valable non seulement pour le développement des produits, ce qui ici n'était pas le sujet, mais en particulier pour le processus de vente et la gestion de la distribution. Ceci est particulièrement pertinent dans les circonstances de l'internationalisation, car dans les nouveaux marchés, les besoins spécifiques des clients du pays peuvent être traités plus rapidement par une plus grande proximité, et devraient conduire à une adaptation, des changements, un élargissement de l'offre du produit et de la prestation, pour permettre une rapide régionalisation des produits et services pour augmenter ainsi le succès.

6. Contrairement à la moyenne des entreprises, le groupe des outperformers a davantage mis l'accent sur la promesse des marques et le développement de la marque dans l'analyse qualitative. L'importance de la marque peut être mise en relation avec les facteurs de succès de l'internationalisation, notamment par la mise en œuvre de la promesse de la marque dans la culture d'entreprise. Le but est de développer un comportement conscient de la valeur de la marque en particulier chez les collaborateurs. Dans l'internationalisation, il s'avère avantageux de prendre des mesures pour que les nouveaux collaborateurs venant d'autres pays intègrent le plus vite possible la culture d'entreprise, afin qu'ils puissent représenter les valeurs de la marque avec consistance. Dans ce sens, la construction d'une marque forte permet une entrée sur le marché plus rapide et plus facile dans de nouveaux marchés géographiques. La marque apparaît donc comme un instrument de gestion important de la vente dans le contexte de l'internationalisation.

7. Le développement et l'établissement d'un département des ventes indépendant et la position de directeur des ventes avant l'internationalisation est le dernier résultat important à considérer comme facteur clé de succès. Ceci devrait déjà être réalisé dans le pays d'origine, pour que le département des ventes continue à développer l'efficience des processus et instruments de vente en s'appuyant sur l'expérience réalisée sur le marché domestique. Car en raison de leurs ressources limitées, les PME ont besoin d'un retour sur investissement rapide dans les phases de l'internationalisation. On peut donc supposer qu'une entreprise qui a déjà mis en place un département efficient dans son pays, aura développé un important facteur de succès

pour affronter les conditions difficiles de l'entrée sur de nouveaux marchés géographiques.

# 5 Bibliographie

Abrahamczik, C. (2012). *Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU)*. München: Hampp.

Achtenhagen, L:, & Naldi, L., & Melin (2010). Business Growth—Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289-316.

Adam, O. (2009). *Soft Business Process Management: Darstellung, Überwachung und Verbesserung von Geschäftsprozessen mit Methoden des Soft Computing*. Berlin: Logos.

Ahlert, D., Große-Vehne, R., Kruse, P. (2007). *Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken - Case Study: Internationalisierung im Speditionsgewerbe am Beispiel des KMU Große-Vehne* (IMADI-Projektberich 6). Münster: University of Münster.

Ahlert, D., Hesse, J., Kruse, P. (2008). *Internationalisierung von KMU - Erfolgsfaktoren und Benchmarking beim KMU-Abschlussbericht zum Praxisprojekt Schäper* (IMADI-Projektbericht 21). Münster: University of Münster.

Ahlstrom, D.,& Bruton, G. (2010). *International Management. Strategy and Culture in the Emerging World*. Mason: South-Western.

Allen, K. (2009): *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach*. Boston: South Western Cengage.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493–520.

Amschlinger, M. (2011). *Internationalisierung im Mittelstand: Eine empirische Analyse*. Lohmar: EUL.

Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and Performance in New Businesses. Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry. *Small Business Economics*, 29(1-2), 81–99.

Annacker, D. (2001). *Unbeobachtbare Einflussgrößen in der strategischen Erfolgsfaktorenforschung. Ein kausalanalytischer Ansatz auf der Basis von Paneldaten*. Wiesbaden: DVU.

Artz, M. (2010). C*ontrolling in Marketing und Vertrieb: Planung, Budgetierung und Performance Measurement*. Wiesbaden: Gabler Springer.

Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.

Backes-Gellner, U., & Huhn, K. (2000). Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In J. Gutmann & R. Kabst (Eds.), *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren* (pp. 175-192). Wiesbaden: Gabler.

Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R., & Solmecke, H. (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(3/4), 183–219.

Baldegger, R. (2013). *Swiss International Entrepreneurship Survey 2013: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU*. Freiburg: Postfinance.

Bartlett C., &. Ghoshal, S. (2002). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. London: Hutchinson.

Becker, W., & Ulrich, P. (2011). Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen: Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien. In F. Keuper & F. Schunk (Eds.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand* (pp. 51-71). Wiesbaden: Gabler.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms – An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.

Belz, C., & Reinhold, M. (2012). Internationaler Industrievertrieb In L. Binckebanck & C. Belz (Eds.), *Internationaler Vertriebe: Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (pp,. 3-221). Wiesbaden: Springer Gabler.

Berndt, R., Fantapie, C., & Sander, M. (2010). *Internationales Marketingmanagement.* Heidelberg: Springer.

Blunck. E., & Martin, M. (2011). International Consulting Cooperative for SMEs going abroad - Drivers, challenges and a proposal based on the cooperative model. *Hohenheimer Genossenschaftsforschung* 2011, 127-176.

Böcker, G. (2011). *Synergieeffekte und Integration bei Mergers & Acquisitions: Fallbeispiele*. Hamburg: Diplomica.

Bodendorf, F., & Robra-Bissantz, S. (2003). *E-Finance: Elektronische Dienstleistungen in der Finanzwirtschaft*. Munich: Oldenbourg.

Bogner, T., & Brunner, N. (2007). *Internationalisierung im deutschen Lebensmittelhandel*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Bornemann, M. (2010) *Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung. Eine kontextabhängige Betrachtung.* Wiesbaden: Gabler.

Brecht, U. (2004). *Controlling für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*. Wiesbaden: Gabler Springer.

Bruhn, M. (2002). Internationales Marketing von Dienstleistungen. In U. Krystek & E. Zur (Hrsg.), *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung, eine Herausforderung für die Unternehmensführung* (12th ed.) (pp. 407-436). Berlin: Springer.

Bundesamt für Statistik der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2014). Regionale Disparitäten in der Schweiz: Kleine und mittlere Unternehmen. Retrieved May 6, 2015, from http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/03/key/00/ind27.informations.270107.2701.html

Bundeszentrale für politische Bildung (2009). *Ausländische Direktinvestitionen(ADI) pro Jahr*. Retrieved May 16, 2015, from http://www.bpb.de/wissen/VULE3D

Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2012). Analyzing the Business Model Concept. A Comprehensive Classification of Literature. In ICIS (Ed.), *ICIS 2011 Proceedings. International Conference on Information Systems* (pp. 1-19). Maastricht: ICIS.

Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.

Büter, C. (2010). *Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung*. Munich: Oldenbourg.

Buzzell, D, & Gale, B. T. (1989). Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Gabler.

Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken: Wiley.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2007). *Entrepreneurship*. Westport: Greenwood.

Cavusgil, S., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press.

Cegarra-Navarro, J. G., & Rodrigo-Moya, B. (2007). Learning Culture as a Mediator of the Influence of an Individual's Knowledge on Market Orientation. *The Service Industries Journal*, 27(5), 653–669.

Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008): The Impact of Supervisory Adaptive Selling and Supervisory Feedback on Salesperson Performance. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 447–454.

Chan, S., & Foster, J. (2001). Strategy Formulation in Small Business. *International Small Business Journal*, 19(3), 56-71.

Chesbrough, H, & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

Chetty, S., & Campbell, H. C. (2003). Paths to internationalization among small and medium-sized firms - a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*. 37, 796-820.

Chonko, L: B., Dubinsky, A. J., Jones, E., & Roberts, J. A. (2003). Organizational and Individual Learning in the Sales Force. An Agenda for Sales Research. *Journal of Business Research*, 56(12), 935-946.

Churchill, G. A., Ford, N.M., Johnson, M.W., & Walker, O.C. (2000). *Sales Force Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Clement, R., & Schreiber, D. (2013). *Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft* (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.

Coad, A., & Hölzl, W. (2010). Firm Growth: Empirical Analysis (Papers on Economics and Evolution - Max Planck Institutes of Economics). Retrieved May 6, 2015, from: papers.econ.mpg.de/evo/discussionpapers/2010-02.pdf

Covielloa, N., McDougallb, P., & Oviattc, B. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research: An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625–631.

Crick, D. & M. Spence (2005). The Internationalisation of 'High Performing' U.K. High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review*, 14, 167-185.

Cross, J., Hartley, S. W., Rudelius, W., Vassey, M. J. (2001). Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationships and Implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 199–206.

Crössmann , J. (2003). Marketing-Controlling-Erfolgskennzahlen. In W. Pepels (Ed.), *Marketing, Controlling, Organisation* (pp. 81-106). Berlin: ES.

Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asse*t. Hoboken: Wiley.

Danzinger, F. (2010). *Kundeninteraktionskompetenz in Industriegütermärkten. Eine empirische Studie zur Interaktions- und Lernorientierung.* Wiesbaden: Gabler.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance. An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance. An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing,* 21(1), 3–22.

Diedrichsen, M., & Kißler, M. (2008). *Aufsichtsratreporting: Corporate Governance, Compliance und Controlling*. Munich: Oldenbourg.

Diller, H., & Lucking, J. (1993). Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63(12), S. 1229-1249.

Dömötör, R. (2011). *Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen.* Wiesbaden: Gabler.

Drucker P. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.. New York: Harper Business.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-Business Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.

Duderstadt, S. (2006). *Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling*. Wiesbaden: Gabler.

Dülfer, E., & Jöstingsmeier, B. (2008). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. Munich: Oldenbourg.

Dunning, J. (1988). *Explaining International Production*. London: Routledge.

Ellis, A., & Kauferstein, M. (2004): *Dienstleistungsmanagement: Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management*. Berlin: Springer.

Enderwick, P. (2013). *Multinational Business and Labour*. New York: Routledge.

Eschlbeck, D. (2006). *Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse.* Munich: Oldenbourg.

EU-Kommission (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen 2003/361/EG*. Brussels: European Commission.

European Commission (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen 2003/361/EG*. Brussels: European Commission.

Fabian, S. (2005). *Wettbewerbsforschung und Conjoint-Analyse*. Wiesbaden: Gabler.

Faltin, G. (2008). *Kopf schlägt Kapital*. Munich: Hanser.

Felden, B., & Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer.

Fichtner, H. (2008). *Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Fischer, C. (2013). Industrielles Dienstleistungsmanagement für wachstumsstarke Auslandsmärkte. München: Hampp.

Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation. A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.

Fritz, W. (1993). Die empirische Erfolgsfaktorforschung und ihr Beitrag zum Marketing (AP-Nr. 93/12). Braunschweig. Universität Braunschweig.

Fuchs, M., & Apfelthaler, G. (2009). Management internationaler Geschäftstätigkeit. Wien: Springer.

Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C., & Althaus, B. (2015). Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen. St. Gallen: OBT.

