

Ghislaine Pellat

Université de Grenoble, France

Catherine Peyroux

Université de Montpellier, France

INTERNATIONALISATION DES PME ET ORIENTATION CLIENTS: LES ENJEUX D'INTERNET

Introduction

Le développement d'internet constitue une opportunité d'accélération du processus d'internationalisation pour des entreprises de petite taille facilitant la relation aux clients indépendamment de la distance. Mais cette technologie n'est pas neutre du point de vue de la relation aux clients. Elle permet une certaine interactivité qui modifie la relation entre l'entreprise et le client. A travers cette contribution, nous nous proposons d'étudier comment internet impacte la relation de l'entreprise avec ses clients étrangers. L'orientation client joue un rôle déterminant dans le développement international d'une petite entreprise. Lorsque le contact est établi via internet cela ne modifie-t-il pas le contenu à la fois de l'orientation client et de la stratégie d'internationalisation?

Nous considérons dans cet article que l'orientation client accroît la performance (accélération et meilleurs résultats) du processus d'internationalisation. Nous proposons d'étudier comment le recours à internet modifie la relation au client en nous appuyant sur les deux courants de l'Orientation Client et de l'International Entrepreneurship.

L'analyse du cas d'une entreprise du secteur biomédical utilisant l'internet et les réseaux sociaux, nous permet de revisiter la place du client dans la stratégie d'internationalisation et de mettre en évidence les paramètres clés d'une réussite commerciale à l'international.

1. Internet, facteur d'internationalisation à travers l'orientation client

Les entreprises de petite taille sont confrontées au développement international. La difficulté pour elles est de se positionner sur des marchés souvent éloignés géographiquement et culturellement. L'utilisation d'internet apparaît, dans ce contexte, comme un facteur d'internationalisation et nous semble autoriser une démarche orientée client, elle aussi, facteur d'accélération du processus d'internationalisation.

1.1. Internet et l'internationalisation des petites entreprises

Internet est source d'accélération du processus d'internationalisation pour les entreprises et particulièrement les plus petites d'entre elles caractérisées par une faiblesse des ressources favorisant l'internationalisation. Il ne s'agit pas seulement des entreprises born global pour lesquelles le processus d'internationalisation est naturel mais aussi d'entreprises qui au cours de leur processus de développement vont exploiter les possibilités technologiques de l'internet. Nous nous référons au courant de l'International Entrepreneurship pour éclairer l'accélération du processus d'internationalisation en lien avec l'utilisation de l'internet.

Ces entreprises qui utilisent cette technologie étendent leurs frontières géographiques. Elles peuvent accélérer leur processus d'internationalisation, brulant les étapes du modèle traditionnel d'une internationalisation progressive¹ conformément aux observations du courant de l'International Entrepreneurship².

L'utilisation d'internet (prospection ou vente) est considérée comme un facteur d'internationalisation car il permet de contacter des clients indifféremment de leur localisation. Il peut être à l'origine de la découverte d'opportunités d'affaires et donc d'une nouvelle dynamique entrepreneuriale internationale³ qui peut redéfinir les voies d'un développement international.

Le processus d'internationalisation dans les petites entreprises est présenté, si on se réfère au modèle incrémental d'Uppsala, comme un processus progressif, reposant sur des mécanismes d'apprentissage dans lequel le dirigeant joue un rôle central. Ce point de vue semble partiellement remis en cause avec l'utilisation de

¹ J. Johanson, J.E. Vahlne: *The Internationalization Process of the Firm*. "Journal of International Business Studies" 1977, n° 8.

² B. Oviatt, P. McDougall: *Toward a Theory of International New Ventures*. "Journal of International Business Studies" 1994, n°25-1.

³ J.A. Mathews, I. Zander: *The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation*. "Journal of International Business Studies" 2007, n°38.

l'internet au point même que certains auteurs considèrent qu'une entreprise engagée dans une activité de e-business est par nature born global⁴ du fait des possibilités de contact avec un client mondial, un fournisseur ou un partenaire⁵.

Il en résulte que la maîtrise de l'internationalisation n'appartient plus totalement au dirigeant. Elle est en partie impulsée par les clients. Un certain degré de contrôle peut cependant être conservé à travers les choix de présentation du site, en particulier dans le choix des langues.