Garret, R. & Covin, J. (2007): A Model of Corporate Entrepreneurship as a Strategic Adaption Mechanism. In G. Lumpkin & J. Katz, J. (Eds.), *Entrepreneurial Strategic Process. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth Volume 10* (pp. 9-32). Amsterdam: Emerald.

Gedo, T. (2011). *A Behavioral Economics Approach to Internationalization of Born Global Firms: An Explanatory Investigation. Doctoral Thesis University of Manchester*. Retrieved September 14, 2014, from: https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153412&datastreamId=FULL-TEXT.PDF

Gladen, W. (2011). *Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Glückler J. (2005). Making embeddedness work: social practice institutions in foreign consulting markets. *Environment and Planning*, 37(10), 1727–1750.

Göttgens, O. (1996). *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*. Wiesbaden: Gabler.

Greve, G. (2006). *Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Groll, K. (2009). *Das Kennzahlensystem zur Bilanzanalyse*. Munich: Hanser.

Gruber, M. (2000). *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*. Wiesbaden: Springer.

Guenzi, P. (2002). Sales Force Activities and Customer Trust. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 749-778.

Guggemoos, P. (2012). *Unterstützung der Unternehmensentwicklung junger wachstumsorientierter Technologieunternehmen*. Wiesbaden: Gabler Springer

Gutenberg, E. (1989). *Zur Theorie der Unternehmung*. Berlin: Springer.

Haas, A. (2009). Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79(1), 7–30.

Haas, H., & Neumair, S. (2006). Ländermarktauswahl und Timingstrategien. In D. Haas & S. Neumair (Eds.), *Internationale Wirtschaft* (pp. 579-604). Munich: Oldenbourg.

Haedrich, G., & Jenner, T. (1996). Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten. *Die Unternehmung*, 1, 13-26.

Haenecke, H. (2003): *Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung*. In: M. Zerres, & C. Zerres, (Hrsg.), *Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung: Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung* (S. 13-23). Stuttgart: Kohlhammer.

Hans H. Bauer und Nicola E. Sauer: *Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch?*, In: DBW, 64. Jg. 2004, Nr.- 4, S. 621-622

Haric, P., Pollak, C., Grüblbauer, J., & Rintersbacher, M. (2013). *Ziel Hidden Champions: Handbuch für wachstumsorientierte Unternehmensführung*. Wien: Leitbetriebe Austria Institut.

Haussmann, H. (2003). Spezifische Erfolgsfaktoren von Hidden Champions im Internationalisierungsprozess. In D. Holtbrügge (Ed.), *Management multinationaler Unternehmen* (pp. 105-120). Heidelberg: Springer.

Hax, H. (2005). *Unternehmen und Unternehmer in der Marktwirtschaft*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Herr, C. (2006). *Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung*. Wiesbaden: DUV.

Herstatt, C., Buse, S., Tiwari, R., & Hieber, S. (2007). *Potenziale der internationalen Vermarktung in KMU: Entwicklung eines Instrumentes zur Selbstanalyse der kritischen Erfolgsfaktoren (Forschungsprojekt RIS-Hamburg).* Hamburg: TU Hamburg-Harburg.

Hesse, J. (2004). *Erfolgsforschung im Vertrieb: Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter*. Wiesbaden: Gabler.

Heusinger von Waldegge, S. (2009). *Steigerung des Unternehmenswert – Entwicklung und Einsatz eines Controlling-Systems*. Wiesbaden: Gabler.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Hollenstein, H. (2005). Determinants of International Activities - Are SMEs Different?. *Small Business Economics*, 24, 431-450.

Holtbrügge, D. (2005). *Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson, Vahlne: Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik* (University of Erlangen-Nuremberg, Working Papers Nr. 3). Erlangen: University of Nuremberg.

Holtbrügge, D., & Enßlinger, B. (2005). *Initialkräfte und Erfolgsfaktoren von Born Global Firms (Working Paper 2, 2005)*. Nuremberg: University of Nuremberg.

Holtbrügge, D., & Puck, J. (2008). *Geschäftserfolg in China- Strategien für den größten Markt der Welt*. Berlin: Springer.

Homburg, C. (2004). Der Einfluss organisationaler Gestaltungsparameter auf die Kundennähe von Unternehmen. In C. Homburg (Ed.), Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung (Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim (pp. 53–82). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of MarketOriented Organizational Culture. *Measurement Issues and Performance Outcomes*, 37(4), 449–462.

Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2010). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (6th ed..). Wiesbaden: Gabler.

Hoppe, G. & Breitner, M. H. (2003b). *Business Models for E-Learning (Discussion Paper No. 287, Diskussionspapiere Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Hannover)*. Hannover: University of Hannover.

Huber, A. (2008). *Praxishandbuch Strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs*. Berlin: Schmidt.

Hutzschenreuter, T. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (3rd ed.). Wiesbaden: Gabler.

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (2009*). Internationalisierung als Driver of Change*. Wien: ibw.

Institut für Mittelstandsforschung & GE Capital (2013). *Triebwerk des Erfolgs: Der deutsche Mittelstand im Fokus*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-98.

Jaramillo, F., & Marshall, G. W. (2004). Critical Success Factors in the Personal Selling Process. An Empirical Investigation of Ecuadorian Salespeople in the Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 9–25.

Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A Meta-Analysis of the Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance. *Journal of Business &Industrial Marketing*, 22(5), 302–310.

Jashapara, A. (2004) *Knowledge Management: An Integrated Approach* London: Financial Times Prentice.

Johanson, J. (2003). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management.* New York: McGraw-Hill.

Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition. Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics* (pp. 287–314). Milton Park: Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

Johlke, M. C. (2006). Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 311–319.

Jones, M., & Dimitratos, P. (2004). Emerging paradigms in international entrepreneurship: a synopsis. In M. Jones & P. Dimitratos (Eds.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship* (pp. 3-18). Cheltenham, Edward Elgar.

Kleinaltenkamp, M., & Saab, S. (2009): Technischer Vertrieb. Berlin: Springer.

Kölb, C. (2009). *Konzeption eines Kennzahlensystems für das strategische Personalcontrolling.* Hamburg: Diplomica.

Kraus, R. (2005). *Strategisches Wertschöpfungsdesign: Ein konzeptioneller Ansatz zur innovativen Gestaltung der Wertschöpfung*, Wiesbaden: Gabler.

Krause, O. (2006). *Performance Management. Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. Wiesbaden: Gabler.

Kuhlmann, E. (2001). *Industrielles Vertriebsmanagement*. Munich: Vahlen.

Kutschker, M., & Schmid, S. (2006). *Internationales Management*. (5th ed.). Munich: Oldenbourg.

Kutschker, M., & Schmid, S. (2008). *Internationales Management* (6th ed.). Munich: Oldenbourg.

Landström, H. (2010). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. New York: Springer.

Langenscheidt, F., & Venohr, Bernd (2010). *Deutsche Standards: Lexikon der deutschen Weltmarktführer*. Köln: GABAL.

Lehman, R. (2005). *Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen (Research Paper)*. Chur: HTW Chur.

Lehmann, R. (2008). Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: Ein Vergleich der Internationalisierung von Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen in der Schweiz. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (3), 172- 191.

Lehmann, R. (2012). *Wandel von der Telekommunikation zu Unified Communications: Veränderungsprozesse für Unternehmen durch internetbasierte Innovation*. Wiesbaden: Gabler.

Lehmann, R., & Schlange, L. (2004). Born Global: Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmensgründung. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 52(3), 206-224.

López, S. P., Peón, J:, & Ordás, C. (2004). Managing Knowledge. The Link Between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104.

Mäder, R, & Hirsch, B. (2009). Controlling: Strategischer Erfolgsfaktor für die Internationalisierung von KMU. In F. Keuper & H. Schunk (Eds.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen* (pp. 107-138). Wiesbaden: Gabler.

Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.

Malone, T., Weill, P., Lai, R., D'Urso, V., Herman, G., Apel, T., & Woerner, S. (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others?* (MIT Sloan School of Management Working Paper). Retrieved September 2015, from http://mpra.ub.unimuenchen.de/4752/1/MPRA_paper_4752.pdf

Manesh, S. (2011). *International Entrepreneurship in Emerging Economies: A Meta-Analysis* (Research Paper Universitat Autonoma de Barcelona). Barcelona: Universitat Autonoma de Barcelona.

Markowska, M. (2011). Business Modell Development in Nordic Rural Gourmet Restaurants. In G. Alsos, S. Carter, E. Ljunggren & F. Welter (Eds.), *The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development (*pp. 162-179). Celtenham: Edward Elgar.

Marshall, G. W., Goebel, D. J., & Moncrief, W. C. (2003). Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface. *Journal of Business Research*, 56(4), 247–255.

Mathews, J. (2002). *Dragon Multinational: A New Model for Global Growth*. New York: Oxford University Press.

McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103–117.

McIntyre, J. R., & Alon, I. (2005). *Business and Management Education in Transitioning and Developing Countries*. New York: Sharpe.

Meffert, H., & Bolz, J. (1994). *Internationales Marketing-Management* (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.

Merz, H., & Stute, D. (2010). *Internationalisierungsstrategien des Mittelstands: Eine Untersuchung der IHK Bochum*. Bochum: IHK Bochum.

Meyer, J. (2006). Vorwort. In A. Schulz & M. Welge (Eds.), *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): Unterstützungsangebote auf dem Weg ins Ausland* (pp. 9-14). Eschborn: RKW.

Mintzberg, H. (1995). *Die strategische Planung: Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung.* Munich: Oldenbourg.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-27.

Mitgwe, B. (2006). Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.

Modesti, P. (2014). Economic Value Added. In J. Wang (ed.), *Encyclopedia of Business Analytics and Optimization* (pp. 773-778). Hershey: Business Science Reference.

Moncrief, W.C. (1986). Ten Key Activities of Industrial Salespeople. *Industrial Marketing Management*, 15, 309-317.

Morschet, D., & Schramm-Klein, H., Zentes, J. (2010). *Strategic International Management. Text and Cases*. Wiesbaden: Gabler.

Müller, H.(2010). *Unternehmensführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele*. Munich: Oldenbourg.

Müller, M. (2009). *Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt: Eine branchenübergreifende Untersuchung*. Wiesbaden: Gabler.

Müller-Stewens, G. , & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nägele, I. (2004). Coaching als Implementierungsstrategie von Wertemanagement. In J. Wieland (Ed.): *Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance* (pp. 316-347). Hamburg: Murmann.

Nerdinger, F. W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg.

Newlands, D., & Hooper, M. (2009). *Global Business Handbook: The Eight Dimensions of International Management*. Farnham: Gower.

Niederkorn, M. (2008): *Markteintrittsstrategien in Europa: eine netzwerkanalytische Betrachtung von von Exporten und Direktinvestition*. Berlin: Logos.

Niehoff, W., & Reitz, G. (2001). *Going Global: Strategien, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts*. Berlin: Springer.

Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: McGraw-Hill.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). A eBusiness Model Ontology for Modeling Business. In BLED (Ed.), *BLED 2002 Proceedings*, 2/2002, 75-91. Retrieved September 2014, from https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/262096654c485401c1256e9f0037722e/$file/osterwalder.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken: Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Claryfing business models: origin, present and future of the concept. *Communications of Association for Information Systems*, 15, 1-38.

Oviat, B., McDougall, P. (1994). Towards a theory of international ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Panten, G. (2005). *Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community. Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes*. Wiesbaden: Gabler.

Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J., & Lee, H. (2010). How Does Sales Force Automation Influence Relationship Quality and Performance? The Mediating Roles of Learning and Selling Behaviors. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1128–1138.

Paul, H., & Wollny, V. (2011). *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendungen*. Munich: Oldenbourg.

Pecha, R. (2004). *Externe Geschäftsmodellanalyse bei E-Business Unternehmen. Eine empirische Analyse*. Lohmar: EUL.

Perlitz, M. (2000). *Internationales Management*. Stuttgart: Schaeffer Pöschel.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L: S., & Taylor, A. J. (2002). The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology and Marketing*, 19(9), 743–757.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2009). Sales Management Control Level and Competencies. Antecedents and Consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459–467.

Pock, M. (2011). *Born Globals. Internationale Wachstumsstrategien junger Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

Porter, M. (1983). *Cases in Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques in Analyzing Industries and Competitiors*. New York: Free Press.

Preißler, P. (2008). *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*. Munich: Oldenbourg.

Pulkkinnen, J. (2006). Internatinalization of new ventures: mediating role of entrepreneur and top management team experience. In P. Christenesen & F. Poulfet (eds.), *Management Complecxitity and Change in SMEs* (pp. 220-258). Cheltenham: Edward Elgar.

Rajala, R., & Westerlund, M. (2007). Business Models. A New Perspective on Firm's Assets and Capabilities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*,. 8(2), 115–125.

Rasche, C. (2003). Was zeichnet die „Hidden Champions“ aus? Theoretische Fundierung eines Praxisphänomens. In K. Stahl & H. Hnterhuber (Eds.), *Erfolgreich im Schatten der Großen: Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen* (pp. 217-240). Berlin: Schmidt.

Rasmussen, E., Madsen, T. K., & Evangelista, F. (2001). The founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75–107.

Reihlen, M., & Rohde, A. (2006). *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Reinecke, M. (2004). *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzept für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Wiesbaden: Gabler.

Renker, Clemens (2005). *Relationship Marketing: Konzepte, Erfolgsfaktoren, Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.

Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4/1993, 45-52.

Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A Measure of Selling Skill. Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13–21.

Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of International Business Studies*, 13(4), 476-497.

Schalmo, D. (2013). *Geschäftsmodellinnovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schillewaert, N., Ahearne, M., Frambach, R. T., & Moenaert, R. (2005). The Adoption of Information Technology in the Sales Force (2005). *Industrial Marketing Management*, 34(4), 323-336.

Schmid, S. (2006). *Strategien der Internationalisierung*. Munich: Oldenbourg.

Schmitt, M. (2013). *Das strategische Vorgehen von deutschen Unternehmen beim Markteintritt nach Russland*. Hamburg: Diplomica.

Schneider, H. (2010). *Determinanten der Kapitalstruktur: Eine meta-analytische Studie der empirischen Literatur*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schomann, M. (2011). Kennzahlengestütztes Controlling als Fundament der Internationalisierung. In F. Keuper & H. Schunk (Eds.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen* (pp. 203-218). Wiesbaden: Gabler.

Servais, P., Madsen, T., & Rasmussen, E. (1997). The Internationalization of Born Globals - An evolutionary Process?. *International Business Review*, 6(6), 561–583.

Sevenich, K. (2011). *Erfolgsfaktoren von Customer Relationship Management Strategien in Unternehmen*. Hamburg: Diplomica.

Sharma, A., Levy, M., & Evanschitzky, H. (2007). The Variance in Sales Performance Explained by the Knowledge Structures of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(2), 169–181.

Shepherd D. & J. Wiklund (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105-123.

Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.

Simon, W. (2005). *Managementtechniken*. Offenbach: GABAL.

Singh, N. (2012). *Localization Strategies for Global E-Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

Söllner, A. (2008). *Einführung in Das Internationale Management: Eine Institutionenökonomische Perspektive*. Wiesbaden: Gabler.

Sontag, B. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Spreemann, K. (2008). Alte und neue Paradigmen der Finance. In G. Eilenberger, S. Haghani, A. Kötzle, K. Reding & K. Spreemann (Hrsg.), *Finanzstrategisch denken: Paradigmenwechsel zur Strategic Corporate Finance* (S. 1-28). Berlin: Springer.

Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. Cologne: EUL.

Staude, T., & Theisen, C. (2000). *Mergers & Akquisition in der Volksrepublik China*. Düsseldorf: Staude.

Stehr, C. (2012). *Globalisierung Mittelstand - Studie des Forschungsprojekts Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen*. Heilbronn: Monsenstein & Vannerdat.

Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2010). The Coordination Strategies of High-Performing Salespeople. Internal Working Relationships that Drive Success. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38(5), 550–566.

Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2010). The Coordination Strategies of High-Performing Salespeople. Internal Working Relationships that Drive Success. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38(5), 550–566.

Stock, R. (2004). Kundenorientierung auf individueller Ebene. Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. In C. Homburg (Ed.), *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung* (Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim (pp. 203–225). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M.(2010). *Entrepreneurship*. Andavor: South-Western.

Strauß, M. R. (2006). *Erfolgsfaktoren von Banken im Firmenkundengeschäft: Empirische Analyse und konzeptionelle Anwendung*. Wiesbaden: DUV.

Tapscott, D., & Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School.

Thomet, M. P. (2007). *Integrierte Vertriebssteuerung im Mehrkanalvertrieb von Banken: Entwicklung einer idealtypischen Konzeption eines Kennzahlensystems*. Zurich: University of St. Gallen.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *International Journal of Electronic Markets*, 98(2), 3-8.

Trommsdorf, V. (1993). Erfolgsfaktoren in der Produktinnivation. In F. Meyer-Krahmer (Hrsg.), *Innovationsökonomie und Technologiepolitik: Forschungsansätze und politische Konsequenzen* (S.135-149). Berlin: Springer.

Verbeke, W.J.M.I, Dietz, H.M.S, & Verwaal, E. (2010). *Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis* (No. ERS-2010-031-ORG). ERIM report series research in Management Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Retrieved September 15, 2015, from http://hdl.handle.net/ S. 203–2251765/20379

Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez. Umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's Impact on Individual Sales Performance. The Integration of Selling Skills as a Missing Link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32–44.

Weber, F. (2006): *Schnelleinstieg Kennzahlen*. Munich: Oldenbourg.

Weber, J., & Weißenberger, B. E. (2002). Finanzorientierung: Die neue Herausforderung für das Controlling im internationalen Unternehmen. In U. Krystek & E. Zur (Eds.), *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung: Eine Herausforderung für den Mittelstand* (pp. 541-570). Wiesbaden: Springer.

Weibel, M. (2014). *Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht: Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen*. Wiesbaden: Gabler.

Wesseley, B. (2010). *Management von Born Global Firmen: Initialkräfte, Erfolgsfaktoren, Managementinstrumente*. Nuremberg: Hampp.

Wiedemann, C. (1999). *Neuronale Netze und Fuzzy-Logik in der Neuprodukt-Erfolgsfaktorenforschung*. Wiesbaden:Gabler.

Wiesner K. (2005). *Internationales Management*. Munich: Oldenbourg.

Wilderer, M. (2010). *Transnationale Unternehmen zwischen heterogenen Umwelten und interner Flexibilisierung: Zur Rolle polykontextueller Netzwerke in der Siemens AG*. Frankfurt: Lang.

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730– 743.

Wirtz, B. W. (2001). *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler.

Wolf, K. (2011). *Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen*. Lohmar: EUL.

Wolff, J., & Pett, T. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-47.

Woywode, M. (2004). *Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorforschung*. In KfW Bankengruppe (Hrsg.), *Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht: Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis* (S. 15-48). Berlin: Springer.

Wurster, S. (2011). *Born Global Standard Establisher*. Wiesbaden: Gabler.

Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37, 21-29.

Zahra, S., George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In M. Hitt, R. Ireland, S. Camp, & D. Sexton (Eds.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 255-288). Oxford: Oxford University Press.

Zdrowomysla, N., & Kasch, R. (2002). *Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Management-Praxis*. Munich: Oldenbourg.

Zell, M. (2008). *Kosten- und Performance Management: Grundlagen, Instrumente, Fallstudie*. Wiesbaden: Gabler.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.

Zott, C., & Amit, R. (2008). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model. Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.

Zucchella, A., & Scabini, P. (2007). *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

# Annexe A

# Le projet pilote

Université de Lorraine | Ecole Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion

# Descriptif du projet de la thèse de doctorat

**Directeur de la thèse :**

**Christophe SCHMITT**



Titulaire de la Chaire "*Entreprendre*"
Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine
Université de Lorraine

**Co-Directeur de la thèse :**

**Prof. Dr. Rico Baldegger**



Directeur de la Haute école de gestion HEG Fribourg
Fribourg-Suisse

**Candidat :**

**Etienne J. Rumo**
Professeur HES – Dozent für Marketing & Sales▪ Haute école de gestion HEG – Hochschule für Wirtschaft HSW – University of Applied Sciences Western Switzerland▪ School of Management Fribourg▪ Institute for Entrepreneurship & SME ▪ Chemin du Musée 4 ▪ CH-1700 Fribourg (Suisse) ▪ +41 (0)26 429 63 98 (phone) + 41 79 628 95 26 (cell) ▪ www.heg-fr.ch ▪ etienne.rumo@hefr.ch http://www.entrepreneurshipinstitute.ch/people

**Table des matières**

1. Titre de la thèse de doctorat…… **Page 3**

2. Introduction et problématique …….. **Page 3**

3. Question de recherche…… **Page 4**

4. Recherches de littérature relatives au thème de la recherche…… **Page 5**

5. Méthodologie de la recherche et déroulement…… **Page 7**

6. Plan de travail……. **Page 9**

7. Déroulement et étapes de travail de la thèse doctorale (schéma) **Page 11**

7. Extrait d'exemples de la recherche en littérature actuelle (seulement une partie de la recherche de littérature est représentée ci-après)…….. **Page 12**

## 1 Titre de la thèse de doctorat

**Facteurs de réussite dans le processus de vente pour les PME exportatrices**

## 2 Introduction et problématique

Pour qu'une entreprise puisse aujourd'hui exporter à l'étranger de façon durable et exister sur les marchés étrangers, elle doit être capable de conserver les relations avec la clientèle à long terme. Le facteur clé afin d'atteindre ce but des relations durables avec la clientèle est la vente. Par conséquent, le processus de vente dans les entreprises a gagné en importance au cours de ces deux dernières décennies.