La stratégie d'internationalisation apparaît alors comme partiellement émergente, non totalement contrôlée. Au départ, la stratégie de développement est délibérée: elle passe par la construction d'un site et une politique de présence sur les réseaux sociaux. Mais les clients qui répondent ne correspondent pas forcément aux choix de l'entreprise. Des opportunités émergent. L'entreprise a toute latitude pour les saisir ou pas. Elle peut ainsi au fil des contacts commerciaux développer des apprentissages et construire une stratégie de développement international en partie émergente. L'entreprise va alors se réapproprier cette relation au client, élément déterminant dans une démarche orientée client.

1.2. L'orientation client, facteur de performance du processus d'internationalisation

Dans le contexte du e-commerce, les travaux de Hagen et Zucchella⁶ soulignent la pertinence d'internet dans les stratégies d'internationalisation des entreprises d'autant plus que celles-ci sont associées à des orientations commerciales. Les entreprises intégrées dans un environnement international mouvant et culturellement varié optent de plus en plus vers des orientations qui se préoccupent de la demande des clients. Dans les années 90, l'orientation marché qui focalise son regard sur l'évolution de la demande globale des clients était opportune⁷ d'autant plus qu'il s'agissait de conserver des clients plutôt que d'en prospecter de nouveaux⁸. Mais avec internet, le client communique avec l'entreprise sur sa demande en produits et si elle l'autorise, le client peut être de plus en plus intégré à l'orga-

⁴ S.J. Kobrin: *Territoriality and the Governance of Cyberspace*. "Journal of International Business Studies" 2001, n°32-4.

⁵ B. Hagen, A. Zucchella: *A Longitudinal Look at the International Entrepreneurship Dimensions: Cases and Predictions*. "International Journal of Management Cases" 2011.

⁶ B. Hagen, A. Zucchella: Op. cit.

⁷ A. Kohli, B. Jaworski: *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. "Journal of Marketing" 1990, 54.

⁸ V. Kumar, E. Jones, E. Venkatesan, R. Leone: *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?* "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75.

nisation. Il s'agit de l'orientation client, concept défini par Saxe et Weitz⁹ comme une attitude de l'organisation et des vendeurs, tournée vers le client et sa demande spécifique. Cette prise en compte du client affecte les comportements des vendeurs (plus orientés clients¹⁰ permettant ainsi une augmentation des performances commerciales. Selon Guenzi et al¹¹ l'orientation client est une attitude qui crée de la satisfaction chez le client et fidélise ce dernier, ce qui ne serait pas le cas de l'orientation vente. Mais elle nécessite des attitudes différenciées en fonction des clients, des stratégies de l'entreprise, du produit et du contexte économique concurrentiel. Ces auteurs insistent sur le fait que la culture de l'entreprise orientée client rend les commerciaux moins orientés vers la vente transactionnelle et contribue à créer une création de la valeur pour le client et l'entreprise. Homburg et al¹² montrent que l'orientation client relationnelle versus relation client fonctionnelle est d'autant plus importante que le produit est complexe, que la marque du produit est peu connue et que le processus d'achat sollicite de nombreux interlocuteurs, ce qui inciterait les entreprises à des relations de communication plus élaborées et personnalisées avec leurs clients. Dans le contexte d'internationalisation de PME, l'usage d'internet constitue une alternative intéressante aux déplacements physiques jusqu'au client, déplacements onéreux et utilisateurs de temps. Internet devient un canal de communication important pour de premiers échanges et une découverte ponctuelle du produit ; il fait exister la marque par le client mais rien ne remplacera à terme une rencontre entre individus dans leurs milieux culturels réciproques pour engager des affaires de plus grande ampleur (travail de fidélisation et de création de confiance). Ce nouveau canal de commercialisation demande aux vendeurs d'évoluer dans leurs compétences. Les travaux de Zablah et al.¹³ montrent que dans les entreprises orienté clients, les commerciaux en relation avec les clients sont plus satisfaits de leur travail car plus performants dans leurs réponses à leurs clients et qu'ils ont moins envie de quitter leur entreprise pour exercer leurs talents ailleurs. L'orientation client impacte donc l'organisation mais aussi les sa-

⁹ R. Saxe, B. Weitz: *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*. "Journal of Marketing Research" August 1982, 19.