**La vente est devenue une discipline de gestion !**

Pour qu'une fidélisation de la clientèle puisse se créer à long terme à l'aide de la vente, le processus de vente a également changé au cours des deux dernières décennies. Au lieu d'une concentration de vente sur presque exclusivement que des acquisitions par une clientèle nouvelle, les entrepreneurs s'orientent aujourd'hui de plus en plus vers le potentiel de vente des clients existants.

La clientèle existante représente ainsi un potentiel de vente pour l'entreprise. De ce fait, la concentration de vente se rapporte davantage sur les clients existants (Reichheld, 2001).

Cette augmentation de la concentration de vente sur les clients existants a pour conséquence que le processus de vente classique, respectivement les sept étapes du processus de vente mentionnées ci-après se sont également modifiées (Dubinsky, 1980/1981):

1) **Prospection de clients – Recherche de clients (Prospecting)**

2) **Préparation (Preapproach)**

3) **Procédé (Approach)**

4) **Présentation (Presentation)**

5) **Ecarter les objections et les clarifier (Overcoming objections)**

6) **Conclusion (Close)**

7) **Traitement - suivi (Follow-Up)**

Les nouvelles technologies telles qu'Internet, le courrier électronique et les réseaux sociaux ainsi que de nouveaux développements dans le domaine des logiciels et Datamining ont aussi contribué à une modification des sept étapes susmentionnées dans le processus de vente et de ce fait ces sept étapes peuvent être redéfinies comme suit (Moncrief & Marshall, 2004) :

1) **Fidélisation de la clientèle et gestion de la clientèle (Customer Retention and Deletion)**

2) **Base de données et gestion des connaissances ainsi que segmentation de la clientèle**

3) **Gestion de la relation clientèle (Relationship Management)**

4) **Commercialisation des produits et services (Marketing the Product)**

5) **Résolution des problèmes de la clientèle (Consultative or Solution Selling)**

6) **Satisfaction des besoins et constitution d'une plus-value (Adding Value/Satisfaying Needs)**

7) **Gestion durable de la relation clientèle**

## 3 Question de recherche

**Quelles conditions, respectivement facteurs clés ou succès, conduisent dans une entreprise suisse (avec concentration sur PME) à une mise en œuvre réussie de ces sept étapes dans le processus de vente sur les marchés étrangers ?**

Avec cette thèse de doctorat, je tiens à répondre à **cette question de recherche** basée **sur les PME**.

## 4 Recherches de littérature relatives au thème de la recherche

Williams et Plouffe ont publié en 2007 une étude sur l'état actuel de la recherche dans le domaine de la « *vente* ».
Dans cette étude, ils ont analysé 1012 articles des 15 plus célèbres « *Journals* » académiques (période de 1983 à 2002). Les domaines des thèmes traités apparaissent au classement ci-après :

Sales article frequency by topic and year

| | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Selling process and technique | 1 | 6 | 9 | 8 | 6 | 7 | 4 | 7 | 6 | 5 | 4 | 15 | 11 | 9 | 5 | 4 | 14 | 9 | 8 | 8 | 146 |
| Motivation | 3 | 6 | 7 | 7 | 1 | 7 | 4 | 4 | 3 | 2 | 9 | 8 | 3 | 5 | 8 | 4 | 6 | 4 | 1 | 10 | 102 |
| Salesforce and marketing/firm strategy | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 6 | 5 | 6 | 4 | 7 | 6 | 4 | 10 | 5 | 80 |
| Buyer behavior | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 7 | 7 | 2 | 6 | 4 | 10 | 2 | 79 |
| Supervision | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 3 | 69 |
| Sales organization and positions | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 6 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 11 | 4 | 8 | 3 | 2 | 4 | 68 |
| Social, legal and ethical issues | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 9 | 6 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 60 |
| Recruiting and selection | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 8 | 4 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 58 |
| Sales evaluation and performance | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 6 | 5 | 3 | 0 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 0 | 54 |
| General selling and sales management | 1 | 2 | 0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 9 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 50 |
| Technology/ salesforce automation | 0 | 2 | 3 | 3 | 7 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 47 |
| Training | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 7 | 44 |
| Turnover and retention | 3 | 2 | 0 | 1 | 4 | 2 | 5 | 7 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 43 |
| Measurement | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 0 | 4 | 1 | 4 | 2 | 34 |
| Compensation | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 0 | 30 |
| Intraorganizational issues | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 21 |
| Time and territory management | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 15 |
| Quotas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Forecasting | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Budgeting and cost analysis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Total | 30 | 32 | 36 | 50 | 47 | 40 | 47 | 61 | 53 | 45 | 53 | 65 | 47 | 61 | 57 | 45 | 70 | 53 | 62 | 58 | 1012 |

Selon cette étude, les différents cas de figure individuels des meilleures pratiques *« Best-Practice* » se rapportent aux grandes entreprises. Des exemples avec des PME ne sont que très rarement cités et s'il en existe, ils se rapportent exclusivement aux pays anglo-saxons et à d'autres thèmes de vente.

Pourtant en Suisse, 98 % des entreprises (illustration ci-dessous de l'Office fédéral des statistiques, 2012) sont des PME. Ces PME emploient 2,3 millions de personnes au total, ce qui correspond à environ 2/3 de tous les travailleurs en Suisse.

La moitié de ces PME exportent au moins une partie de leurs produits et services à l'étranger. En conséquence, il est important d'étudier quels facteurs clés dans le processus de vente sont essentiels et indispensables pour la survie de ces PME exportatrices.

| Business sizes by number of full-time positions (Switzerland: 2012) | Businesses | | Employees | |
|---|---|---|---|---|
| | Number | % | Number | % |
| SMB (up to 249) | 311'707 | 99.6 | 2'327'802 | 66.6 |
| Micro-businesses (bis 9) | 272'346 | 87.1 | 869'206 | 24.9 |
| Small Businesses (10-49) | 33'183 | 10.6 | 760'780 | 21.8 |
| Medium-sized Businesses (50-249) | 6'178 | 2.0 | 697'816 | 20.0 |
| Big Businesses (250 and over) | 1'154 | 0.4 | 1'166'269 | 33.4 |

Sur la base de mes recherches (dans les banques de données : WISO, ABI inform, LexisNexis, Factiva, Google Scholar, NZZOnline etc.) et des discussions avec des experts de vente (universitaires et praticiens de la Suisse, Allemagne, France, Grande-Bretagne et USA), il n'existe actuellement pas d'articles scientifiques et études empiriques au sujet de la thématique susmentionnée en relation avec les PME (exigences, respectivement facteurs clés pour la mise en œuvre du processus de vente).

Par conséquent, une étude de cette question (voir la question de la recherche) serait une nouvelle contribution académique.

**Entre le 1er avril et 20 mai 2013, j'ai réalisé une enquête pilote (uniquement des interviews téléphoniques) auprès de 38 directeurs/trices de PME exportatrices.**

Le but de cette étude était de découvrir les défis que ces entreprises doivent relever sur les marchés étrangers.

87 % des chefs d'entreprises interrogés étaient d'avis qu'une option du processus de vente de la société sera « *vitale* » et que la vente, comme une discipline de gestion, prendra toujours plus d'importance.

Pour survivre à long terme sur un marché étranger, les chefs d'entreprises interrogés estiment que la concentration de vente doit être mise, d'une part, sur la fidélisation de la clientèle et, d'autre part, sur l'acquisition de nouveaux clients de qualité.

Dans la vente, le principe serait :

> *Que le client existant doit être soigné et qu'avec le nouveau client, un partenariat à long terme devrait être construit.*

Le résultat, respectivement les conclusions de cette étude (thèse de doctorat), devrait servir d'exemple de « *Best-Practice* » à une multitude de PME.

Les facteurs clés/facteurs de succès identifiés seront regroupés dans un « *Sales-Mix* ». Ce Sales-Mix caractérisera les conditions-cadres du processus de vente des PME exportatrices.

Le « *Mix* » pourra servir comme ligne directrice, respectivement « *Benchmark* » à des fins d'analyse par les PME. Par une éventuelle « *analyse des lacunes* », une évaluation cible des processus de vente au sein d'une PME pourra être créée et, si nécessaire, des mesures d'amélioration pourront être définies et mises en œuvre.

Avec cette étude, la connaissance de la vente depuis la pratique pourra être mise à disposition de la pratique.

## 5 Méthodologie de la recherche et concept la collecte des données

### a) Objectifs de la collecte des données

- L'objectif de cette recherche est **d'obtenir un aperçu si possible détaillé sur le processus de vente des PMU**, afin que le **maximum des facteurs de réussite** dans ce processus puisse être identifié. Pour que ces facteurs de réussite puissent être identifiés, je me baserai sur des **cas de figure concrets** relatifs au processus de vente en me rendant directement chez les responsables de vente respectifs pour analyser, questionner et observer. Il s'agit de la collecte de dates qualitatives.

- En tant que méthode de recherche qualitative, je souhaiterais appliquer **l'approche d'étude de cas** selon Yin (1984). La thématique de cette thèse de doctorat est relativement nouvelle et encore peu explorée. Ainsi, **très peu de preuves et de données** de qualité existent. Aussi en application de cette approche dans ce projet de recherche, des données de qualité déterminantes peuvent être collectées et générées (Eisenhardt, 1989).

**b) Définition de l'échantillon**

- 20 à 30 PME (cas de figure) qui exportent à l'étranger. Selon l'établissement public de la Bibliothèque de France (2006), pour les études quantitatives, 20 à 30 cas suffisent pour obtenir de bons résultats.

**c) Méthodes pour la collecte des données :**

- Interviews semi structurés sur place avec les personnes de chaque entreprise

**d) Analyse des données :** (méthode pour l'analyse des données encore à définir)

- analyse des cas de figure individuels
- analyse entre les cas de figure = comparaison des cas de figure

**e) Comparaison de littérature :**

- comparaison avec de la littérature existante
- saisir et traiter d'éventuelles différences dans la littérature

**f) Résumé des conclusions et fin de l'étude**

## 6 Plan de travail

| | **Début** | **Fin** |
|---|---|---|
| **Phase 1** | | |
| Définition de la question de la recherche | Janvier 2013 | Septembre 2013 |
| Définition du concept de recherche | Janvier 2013 | Septembre 2013 |
| Définition de la méthodologie de recherche | Juin 2013 | Novembre 2013 |
| Recherches de littérature | Octobre 2012 | Octobre 2013 |
| **Phase 2** | | |
| Collecte des données | Novembre 2013 | Mars 2014 |
| Analyse des données | Mars 2014 | Juin 2014 |
| Rédaction de la thèse de doctorat | Juillet 2014 | Août 2015 |
| Remise de la thèse de doctorat | | Après env. 30 mois |
| Soutenance de la thèse de doctorat | | Après env. 36 mois |

## 7. Déroulement et étapes de travail de la thèse doctorale (schéma)

**Statut de l'étape et commentaires**

**1. Phase: Définition de la question de recherche:**
Quelles conditions, respectivement facteurs clés ou succès, conduisent dans une entreprise suisse (avec concentration sur PME) à une mise en œuvre réussie de ces sept étapes dans le processus de vente sur les marchés étrangers ?

→ **Réalisé et accepté**

**2. Phase: Recherche de littérature et 1ère synthèse :**
Sur la base de mes recherches (dans les banques de données : WISO, ABI Inform, LexisNexis, Factiva, Google Scholar, NZZOnline etc.) et des discussions avec des experts de vente (universitaires et praticiens de la Suisse, Allemagne, France, Grande-Bretagne et USA), il n'existe actuellement pas d'articles scientifiques et études empiriques au sujet de la thématique susmentionnée en relation avec les PME (exigences, respectivement facteurs clés pour la mise en œuvre du processus de vente).

→ **En cours, partiellement réalisé**

**3. Phase: Formulation d'hypothèses :**
L'entreprise doit définir une stratégie de vente claire pour garantir le bon fonctionnement du processus de vente

→ **En cours, partiellement réalisé**

**4. Phase: Méthodologie de la recherche et concept la collecte des données:**
En tant que méthode de recherche qualitative, je souhaiterais appliquer **l'approche d'étude de cas** selon Yin (1984). La thématique de cette thèse de doctorat est relativement nouvelle et encore peu explorée. Ainsi, **très peu de preuves et de données** de qualité existent. Aussi en application de cette approche dans ce projet de recherche, des données de qualité déterminantes peuvent être collectées et générées (Eisenhardt, 1989).

**Définition de l'échantillon:** 20 à 30 PME (cas de figure) qui exportent à l'étranger. Selon l'établissement public de la Bibliothèque de France (2006), pour les études quantitatives, 20 à 30 cas suffisent pour obtenir de bons résultats.

**Méthodes pour la collecte des données :** Interviews semi structurés sur place avec les personnes ce chaque entreprise

→ **En phase d'approbation et ensuite à faire**

**5. Phase: Méthodes pour la collecte des données :**
Interviews semi structurés sur place avec les personnes de chaque entreprise

**Analyse des données :** (méthode pour l'analyse des données encore à définir), analyse des cas de figure individuels et analyse entre les cas de figure = comparaison des cas de figure

→ **En phase d'approbation et ensuite à faire**

**6. Phase: Analyse des résultats :** Acceptation où rejet de l'hypothèse

→ **À faire**

**7. Phase: Comparaison de littérature :** comparaison avec de la littérature existante, saisir et traiter d'éventuelles différences dans la littérature

→ **À faire**

**8. Phase: Développement de la théorie finale :**

Le résultat, respectivement les conclusions de cette étude (thèse ce doctorat), devrait servir d'exemple de **« Best-Practice » à une multitude de PME.**
Les facteurs clés/facteurs de succès identifiés seront regroupés dans un « Sales-Mix ». Ce Sales-Mix caractérisera les conditions-cadres du processus ce vente des PME exportatrices.

Le « Mix » pourra servir comme ligne directrice, respectivement « benchmark » à des fins d'analyse par les PME. Par une éventuelle « analyse des lacunes », une évaluation *cible des processus de vente au sein d'une PME pourra être créée et, si nécessaire, des mesures d'amélioration pourront être définies et mises en œuvre.*
Avec cette étude, la connaissance de la vente depuis la pratique pourra être mise à disposition de la pratique.

→ **À faire**

## 8 Extrait d'exemples de la recherche en littérature actuelle (seulement une partie de la recherche de littérature est représentées ci-après)

**Anderson**, R., Dubinsky, A. & Metha, R. (1999) Business Horizons, January-February 1999

**Avolonitis**, G. & Panagopoulos, N. (2010) Industrial Marketing Management, Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda, Vol. 39, 1045-1048

**Cicala**, J., Smith, R. & Bush, A. (2011) Journal of Business & Industrial Marketing, What makes sales presentations effective – a buyer-seller perspective, 27/2, 78-88

**Dubinsky**, A. (1980/81, Fall/Winter) Journal of Personal Selling & Sales Management, A factor analytic study of the personal selling process, Vol. 1, 26-33

**Dwyer**, S., Hill, J. & Warren M. (2000) The Journal of Personal Selling and Sales Mangement, Vol. 20 No. 3, 151-159

**Eisenhardt**, K. (1989) The Academy of Management Review, Building Theories from Case Study Research, Vol. 14, 532-550

**Honeycutt**, E. (2002) Industrial Marketing Management, Sales management in the new millennium: an introduction, Vol. 31, 555-558

**Hultink**, E. & Autuahene-Gima, K. (2000) The Effect of Sales Force Adaption on New Product Selling Performances, Prod Inov Managment, Vol. 17, 435-450

**Ingram**, Th., LaForge, R. & Leigh, Th. (2002) Industrial Marketing Management, Selling in the new Millenium a Joint Agenda, Vol. 31, 559-567

**Katiskea**, E. & Morgan, R. (2003) Industrial Marketing Management, Exploring Sales Management Practices in Small and Medium-Sized Firms, Vol. 32, 467-482

**Lambert**, B. (2009) Creation and validation of a sales person competency, Capella University

**Liu**, S. & Comer L. (2007) Industrial Marketing Management, Salespeople as information gatherers: Associated success factors, Vol. 36, 565-574

**Marshall**, G., Moncrief, W. & Lassk, F. (1999) Industrial Marketing Management, The Current State of Sales Force Activities, Vol. 28, 87-98

**Moncrief**, C. & Marshall, G. (2005) Industrial Marketing Management, The Evolution of the 7 Steps of Selling, Vol. 34, 13-22

**Morris**, M., Avila, R. & Teeple, E. (1990) The Journal of Personal Selling and Sales Mangement, Vol. 10 No. 2, 1-15

**Panagopoulos**, N. & Avlonitis, G. (2010) Industrial Marketing Management, Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment, Vol. 27, 46-57

**Plouffe**, Ch. & Barclay, D. (2007) Industrial Marketing Management, Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role, Vol. 36, 528-539

**Reichheld**, F. (2001). Loyalty rules! How leaders build lasting
relationships in the digital age Cambridge, MA 7 Harvard Business School Press.

**Schultz**, R. & Good D. (2010) The sales Entrepreneur; A New Generation of Challenges and Opportunities, Southern Business Review (pp. 15-24)

**Tanner**, J. & Shipp, Sh. (2005) Industrial Marketing Management, Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda, Vol. 34, 305-3012

**Tanner**, J. (2002), Industrial Marketing Management, Comments on Selling in the New Millenium - a joint Agenda, Vol. 569-572

**Terhoi**, H., Hass, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012) Industrial Marketing Management, 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization ofvalue-based selling in business markets, Vol. 41, 175-185

**Verbeke**, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2010) Springerlink.com, Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis.
Have salespeople become knowledge brokers?, Published online: 12 August 2010

**Williams**, B. & Plouffe, Ch. (2007) Industrial Marketing Management, Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis, Vol. 36. 408-419

**Yin**, R. (1984) Case Study Research, Beverly Hills, CA: Sage Publications

# Annexe B

# Le résumé final pour le jury

## 1. Cadre théorique

La partie théorique analyse les trois principaux sujets de la présente étude: (1) les stratégies d'internationalisation avec une focalisation sur les stratégies d'entrée sur le marché et les facteurs de succès dans le processus d'internationalisation des PME (dans le chapitre 1.1), (2) l'importance des modèles d'affaires pour le succès de l'entreprise (dans le chapitre 1.2) et (3) les facteurs de succès dans le processus de vente et des activités de vente (dans le chapitre 1.3). Le dernier chapitre de la partie théorique (chapitre 1.4) traite de l'état de la recherche empirique pour ces trois dimensions.

L'objectif de cette étude ne concerne pas seulement les facteurs de succès de l'internationalisation, mais plus particulièrement les facteurs de succès de la vente dans le contexte de l'internationalisation, donc le noyau réel du succès de l'internationalisation. Fondamentalement, il n'existe pas de recherche sur les facteurs de succès dans le processus de vente à l'exportation, donc de recherche plus approfondie sur les facteurs de succès généraux dans le processus de vente. La recherche discutée à ce propos a été examinée sur deux plans : au niveau organisationnel et au niveau individuel. Au niveau organisationnel, l'importance de l'apprentissage organisationnel et l'établissement d'une culture d'entreprise favorisant l'apprentissage et le leadership ont été mis en évidence. Au niveau individuel, la littérature a montré que le succès dans la vente s'expliquait principalement par les caractéristiques personnelles des collaborateurs de vente, en particulier relativement à la capacité du collaborateur de répondre aux attentes du client par un savoir spécialisé, et de pouvoir ainsi le convaincre. A cet égard, la littérature sur les facteurs de succès dans la vente considère que les capacités d'interactions du personnel de vente et la culture d'entreprise sont des facteurs de succès. Certaines des recherches évoquées ont montré qu'il existait un lien entre la complexité du processus de vente et le succès de la vente : plus le processus de vente et de marketing est complexe, moindre est la probabilité de son succès.

Les résultats de la recherche sur le modèle d'affaires ont révélé que l'importance et l'étendue de la gestion des relations au client avait un fort impact sur le succès d'un modèle d'affaires, car les caractéristiques du produit, à savoir l'innovation du produit, ne suffisent pas à mener un modèle d'affaires au succès si le produit n'est pas intégré dans une chaîne de valeur déterminée par la relation au client et au fournisseur.

Les facteurs obtenus à partir des modèles discutés et des résultats de la recherche empirique constituent la base du développement du design de recherche.

## 2. Les démarches méthodologiques

La première partie de cette étude repose sur des données du Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 (SIES), dont le but était d'identifier les facteurs de succès des PME qui s'internationalisent (SIES 2013, p. 7). Il s'agit d'une enquête portant sur 788 PME suisses, dans lesquelles 876 personnes ont été interrogées. Près de 80% de ces personnes étaient les CEO des entreprises qui ont pris part à l'enquête, alors que 20% appartenaient au Senior Management (SIES 2013, p. 9). Elles ont répondu à des questions portant sur l'innovation, le traitement du marché, le marketing et l'organisation des processus. Certaines parties de l'enquête portaient explicitement sur le processus de vente ; ces données ont donc aussi été utiles à cette étude.

Une autre récolte de données a été menée, basée sur le même échantillon du SIES. Le processus de vente concret, de même que la question des ressources clés, sont au centre de cette enquête réalisée au moyen d'un questionnaire.