¹⁰ M. Cross, T. Brashear, E. Rigdon, D. Bellenger: *Customer Orientation and Salesperson Performance*. "European Journal of Marketing" 2007, 41 (7-8).

¹¹ P. Guenzi, L. De Luca, G. Troilo: *Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation*. "Journal of Personal Selling and Sales Management" 2011, Vol. XXXI, No. 3, 269-285.

¹² C. Homburg, M. Müller, M. Klarmann: *When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation*. "Journal of the Academic. Marketing Science" 2010, Vol. 39.

¹³ A. Zablah, G. Franke, T. Brown, E. Bartholomew: *How and When does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation*. "Journal of Marketing" 2012, 21, Vol. 76.

lariés de l'entreprise, permettant à cette dernière de capitaliser sur les savoir-faire de ses commerciaux. Cependant l'orientation client ne fait pas tout, en particulier les performances attendues des vendeurs ont des effets qui sont au maximum pour des produits standardisés, peu individualisés et dans un contexte très concurrentiel. La composante relationnelle et personnalisée portée par les commerciaux reste un atout important¹⁴ que l'utilisation d'internet ne remet pas en cause.

Selon Rangone¹⁵ pour saisir des opportunités d'internationalisation, il ne suffit pas de focaliser sur la production, l'innovation et le marché mais il faut inventer de nouveau procès et de nouveaux business models pour pouvoir saisir les opportunités qu'offre l'internationalisation et ainsi sortir des routines habituelles. C'est dans cette logique que nous mobilisons le concept de l'orientation client revisitée via l'outil internet.

Les clients s'adressent à l'entreprise avec leur demande spécifique et ainsi peuvent être amenés à susciter des modifications du produit. L'entreprise semble alors s'engager de fait dans une démarche orientée client: le client a une identité, il a une demande spécifique, l'entreprise peut y répondre spécifiquement. Par ailleurs cela peut instaurer une démarche interactive. Le recours à l'Orientation Client en permettant à l'entreprise de contacter rapidement des clients éloignés a un impact temporel sur le processus d'internationalisation: il peut être engagé plus précocement (d'où l'assimilation des entreprises utilisant internet à des bornes global parfois dans la littérature) et peut se développer plus rapidement.

L'entreprise qui privilégie une telle orientation client bénéficie d'une vraie compétence stratégique liée à cette orientation spécifique (propre à l'entreprise) que l'entreprise aura su construire et exploiter. Ce point de vue a été développé par Kumar, Jones, Venkatesan, Leone¹⁶ pour l'Orientation Marché. Il est ici transposé à l'Orientation Client.

1.3. Les conditions

Si internet permet potentiellement l'accès à des clients ou à des fournisseurs étrangers, ce n'est pas parce qu'ils sont à un clic de l'entreprise que le comportement de l'entreprise est forcément international ou plus encore borné global. Se-

¹⁴ C. Homburg, M. Müller, M. Klarmann: *When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters*. "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75.

¹⁵ A. Rangone: *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises*. "Small Business Economics" 1999, 12, 3.

¹⁶ V. Kumar, E. Jones, E. Venkatesan, R. Leone: *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?* "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75.

lon le modèle de l'alignement stratégique des technologies de l'information de Henderson et Venkataraman¹⁷, une cohérence est à rechercher entre la stratégie de l'entreprise, l'infrastructure organisationnelle et la stratégie des technologies de l'information ainsi que leur organisation. Ainsi donc l'impact d'internet dans un processus d'internationalisation orienté client dépend de la stratégie de l'entreprise et de ses compétences et ressources. Ainsi, l'étude de Hagen et Zuchella¹⁸, réalisée à partir de deux entreprises du secteur de l'internet, montre l'importance de l'utilisation stratégique d'internet et de son ancrage dans le processus d'affaires.

Pour les auteurs qui s'intéressent aux bornes globales, l'utilisation des technologies de l'information et des télécommunications joue un rôle clé dans la stratégie de globalisation. Ce n'est pas un élément suffisant car tout dépend des ressources et des compétences de l'entreprise Rumelt¹⁹ et de sa capacité à absorber les potentialités des nouvelles technologies et à répondre à cette demande à travers par exemple des innovations de produits. L'utilisation stratégique de l'internet et son ancrage dans le processus d'affaires conditionnent l'impact d'internet sur le processus d'internationalisation²⁰.

Une condition de réussite semble alors émerger: l'entreprise peut réussir une telle stratégie d'internationalisation si elle adapte son organisation, sa distribution et son système d'information dans une optique plus orientée client que marché (cf l'alignement stratégique).

L'utilisation d'internet modifie la relation au client tout en permettant à des entreprises de petite taille d'accéder à l'internationalisation. Mais plus que cela, l'internet permet à une PME d'inscrire son développement international dans une orientation client. Comment? L'analyse du cas de l'entreprise X va nous permettre d'éclairer ces modalités concrètes d'exploitation de l'internet dans un processus d'internationalisation.

¹⁷ J.C. Henderson, N. Venkataraman: *Strategic Aligment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. "IBM system Journal" 1993, Vol. 32, n°1.

¹⁸ B. Hagen, A. Zuchella: Op. cit.

¹⁹ R.P. Rumelt: *How much does industry matter?* "Strategic Management Journal" 1991, n° 12-3.

²⁰ B. Hagen, A. Zuchella: Op. cit.

2. Biotest, une entreprise engagée dans une processus d'internationalisation orientée client

L'entreprise Biotest (nom retenu pour assurer l'anonymat de l'entreprise) est une entreprise spécialisée dans les tests d'analyse biologique. Elle a été créée en 1997 suite à une démarche d'essaimage d'un grand groupe chimique français. Elle a très rapidement compté 10 salariés. Son internationalisation s'est concrétisée dès sa création avec un laboratoire de recherche implanté en Ecosse et des clients dans différents pays. Elle a été rachetée en 2001 après 10 ans de développement par un groupe familial allemand de 500 personnes, entreprise de taille intermédiaire, largement internationalisée à l'échelle mondiale (19 filiales dont 6 dédiées à la production et 13 pour la distribution) et spécialisée dans le développement de solutions de diagnostic pour les laboratoires. L'entreprise est face à une cinquantaine de concurrents au niveau mondial. La filiale française, objet du cas étudié, compte 15 salariés et commercialise ses produits en France et à l'étranger. Elle s'est vue confier le développement en Afrique francophone.

Cette filiale française a deux activités:

- elle propose des solutions d'analyses biologiques aux industriels et hôpitaux via un réseau de distributeurs en B to B;
- elle produit et commercialise des tests biologiques présentés sous forme de kits de diagnostic qui, sur la base d'un test sanguin permettent à des patients d'identifier des sources d'intolérances alimentaires.

Pour l'activité en B to B, la filiale a la mission de développer le marché de l'Afrique francophone (21 pays que le dirigeant considère comme difficile à aborder compte tenu d'une distance psychique élevée²¹).

2.1. L'utilisation de l'internet dans un processus d'internationalisation

L'utilisation d'internet varie en fonction de l'activité de l'entreprise.

Pour la vente des kits de diagnostic aux patients, le modèle de développement est relativement original. L'entreprise travaille en B to B avec des laboratoires qui assurent la réalisation des tests mais elle est en contact avec le client final avant l'achat pour répondre à des demandes d'information et pour fournir les outils de prélèvement du test. Elle est rémunérée par les laboratoires, une fois l'analyse biologique réalisée. L'entreprise est à nouveau en contact avec le client final après en-

²¹ J. Johanson, J.E. Vahlue: Op. cit.

voi des résultats effectués par le laboratoire pour des conseils nutritionnels à l'issue du test. L'entreprise dispose d'un site internet et prend si nécessaire le relais en direct avec les clients de façon à assurer un lien étroit tout au long du processus. Ces relations directes avec le client contribuent à sa fidélisation et à la notoriété de l'entreprise entre clients eux-mêmes, bien souvent par le biais des media sociaux. Cela permet d'éviter les déperditions entre l'envoi du kit et la réalisation effective de l'analyse qui elle seule garantit à l'entreprise une rémunération. L'envoi des kits peut se faire à l'étranger, mais seuls, les pays francophones sont concernés et l'internationalisation reste encore marginale.