L'objectif de l'analyse des données du SIES et de la propre récolte de données était de répondre aux deux questions de recherche suivantes:

**1. Quelles sont les stratégies de traitement du marché et les canaux de distribution qui influencent le succès de l'internationalisation des PME ? Cette question est traitée essentiellement à travers le traitement des données du SIES.**

**2. Quelles sont les structures de vente et les ressources clés qui sont à l'origine du succès de l'internationalisation des PME? Cette question est essentiellement traitée par l'enquête réalisée spécifiquement pour cette recherche.**

L'échantillon de l'enquête SIES a été tiré de la base de données d'entreprises Bisnode D&B. Toutes les PME exportatrices ont été sélectionnées et un questionnaire en plusieurs langues (allemand, français, italien et anglais) leur a été envoyé. 876 questionnaires de 788 PME suisses ont été retournés. Pour la deuxième partie de l'étude, le choix des entreprises repose sur les données SIES des entreprises interrogées. Cet ensemble de données a été regroupé selon la taille de l'entreprise (petite entreprise, entreprise de taille moyenne). 50 entreprises de chaque groupe ont été sélectionnées aléatoirement et contactées. De plus, un échantillon de 50 entreprises a été constitué par le biais d'une acquisition téléphonique basée sur un quota. Celui-ci comprend 42 petites entreprises, de sorte que 84% des entreprises de l'échantillon comptent 10 à 49 collaborateurs, alors que 16% de l'échantillon comprend des entreprises de taille moyenne comptant de 50 à 249 collaborateurs. Cette proportion dans l'acquisition téléphonique se base sur la statistique fédérale (Confédération suisse 2012): la Suisse compte 33'183 petites entreprises (de 10 à 49 collaborateurs) et 6'178 entreprises de taille moyenne (de 50 à 249 collaborateurs). En tout, cela fait 39'361 entreprises (de 10 à 249 collaborateurs). La proportion de petites entreprises se monte ainsi à 84% et la part d'entreprises moyennes est de 16%. Une condition supplémentaire pour faire partie de l'échantillon était que l'entreprise ait vendu des produits ou des services à l'étranger depuis au moins trois ans.

50 personnes interrogées sont des CEO. Nous avons également pu interroger le directeur des ventes dans quelques entreprises de l'échantillon. Avant l'enquête, toutes les questions ont été expliquées l'une après l'autre de façon que les connotations de chaque item soient connues. Les items de réponse pour chaque question ont été développés dans le cadre d'un prétest portant sur 11 entreprises de l'échantillon aléatoire, au moyen de questions ouvertes et de discussions.

Les interviews duraient entre une heure et demie et trois heures. Pour des raisons de confidentialité, les interviews n'ont pas été enregistrées. C'est pourquoi durant l'interview, les réponses aux questions ouvertes ont été reportées par écrit, transcrites puis résumées. Les résultats ont été rendus anonymes et reportés sous forme de tableaux. Les réponses aux questions fermées ont été codées en vue d'une analyse statistique.

Un workshop d'experts a été organisé avec 13 experts du domaine académique et du conseil en entreprise sur le thème de l'internationalisation des PME, dans le but de discuter des résultats de l'analyse des données. Il devait en résulter un éclairage supplémentaire pour l'interprétation des données, et des connaissances en ce qui concerne en particulier les ressources clés dans l'internationalisation. Les résultats du workshop ont également été mis par écrit et seront présentés et analysés dans la dernière partie du chapitre empirique.

Le questionnaire comprend deux parties: une partie traite des ressources clés de l'internationalisation, et l'autre du processus de vente après chaque phase. Les ressources clés dans la première partie sont tirées de l'approche du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur, présenté en détail dans le chapitre théorique. La deuxième partie du questionnaire porte sur sept étapes du processus de vente: recherche et identification des clients (1ère phase), préparer et planifier le contact avec la clientèle (2ème phase), début de l'entretien de vente (3ème phase), entretien : présentation de l'offre (4ème phase), gérer et surmonter les objections des clients (5ème phase), conclusion de l'affaire (6ème phase) et suivi, follow-up (7ème phase). Ces étapes ont été développées sur la base des modèles présentés dans la partie théorique.

Pour résumer, cette étude est essentiellement exploratoire qualitative. Elle recourt en effet aux groupes de contraste, car elle examine autant des entreprises qui réussissent que des entreprises qui ne réussissent pas. Cette étude a aussi utilisé des méthodes d'analyse statistique. Elle a également un caractère exploratoire car

elle n'est pas guidée par des hypothèses. Comme il n'existe aucune étude similaire, aucune démarche confirmatoire ne peut être menée.

## 3. Les résultats managériaux

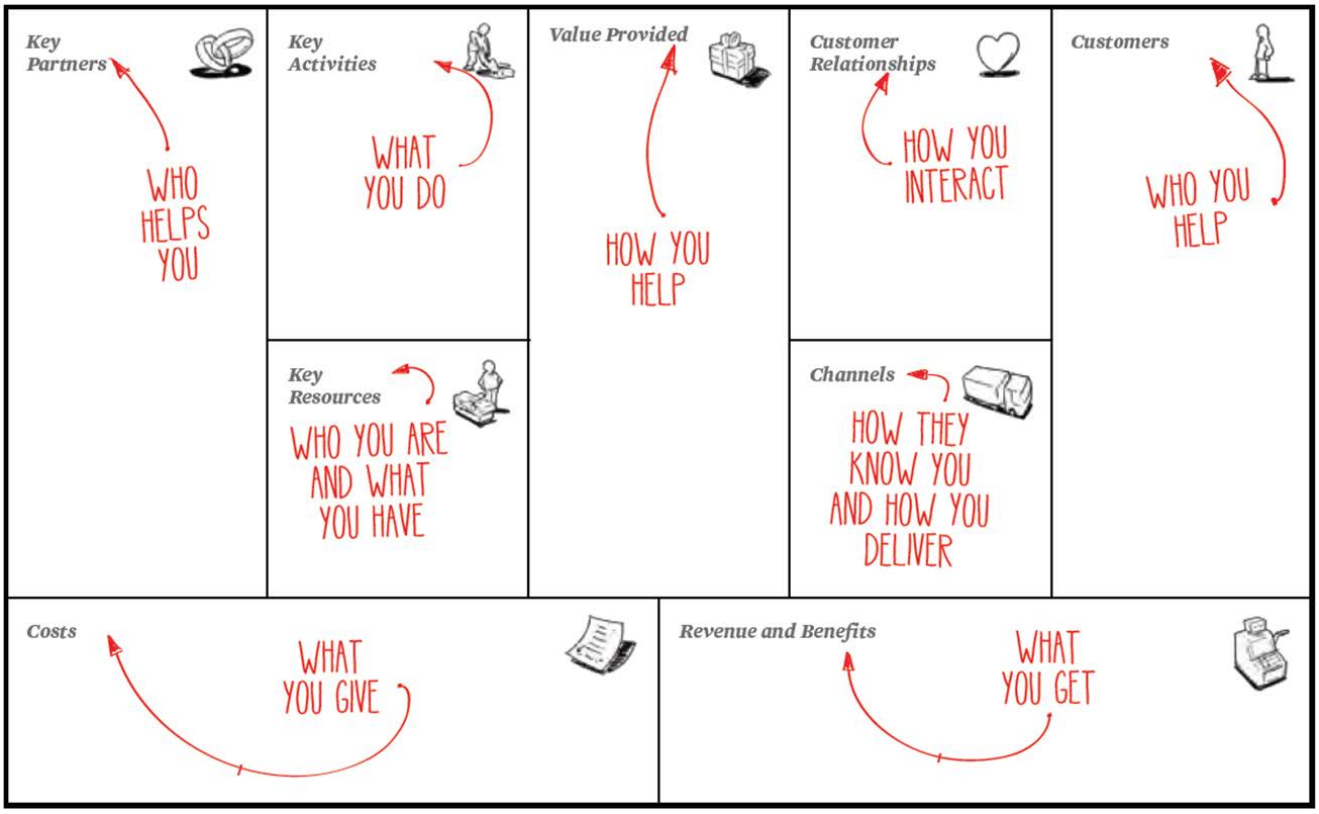
La vue d'ensemble de l'analyse quantitative et qualitative fait apparaître un résultat relativement cohérent : les entreprises qui ont du succès agissent de manière fondamentalement plus personnelle et individualisée dans les différentes dimensions comme le nombre de canaux de distribution, le nombre de stratégies de traitement du marché, le focus sur une largeur d'assortiment plus limitée, le développement et l'importance du collaborateur dans la vente et du processus de vente individualisé qui repose sur le client et non pas sur des instruments standardisés (techniques de vente, matériel de présentation standardisés, etc.). Cette tendance a aussi été relevée dans la littérature émanant de la recherche dans le domaine des facteurs de succès et de la recherche sur l'entrepreneuriat dans le domaine de l'internationalisation.

# Annexe C
# Le questionnaire pour les interviews
# (maquette)

# Fragebogen – Leitfaden für die Interviews :

# PhD (Business-Model-Profiling und Verkaufsprozess „7 Steps“)

**Business-Model-Profiling (Business Modell Canvas (BMC) nach Osterwalder) – Theoretischer Rahmen für den Fragbogen (Einführung ins Interview)**



## 1. Allgemeine Informationen

Datum:

Funktion der befragten Person:

Seit wann arbeitet die befragte Person in der Firma:

Anzahl Mitarbeiter in der Firma:

Wann wurde die Firma gegründet?

In welche Länder exportieren Sie?

In welchem Land befindet sich Ihr wichtigster Markt?

In welchem Sektor ist Ihre Firma tätig?

Welche Produkte bzw. Dienstleistungen verkaufen Sie?

Welches ist Ihr wichtigstes Marktsegment (BMC-Customer Segments)?

Seit wann exportieren Sie?

Haben Sie externe Vertriebspartner in Ihren ausländischen Märkten (BMC-Key Partners)?

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Verkauf?