La commercialisation des différentes solutions de diagnostic s'adresse à un champ très vaste de tests allant de l'analyse de l'eau à des analyses alimentaires ou environnementales. Les marchés africains sont intéressants pour l'entreprise compte tenu des perspectives de croissance et du développement des exigences sanitaires: développement d'une politique de santé, contrôle des importations et des exportations particulièrement pour les produits alimentaires...

L'entreprise apporte une solution sur mesure et complète à son client. Pour la commercialisation de ses produits à l'étranger, elle passe par des distributeurs (80 au total pour le groupe et 30 pour la filiale française) qui sont des relais locaux entre l'entreprise et les utilisateurs clients.

C'est un élément de différenciation par rapport aux concurrents présents eux-aussi sur ces marchés et il est important de sélectionner des distributeurs fiables qui règlent l'entreprise (afin de limiter le risque financier) et qui sont déjà bien installés (afin d'exploiter leur propre réseau). L'entreprise n'accorde pas d'exclusivité et s'adresse à des distributeurs généralistes (non exclusifs pour les produits de l'entreprise). Elle privilégie avec eux une relation partenariale. Ces distributeurs sont les relais locaux d'une dynamique entrepreneuriale internationale initiée par l'entreprise. Dans le cas présent, la répartition géographique des pays entre les filiales est décidée par la maison mère.

Pour cette activité, il existe un catalogue de produits, au final la solution apportée au client est spécifique. Sa conception comporte une dimension savoir-faire déterminante et se pose alors le problème de la transmission de ces compétences aux distributeurs. Le développement de l'entreprise sur ces marchés suppose donc de trouver et de former des distributeurs. Si en Europe les équipes de distributeurs sont stables depuis 20 ans, dans les économies africaines en émergence, les opportunités de carrière créent de l'instabilité et génère une forte mobilité dans les équipes des distributeurs comme le note le Directeur de la filiale française. Un des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée est la pérennité des équipes. C'est donc dans ce contexte spécifique de gestion des équipes que se pose la question de la formation.

L'entreprise a apporté une réponse originale: la web-académie. Il s'agit de proposer aux distributeurs et aux clients finaux une formation en ligne. Cet outil permet aussi d'animer tous les mois une web-conférence et de créer du lien. Combinant information et formation, elle permet de maintenir le contact avec les distributeurs, de les remobiliser et de leur transférer des conseils méthodologiques pour le développement des résultats. C'est un moyen de mesurer l'implication du distributeur et de le gérer à distance.

Au-delà de cette utilisation spécifique des technologies de l'information et de la communication pour la formation et l'intégration des distributeurs, l'entreprise est active sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook), plateformes d'échange des communautés autour du bien-être et cela concerne l'ensemble des activités de l'entreprise.

2.2. L'orientation client en lien avec le modèle économique de l'entreprise

Au niveau de sa démarche commerciale, l'approche est multiple mais l'orientation client est présente: l'organisation toute entière est guidée par les avis des clients soit relayés par les distributeurs des pays concernés, soit par l'intermédiaire d'internet et des media sociaux. L'orientation client de l'entreprise aide les commerciaux à créer de la valeur²² pour les clients (professionnel ou consommateur final) en favorisant la formation, l'information et le retour de résultats personnalisés et expliqués aux consommateurs. Elle est en cohérence avec la nature de la prestation réalisée et correspond à l'histoire de l'entreprise.

Au départ l'entreprise pionnière dans son domaine s'est développée en créant son marché et en trouvant ses premiers clients. Elle a présenté sa méthode et ses produits lors de conférences internationales, attirant l'attention d'un distributeur et d'un premier gros client. Sa participation dans des instances de normalisation internationale a développé sa notoriété auprès des chercheurs. Cette reconnaissance institutionnelle lui a permis de construire une certaine légitimité. En poursuivant cet effort de travail sur la normalisation des méthodes, elle s'est positionnée sur les marchés induits par les nouvelles réglementations à partir des réponses qu'elle a pu apporter à un problème particulier.

L'entreprise pratique «le scouting», en allant vers le client final pour se rendre compte des réalités du pays. Pour développer le marché africain, il s'agira de visiter des hôpitaux ou des industries en compagnie du distributeur. Cela permettra à l'entreprise outre une connaissance directe des clients de se forger un avis sur le distributeur, maillon essentiel dans la performance de l'entreprise sur des marchés éloignés.

²² P. Guenzi, L. De Luca, G. Troilo: Op. cit.

En ce qui concerne les clients commandant le kit, ils sont informés par leur médecin mais trouvent aussi des informations via le site internet. Celui-ci joue donc un rôle d'informations et constitue «la force de vente» de l'entreprise particulièrement à l'étranger.

2.3. L'alignement stratégique de l'organisation

L'entreprise Biotest a su utiliser les potentialités des technologies de l'information et de la communication pour accompagner sa stratégie de développement à l'international avec des variantes selon ses activités. Si l'utilisation de l'internet pour la vente des kits de diagnostic reste assez classique (contact avec des clients potentiels), le relais relationnel qui s'établit ensuite reste plus original et relève d'un modèle d'affaires triangulaire (l'entreprise, le client, la laboratoire d'analyse) original mais qui impose une relation au client étroite. Pour la deuxième activité qui impose de passer par des distributeurs locaux l'utilisation d'internet se révèle originale. Il s'agit de diffuser de l'information sur les produits et la concurrence et d'assurer la formation des distributeurs tout en les mobilisant. Via internet, l'entreprise développe une démarche intégrative et collaborative, facteur de performance pour l'entreprise.

Le choix de se développer en Afrique francophone est une décision délibérée de l'entreprise qui maîtrise le processus d'internationalisation via le choix de ces distributeurs pour lesquels elle a des critères bien précis. Cependant, elle peut saisir des opportunités en lien avec des demandes particulières de clients locaux transmises par ses distributeurs. Elle innove en proposant une solution pour un problème jusque-là non traité par elle. Elle dispose donc d'une certaine capacité d'adaptation et d'innovation en exploitant le potentiel de sa technologie.

La spécificité de la prestation de l'entreprise et le choix de proposer des solutions spécifiques imposent de se rapprocher du client plus que d'un marché. Compte tenu d'un environnement concurrentiel et de la spécificité de l'activité, l'entreprise s'est engagée dans une démarche privilégiant l'orientation client. La dynamique de croissance de l'entreprise passe par l'obtention de nouveaux clients et le développement de solutions appropriées. L'utilisation de l'outil internet vient en appui du modèle économique. C'est une solution technologique pour gérer à distance cette entreprise réseau pour lesquels les distributeurs constituent une ressource essentielle. Via l'outil internet, l'entreprise a su inventer un nouveau mode de coordination et de mobilisation des distributeurs²³. Elle a dévelop-

²³ A. Rangone: Op. cit.

pé pour l'activité de commercialisation des kits de diagnostic un business modèle original en lien avec le client. Cette relation client est déterminante pour éviter de perdre le client. Dans les deux cas, il y a une démarche interactive avec le client ou le distributeur qui relève d'une orientation client.

Les choix stratégiques, l'organisation de l'entreprise et l'utilisation de l'outil internet sont en cohérence. L'organisation de l'entreprise met en adéquation la stratégie informatique et la stratégie de développement de l'entreprise particulièrement au niveau du choix des produits (solutions spécifiques), de la distribution (via un réseau de distributeurs non exclusifs mais intégrés) et de la concurrence. L'utilisation de l'internet est ainsi bien ancrée dans le processus d'affaires de l'entreprise²⁴. Par ailleurs, via cet outil de nouveaux distributeurs peuvent être contactés et des clients finaux peuvent se manifester. L'outil informatique est alors un vecteur d'opportunités et peut faire émerger de nouvelles potentialités de développement.