Name der Firma **(freiwillige Angabe, nicht zwingend):**

Name der befragten Person **(freiwillige Angabe, nicht zwingend):**

## 2. Fragen zur den „Key Resources (BMC)“ in Ihrer Unternehmung (Erklärungen an Interviewee)

a) Welche **verkaufsunterstützenden Ressourcen (personelle, anlagemässige, finanzielle und rechtliche Ressourcen – Key Resources)** werden in Ihrer Unternehmung angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Know-how des Verkaufspersonals (Innendienst) | | | | | |
| Know-how des Verkaufspersonals (Aussendienst) | | | | | |
| Ausstattung mit IT-Mitteln (Hardware und Software, Laptop, Smartphone, Virtual Office, Internet) | | | | | |
| Verkehrsmittel (Firmenauto, GA etc.) | | | | | |
| Verfügbares Verkaufsbudget , finanzielle Ausstattung | | | | | |
| Patente, Lizenzen und Verträge (Exklusiv-Verträge) | | | | | |
| Home Office | | | | | |
| Büro im Geschäftshaus | | | | | |
| Show-Room | | | | | |
| Sampeling | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |

b) **Welche Führungsinstrumente und Führungsmassnahmen** werden in Ihrer Unternehmung angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Verkaufsschulung | | | | | |
| Formulierte Verkaufsstrategie | | | | | |
| Verkaufsorganisation (Struktur, Prozesse, Jobdescriptions, Beschrieb der Verantwortung und Kompetenzen) | | | | | |
| Formulierte Verkaufsplanung (Verkaufsziele pro Sales, Umsatz- oder Margenziele) | | | | | |
| Entlöhnungssystem (Verhältnis fix- und variabler Lohn, nur mit Provisionen), fringe Benefits | | | | | |
| Salespipeline | | | | | |
| Sales Channel Management | | | | | |
| Sales Coaching (intern) | | | | | |
| Sales Coaching (externer Berater) | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |

c) Welche der nachfolgenden **Informationssysteme und Massnahmen zur Datenverarbeitung** werden in Ihrem Unternehmen angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Marktforschungsaktivitäten | | | | | |
| Rapportwesen (Verkaufsreporting, Verkaufskontrollsystem) | | | | | |
| Kundendatenbank (CRM) | | | | | |
| Konkurrenzdatenbanken | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**3. Fragen zur „Value Proposition, Cost Structure, Revenue Streams, Key Activities, Customer Relationship und Channe (BMC)" (Erklärungen an Interviewee) in Ihrer Unternehmung**

a) Welche der nachfolgenden Elemente **des Leistungsangebotes (Value Proposition, Key Activities)** unterstützen Ihr Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) in Ihrer Unternehmung? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Produktgestaltung (Qualität, Design, Verpackung) | | | | | |
| Markennamen | | | | | |
| Zusatzdienstleistungen (Kundendienst, Beratung) | | | | | |
| Sortimentsgestaltung (Breite, Tiefe) | | | | | |
| Service Après-Vente | | | | | |
| Garanbtieleistungen | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Swiss Made | | | | | |
| Entwicklung neuer Produkte | | | | | |
| Produktequalität | | | | | |
| Breite Produktepalette | | | | | |
| Weiterentwicklung/Verfeinerung bestehender Produkte | | | | | |
| Einkauf von Rohmaterialen | | | | | |
| Innovation in Produktionsprozessen | | | | | |
| Fähigkeit, Spezialprodukte herzustellen | | | | | |
| R & D | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |

b) Welche der nachfolgenden Elemente **der Kosten-, Preis- und Konditionengestaltung (Cost Structure, Revenue Streams)** unterstützen Ihr Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) in Ihrer Unternehmung? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Preisniveau | | | | | |
| Rabatte, Skonti, Kick-Backs, Schmiergelder | | | | | |
| Zahlungsbedingungen | | | | | |
| Finanzierungsmöglichkeiten | | | | | |
| Rückgabegarantien | | | | | |
| Sonderpreise | | | | | |
| Aktionspreise | | | | | |
| Paketpreise | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

c) Welche der nachfolgenden **Massnahmen (Value Proposition, Customer Relationship)** unterstützen Ihr Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) in Ihrer Unternehmung? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Werbung in Massenmedien | | | | | |
| Direktwerbung (inkl. Internet, Mailing etc.) | | | | | |
| Sponsoring | | | | | |
| Promotionsmassnahmen am Point of Sale (POS) | | | | | |
| Events (seminaire, symposiums, workshops, foires) | | | | | |
| Werbung (TV, radio, internet: annonces, spots, publireportage, concours, sponsoring, guerilla marketing, etc.) | | | | | |
| Actions RP (articles dans magazine spécilalisés etc.) | | | | | |
| Articles publicitaires (flyers, brochures, documentations, videos, online-clips, stylos, blocs, cadeaux, give-aways, samples/échantillons etc.), etc. | | | | | |
| Customer clubs (online-communities, blogs ec.), | | | | | |
| Newsletter für Endkunden | | | | | |
| Newsletter für Vertriebspartner | | | | | |
| 0800-Nummer | | | | | |
| Kundenzufriedenheitsstudien | | | | | |
| Kundenhotline | | | | | |
| Markenentwicklung (Branding) | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |

## 4. Fragen zu den betrieblichen Rahmenbedingungen (Key Resourcs, Key Activities, Value Proposition) in Ihrer Unternehmung

a) Welche der nachfolgenden **betrieblichen Rahmenbedingungen** unterstützen Ihr Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) in Ihrer Unternehmung? Wie wichtig sind diese Kriterien für den Verkaufserfolg in Ihrem Exportgeschäft (Verkauf im Ausland) und zur Festigung Ihres Verkaufsprozesses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Unternehmensstrategie | | | | | |
| Unternehmensleitbild (Vision, Mission, Wertvorstellungen) | | | | | |
| Aufbauorganisation (das hierarchische Gerüst einer Organisation), Unternehmensstruktur | | | | | |
| Ablauforganisation (Informationssysteme, Budgetierung, Fabrikationsprozesse, Qualitätskontrolle und Messung der Leistungserfüllung etc.) | | | | | |
| Unternehmenskultur (z.B. der Führungsstil und die Form des Umgangs miteinander) | | | | | |
| Staff (gesamtes Personal, Personalwesen) | | | | | |
| Sales Staff (Verkaufsmitarbeiter, systematischer Rekrutierungsprozess für den Verkaufsinnendienst und den Verkaufsaussendienst) | | | | | |
| Skills und Corporate Know-how | | | | | |
| Optimierung der Prozesse (Effizienz) | | | | | |
| Beibehaltung eines hohen Lagerbestandes | | | | | |
| Minimierung der Fremdfinanzierung | | | | | |
| Langfristige Profitabilität | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |

## 5. Fragen zum Verkaufsprozess (Channel) in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 1. Phase Kundensuche bzw. Kundenidentifikation

a) Welche der nachfolgenden Faktoren, die der Unterstützung **der Kundensuche bzw. Kundenidentifikation dienen,** werden in Ihrer Unternehmung angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| A-B-C Kundenrating | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Telemarketing | | | | | |
| Internet Selling | | | | | |
| Kaltakquise per Telefon | | | | | |
| Kaltakquise per Email | | | | | |
| Kaltakquise persönlicher Besuch (ohne Voranmeldung) | | | | | |
| Kaltakquise persönlicher Besuch (mit Voranmeldung) | | | | | |
| Fachmessen und Ausstellungen | | | | | |
| Networken | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |

## 6. Fragen zum Verkaufsprozess in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 2. Phase Kundenkontakt vorbereiten und planen

a) Welche der nachfolgenden Faktoren, die der Unterstützung der **Vorbereitung und Planung des Kundenkontaktes dienen,** werden in Ihrer Unternehmung angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Kundendatenbank | | | | | |
| Datamining | | | | | |
| Kundenpotentialanalyse (Upselling) | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Salespipeline | | | | | |
| CRM | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## 7. Fragen zum Verkaufsprozess in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 3. Phase Gesprächseröffnung

a) Welche der nachfolgenden Faktoren, die massgebend **die Phase der Verkaufsgespräch-Eröffnung unterstützen,** werden in Ihrer Unternehmung angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Verhandlungstechnik | | | | | |
| Verkaufsschulung | | | | | |
| Geschenke (Werbegeschenke) | | | | | |
| Smaltalk | | | | | |
| Sprachkenntnisse des Verkaufspersonals | | | | | |
| Kleidung des Verkaufspersonals | | | | | |
| Kommunikationsfähigkeit des Verkaufspersonals | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## 8. Fragen zum Verkaufsprozess in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 4. Phase Verkaufspräsentation

a) Welche der nachfolgenden Faktoren, die massgebend die **Phase der Verkaufspräsentation/Verkaufsgespräches unterstützen,** werden in Ihrer Unternehmung angewendet? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Internetseite mit Produkteinformationen | | | | | |
| Social Media (facebook, twitter, blogs etc.) | | | | | |
| Verhandlungstechnik | | | | | |
| Verkaufsargumentation (Katalog, schriftlich) | | | | | |
| Standardisierte Päsentationshilfsmittel | | | | | |
| Massgeschneiderte Präsentationshilfsmittel | | | | | |
| Testimonials (Referenzprojekte, Referenzkunden) | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## 9. Fragen zum Verkaufsprozess in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 5. Phase Kundeneinwände überwinden

a) Welche der nachfolgenden Faktoren, die massgebend **zur Ueberwindung der Kundeneinwände beitragen** werden in Ihrer Unternehmung angewendet bzw. welche der nachfolgenden Faktoren unterstützen den Entscheidungsprozess des Kunden? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Verkaufsargumentation | | | | | |
| Hotline | | | | | |
| Verhandlungstechnik | | | | | |
| Verkaufsargumentation (Katalog, schriftlich) | | | | | |
| Testimonials (Referenzprojekte, Referenzkunden) | | | | | |
| Kundenbedürfniss erfragen (Fragetechniken) | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## 10. Fragen zum Verkaufsprozess in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 6. Phase Geschäftsabschluss

b) Welche der nachfolgenden Faktoren, die massgebend **zur Erreichung des Geschäftsabschlusses (Closure, Closing) beitragen,** werden in Ihrer Unternehmung? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Verhandlungstechnik | | | | | |
| Verkaufsargumentation (Katalog, schriftlich) | | | | | |
| | | | | | |
| Testimonials (Referenzprojekte, Referenzkunden) | | | | | |
| Kundenbedürfniss erfragen | | | | | |
| **Weitere:** | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## 11. Fragen zum Verkaufsprozess in Ihrer Unternehmung (7 Steps) – 7. Phase Nachbereitung – Follow-up