Conclusion

L'utilisation de l'internet pour une entreprise engagée dans un processus d'internationalisation, au-delà du rôle déjà souligné dans la littérature, permet d'inscrire l'entreprise dans un processus orienté client. Le cas de l'entreprise Biotest souligne l'importance d'internet pour renforcer une orientation client. En autorisant une formation permanente des distributeurs et un ajustement permanent à la demande des clients finaux et en inscrivant l'entreprise dans une démarche interactive, l'utilisation de cette technologie contribue à la performance de l'entreprise à travers le développement de ses ventes au-delà des frontières. L'efficacité du système mis en œuvre dépend des conditions organisationnelles et stratégiques afin que l'entreprise puisse s'approprier ces technologies et exploiter leurs potentialités comme l'analyse du cas le met en évidence. L'alignement de la stratégie internet, avec l'organisation et la stratégie de l'entreprise est déterminant.

Dans un contexte de marché hyper compétitif plus difficile à identifier, l'entreprise peut préférer développer une orientation client car avec lui s'instaure une relation fondée sur la connaissance mutuelle et la fidélisation est envisageable. L'orientation client apparaît alors comme une démarche alternative lorsque l'orientation marché ne permet plus à l'entreprise de défendre durablement son avantage concurrentiel.

²⁴ B. Hagen, A. Zuchella: Op. cit.

BIBLIOGRAPHIE

- Cross M., Brashear T., Rigdon E., Bellenger D.: *Customer Orientation and Salesperson Performance*. "European Journal of Marketing" 2007, 41.
- Guenzi P., De Luca L., Troilo G.: *Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation*. "Journal of Personal Selling and Sales Management" 2011, Vol. XXXI, No. 3.
- Hagen B., Zuchella A.: *A Longitudinal Look at the International Entrepreneurship Dimensions: Cases and Predictions*. "International Journal of Management Cases" 2011.
- Henderson J.C., Venkatraman N.: *Strategic Aligment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. "IBM system Journal" 1993, Vol. 32, n°1.
- Homburg C., Müller M., Klarmann M.: *When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation*. "Journal of the Academic. Marketing Science" 2010, Vol. 39.
- Homburg C., Müller M., Klarmann M.: *When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters*. "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75.
- Johanson J., Vahlne J.E.: *The Internationalization Process of the Firm*. "Journal of International Business Studies" 1977, n° 8.
- Kobrin S.J.: *Territoriality and the Governance of Cyberspace*. "Journal of International Business Studies" 2001, n°32-4.
- Kohli A., Jaworski B.: *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. "Journal of Marketing" 1990, 54.
- Kumar V., Jones E., Venkatesan E., Leone R.: *Is Market Orientation a Aource of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?* "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75.
- Mathews J.A., Zander I.: *The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation*. "Journal of International Business Studies" 2007, n° 38.
- Métais E.: *Stratégie et ressources de l'entreprise*. Economica, Paris 2004.
- Oviatt B., McDougall P.: *Toward a Theory of International New Ventures*. "Journal of International Business Studies" 1994, n° 25-1.
- Rangone A.: *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises*. "Small Business Economics" 1999, 12, 3.
- Rumelt R.P.: *How much does industry matter?* "Strategic Management Journal" 1991, n° 12-3.

Saxe R., Weitz B.: *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*. "Journal of Marketing Research" August 1982, 19.

Zablah A., Franke G., Brown T., Bartholomew E.: *How and When does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation*. "Journal of Marketing" 2012, 21, Vol. 76.

INTERNATIONALISATION DES PME ET ORIENTATION CLIENTS: LES ENJEUX D'INTERNET

Résumé

Le développement de l'internet constitue une opportunité de développement international pour des entreprises de petite taille facilitant la relation aux clients indépendamment de la distance. Mais cette technologie n'est pas neutre du point de vue de la relation aux clients. A travers cette contribution, nous nous proposons d'étudier comment internet impacte la relation de l'entreprise avec ses clients étrangers. L'orientation client joue un rôle déterminant dans le développement international d'une petite entreprise mais le recours à internet peut modifier le contenu à la fois de l'orientation client et de la stratégie d'internationalisation. En s'appuyant sur l'analyse du cas d'une petite entreprise du secteur biomédical utilisant l'internet et les réseaux sociaux, cette contribution vise à revisiter la place du client dans la stratégie d'internationalisation.

Mots-clés: internationalisation, PME, internet