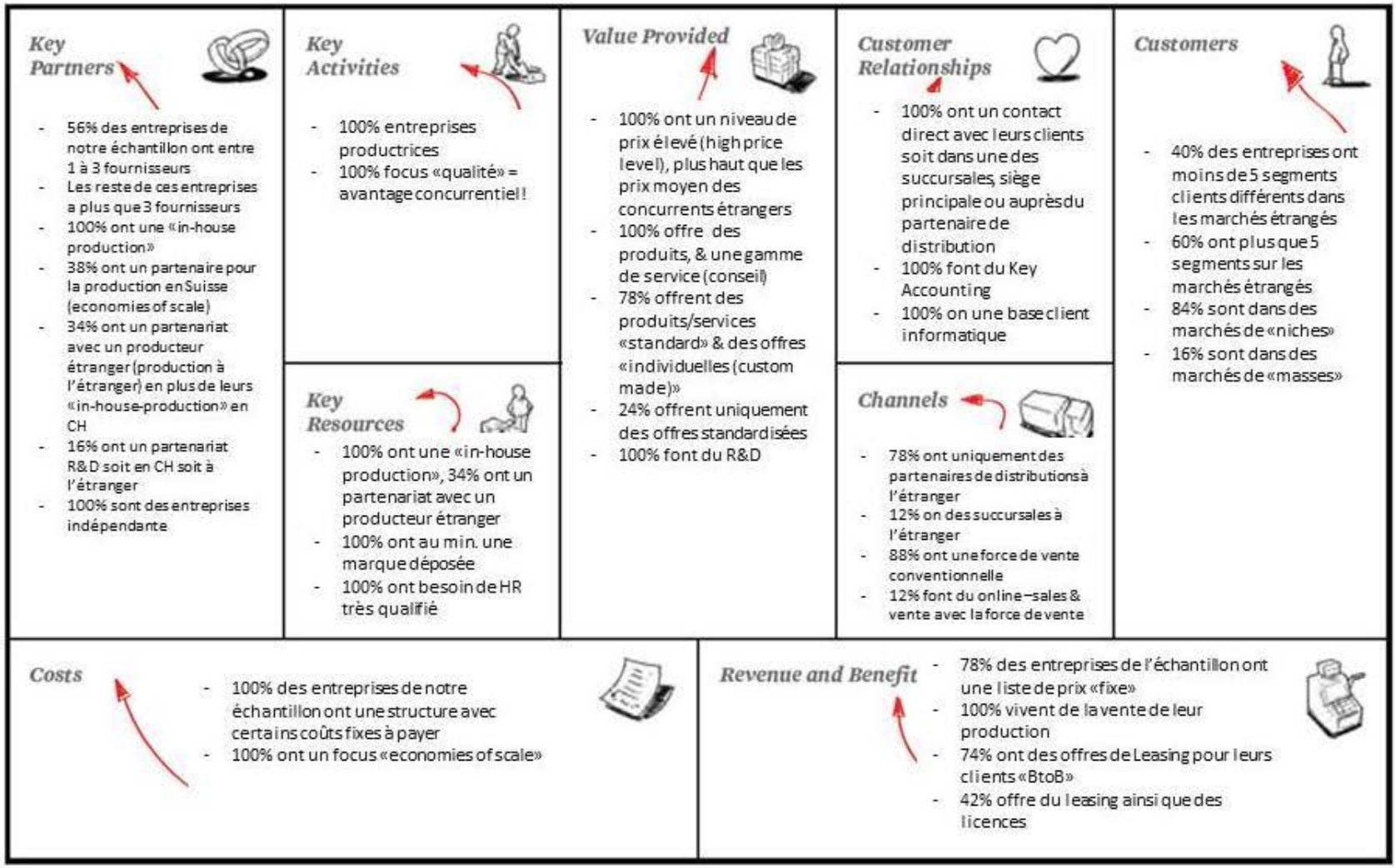
a) Welche der nachfolgenden Faktoren, werden in Ihrer Unternehmung angewandt und unterstützen bzw. sind massgebend **bei der Nachbereitung** ? Wie wichtig sind diese Kriterien zur Erreichung des Verkaufsabschlusses im Exportgeschäft (Skala 1-5)?

| | Sehr un-wichtig | | | | Sehr wichtig |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Key Account Management | | | | | |
| Catch-up Call | | | | | |
| Nachfassaktionen (Telefon, persönliches Gespräch, Email) | | | | | |
| Telemarketing | | | | | |
| Internet Selling | | | | | |
| Klarer Ablauf des Fakturationsprozess und Zahlungsbedingungen | | | | | |
| Dankensbrief an Kunden | | | | | |
| Newsletter | | | | | |
| Geschenke | | | | | |
| Kundenservice | | | | | |
| Follow-Up Call | | | | | |
| Follow-Up Besuch | | | | | |
| Internetseite | | | | | |
| Follow-Up Email | | | | | |
| Follow-Up Brief | | | | | |
| **Weitere :** | | | | | |

**Anmerkungen:**

# Annexe D

# Cartographie des modèles d'affaire (selon le canvas d'Osterwalder) de l'échantillon


Key Partners
- 56% des entreprises de notre échantillon ont entre 1 à 3 fournisseurs
- Les reste de ces entreprises a plus que 3 fournisseurs
- 100% ont une « in-house production»
- 38% ont un partenaire pour la production en Suisse (economies of scale)
- 34% ont un partenariat avec un producteur étranger (production à l'étranger) en plus de leurs «in-house-production» en CH
- 16% ont un partenariat R&D soit en CH soit à l'étranger
- 100% sont des entreprises indépendante
Key Activities
- 100% entreprises productrices
- 100% focus «qualité» = avantage concurrentiel!
Key Resources
- 100% ont une «in-house production», 34% ont un partenariat avec un producteur étranger
- 100% ont au min. une marque déposée
- 100% ont besoin de HR très qualifié
Value Provided
- 100% ont un niveau de prix élevé (high price level), plus haut que les prix moyen des concurrents étrangers
- 100% offre des produits, & une gamme de service (conseil)
- 78% offrent des produits/services «standard» & des offres «individuelles (custom made)»
- 24% offrent uniquement des offres standardisées
- 100% font du R&D
Customer Relationships
- 100% ont un contact direct avec leurs clients soit dans une des succursales, siège principale ou auprès du partenaire de distribution
- 100% font du Key Accounting
- 100% on une base client informatique
Channels
- 78% ont uniquement des partenaires de distributions à l'étranger
- 12% on des succursales à l'étranger
- 88% ont une force de vente conventionnelle
- 12% font du online–sales & vente avec la force de vente
Customers
- 40% des entreprises ont moins de 5 segments clients différents dans les marchés étrangés
- 60% ont plus que 5 segments sur les marchés étrangés
- 84% sont dans des marchés de «niches»
- 16% sont dans des marchés de «masses»
Costs
- 100% des entreprises de notre échantillon ont une structure avec certains coûts fixes à payer
- 100% ont un focus «economies of scale»
Revenue and Benefit
- 78% des entreprises de l'échantillon ont une liste de prix «fixe»
- 100% vivent de la vente de leur production
- 74% ont des offres de Leasing pour leurs clients «BtoB»
- 42% offre du leasing ainsi que des licences

# Annexe E

# Corrélations bivariées ensemble de l'échantillon

**Corrélations bivariées ensemble de l'échantillon**

| | | Gewinn | Umsatzwachs. | Cash Flow | Unt.-Wert. |
|---|---|---|---|---|---|
| Export. directe | Pearson Correlation | .010 | .008 | .008 | -.016 |
| | Sig. (2-tailed) | .807 | .840 | .839 | .691 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Export. indirecte | Pearson Correlation | -.015 | .012 | .006 | -.025 |
| | Sig. (2-tailed) | .715 | .755 | .888 | .538 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Grossiste | Pearson Correlation | -.067 | -.049 | -.044 | -.075 |
| | Sig. (2-tailed) | .094 | .221 | .269 | .065 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Licence | Pearson Correlation | -.044 | .021 | -.039 | .001 |
| | Sig. (2-tailed) | .269 | .592 | .338 | .973 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Franchising | Pearson Correlation | -.031 | .018 | -.004 | .007 |
| | Sig. (2-tailed) | .441 | .643 | .931 | .854 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Joint Vent. | Pearson Correlation | -.007 | .033 | -.018 | .014 |
| | Sig. (2-tailed) | .858 | .406 | .655 | .731 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Succursale étranger | Pearson Correlation | -.020 | .033 | .006 | -.004 |
| | Sig. (2-tailed) | .607 | .410 | .877 | .920 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Prod. et vente à l'étranger | Pearson Correlation | -.015 | .023 | -.004 | .010 |
| | Sig. (2-tailed) | .698 | .554 | .920 | .804 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Filiale à l'étranger | Pearson Correlation | .011 | .023 | .018 | .036 |
| | Sig. (2-tailed) | .785 | .570 | .659 | .378 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Autre stratégie | Pearson Correlation | -,080* | -,081* | -.064 | -,091* |
| | Sig. (2-tailed) | .043 | .040 | .109 | .025 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Nbre de strat. de traitement marché | Pearson Correlation | -.037 | .007 | -.018 | -.024 |
| | Sig. (2-tailed) | .347 | .867 | .648 | .556 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Compétences linguistiques | Pearson Correlation | -.034 | -.032 | -.028 | -.015 |
| | Sig. (2-tailed) | .394 | .415 | .484 | .712 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Compétences spécialisées | Pearson Correlation | .065 | .049 | .033 | .023 |
| | Sig. (2-tailed) | .104 | .215 | .410 | .563 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Exp. internationale management | Pearson Correlation | .015 | .032 | .002 | -.021 |
| | Sig. (2-tailed) | .708 | .420 | .960 | .610 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Maturité produit | Pearson Correlation | .053 | .020 | .049 | .011 |
| | Sig. (2-tailed) | .187 | .609 | .222 | .793 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Innovation | Pearson Correlation | .052 | .046 | .041 | .043 |
| | Sig. (2-tailed) | .194 | .242 | .303 | .288 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Exp. Internationale collaborateurs | Pearson Correlation | -.030 | -.070 | -.033 | -.051 |
| | Sig. (2-tailed) | .447 | .079 | .405 | .211 |
| | N | 634 | 639 | 620 | 608 |
| Nbre pays | Pearson Correlation | ,105* | ,156** | ,150** | ,149** |
| | Sig. (2-tailed) | .039 | .002 | .004 | .004 |
| | N | 383 | 386 | 375 | 368 |
| Part expot. % chiffre d'affaires | Pearson Correlation | .064 | ,141** | .056 | ,102* |
| | Sig. (2-tailed) | .195 | .004 | .260 | .042 |
| | N | 416 | 420 | 407 | 401 |
| Bénéfice | Pearson Correlation | 1 | ,683** | ,802** | ,745** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 634 | 627 | 614 | 596 |
| Croissance chiffre d'affaires | Pearson Correlation | ,683** | 1 | ,664** | ,687** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 627 | 639 | 617 | 601 |
| Cash Flow | Pearson Correlation | ,802** | ,664** | 1 | ,816** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 614 | 617 | 620 | 591 |
| Valeur entreprise | Pearson Correlation | ,745** | ,687** | ,816** | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 596 | 601 | 591 | 608 |
| Particip. foires | Pearson Correlation | .058 | ,092* | ,085* | ,080* |
| | Sig. (2-tailed) | .147 | .021 | .035 | .049 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| Service externe | Pearson Correlation | .001 | .014 | -.009 | -.026 |
| | Sig. (2-tailed) | .980 | .735 | .819 | .527 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| Contacts imprévus | Pearson Correlation | -.027 | -.049 | -.004 | -.007 |
| | Sig. (2-tailed) | .495 | .220 | .929 | .855 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| Autres formes contacts pers. | Pearson Correlation | .021 | .002 | .040 | .037 |
| | Sig. (2-tailed) | .607 | .961 | .322 | .366 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| Mailings papier | Pearson Correlation | .002 | .002 | -.007 | -.016 |
| | Sig. (2-tailed) | .969 | .956 | .860 | .697 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| Marketing en ligne | Pearson Correlation | -.042 | -.017 | -.061 | -.029 |
| | Sig. (2-tailed) | .298 | .669 | .129 | .475 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| E-Commerce | Pearson Correlation | -.046 | -.068 | -.045 | -.026 |
| | Sig. (2-tailed) | .254 | .091 | .263 | .527 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |
| Nbre canaux distribution | Pearson Correlation | -.009 | .000 | .003 | .009 |
| | Sig. (2-tailed) | .819 | .993 | .942 | .831 |
| | N | 624 | 629 | 611 | 600 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).