

Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante

François PANTIN
Université du Maine - GRANEM
Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Institution :
Université du Maine
UFR de Droit, Sciences Economiques et de Gestion
Avenue Olivier Messiaen 72 085 Le Mans Cedex 9
Bureau : 02 43 83 38 14 - Fax : 02 43 83 31 35
Courriel : Francois.Pantin@univ-lemans.fr

Laboratoire d'accueil :
GRANEM – UMR MA N°49
Université d'Angers – Faculté de Droit, Economie et Gestion
13 Allée François Mitterrand – BP 3633 – 49036 Angers Cedex 01
Mobile : 06 64 78 21 42
Courriel : francois.pantin@univ-angers.fr

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation des PME. Nous nous plaçons dans la continuité des travaux traitant du processus d'expansion géographique, en particulier du modèle fondateur de l'école nordique d'Uppsala et des modèles Innovation. Malgré les apports évidents de ces modèles, de nombreuses recherches en soulignent les limites et plaident aujourd'hui en faveur de nouvelles études pouvant enrichir la compréhension de ce processus. Se positionnant dans cette perspective d'enrichissement des travaux antérieurs, cette recherche propose de mobiliser l'approche par les ressources et les compétences, et plus particulièrement le courant des ressources dynamiques. Pour répondre à l'objectif assigné à cette recherche, une stratégie d'accès au réel par étude de cas a été menée au sein de trois PME. Nos résultats mettent en évidence des processus d'internationalisation largement expliqués par différentes compétences des équipes dirigeantes, ces dernières permettant de mieux comprendre la démarche d'internationalisation suivie par chacune des PME (en termes de modalités, d'objectifs et de dynamique). Par ailleurs, nos résultats soulignent qu'il peut être distingué au sein de ces compétences de l'équipe dirigeante, des compétences stratégiques (initiant et construisant le processus d'internationalisation) et des compétences opérationnelles (servant de support à la mise en œuvre de cette stratégie).

Mots clés :

Processus d'internationalisation, compétences, équipe dirigeante, PME

Le développement international des entreprises fait l'objet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses recherches en management stratégique. A ce titre, la littérature relative à l'étude du processus d'internationalisation des firmes est aujourd'hui extrêmement abondante. En effet, diverses recherches théoriques et empiriques, et en particulier le modèle fondateur de l'école nordique d'Uppsala et les modèles Innovation, ont eu pour objectif de conceptualiser le processus par lequel les entreprises s'engagent hors de leurs frontières nationales.

Malgré les apports évidents de ces modèles, force est aujourd'hui de constater que de nombreuses recherches (Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Ageron et Huault, 2002 ; Pantin, 2006) en soulignent les limites et insistent sur la nécessité d'enrichir la compréhension du processus d'internationalisation. Dans cette perspective, notre recherche propose de mobiliser l'approche fondée sur les ressources et les compétences, et plus précisément le courant des ressources dynamiques regroupant la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990 ; Sanchez et Heene, 1996) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997), afin d'enrichir les travaux traitant de l'internationalisation.

Selon ce courant, le processus d'expansion des firmes ne dépend pas uniquement des ressources à leur disposition (Wolff et Pett, 2000) mais une bonne part de sa réussite tient à l'exploitation qui est faite de ces ressources (Penrose, 1959). Cette approche replace ainsi le comportement des entreprises et des entrepreneurs au cœur de la réflexion stratégique sur les processus d'expansion.

Même si cet entrepreneur constitue une variable clé du processus d'internationalisation des entreprises, et en particulier des PME (Miesenböck, 1988), une stratégie de pénétration des marchés étrangers ne peut être conduite par le seul dirigeant, compte tenu de la multiplicité des problèmes à résoudre (commerciaux, financiers, juridiques, etc.) et de la complexité qui en découle. Ainsi, il convient d'envisager l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe (Leconte et Forgues, 2000).

Cette équipe dirigeante, entendue comme le groupe d'individus exploitant les informations internes et externes à l'entreprise pour prendre des décisions qui engagent la stratégie et la pérennité de l'entreprise (Bantel et Finkelstein, 1995) permet la construction de ce processus stratégique (Athanassiou et Nigh, 2000 ; Peng, 2001 ; Van Den Bosch et Van Wijk, 2001). En effet, les aptitudes et compétences de la direction sont en général considérées comme un facteur déterminant influençant la survie et le développement des PME hors de leurs frontières nationales (Westhead, Wright et Ucbasaran, 2001). Toutefois, à ce jour, aucune étude n'a montré dans quelle mesure et à quel niveau les compétences de l'équipe dirigeante influençaient le processus d'internationalisation de ces entreprises.

Notre objectif est donc, au-delà de la simple reconnaissance du rôle central et déterminant de l'équipe dirigeante (Barkema et Vermeulen, 1999), de comprendre le rôle des compétences de cette équipe dans la conduite du processus d'expansion géographique des PME.

Dans cette perspective, notre réflexion est conduite de la façon suivante. Tout d'abord, nous nous attachons à présenter les apports ainsi que les limites des modèles traitant du processus d'expansion géographique des firmes et montrerons comment le courant des ressources dynamiques permet de répondre aux critiques formulées à l'encontre de ces travaux sur l'internationalisation. Puis, nous rendons compte des stratégies d'accès au réel et méthodologie retenues afin de mener notre étude. Enfin, nous exposons les principaux résultats de cette recherche, avant de conclure sur les apports, limites et perspectives associés à cette réflexion.

1 ENRICHIR LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Parmi l'ensemble des travaux traitant du processus d'internationalisation (pour une présentation détaillée, voir Pantin, 2005), deux voies d'analyse peuvent être identifiées (Andersen, 1993) : les modèles initialement développés par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977) connus sous le nom de modèle Uppsala ; et les travaux initiés par Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) et Czinkota (1982), regroupés sous le nom de modèles Innovation.

Ces différents modèles ont contribué fondamentalement à la compréhension des processus d'expansion géographique des entreprises et de leur dynamique. Cette synthèse, que nous proposons ci-après, n'a pas pour objectif d'en minimiser les apports mais de souligner les incomplétudes des travaux antérieurs et les prolongements possibles. Nous montrons ensuite dans quelle mesure l'approche basée sur les ressources, et en particulier le courant des ressources dynamiques, constitue un champ théorique pertinent pour enrichir l'analyse et la compréhension du processus d'internationalisation des entreprises.

1.1 UNE SYNTHÈSE DES APPORTS ET CRITIQUES ADRESSÉES AUX TRAVAUX TRAITANT DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES FIRMES

L'ensemble des modèles relatifs au processus d'internationalisation (modèles Uppsala et Innovation) insiste sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif de cette dynamique (Ageron et Huault, 2002). Prenant appui sur la théorie behavioriste ou « comportementale » de la firme (Cyert et March, 1963), ils analysent cette stratégie comme

un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles passe l'entreprise. Dans chacun des modèles, le caractère graduel du processus d'internationalisation peut principalement être attribué au manque de connaissances de la firme, d'une part, et à l'incertitude associée à la décision d'internationalisation d'autre part (Andersen, 1993 : 212). Un des apports majeurs de ces modèles est donc la mise en évidence d'un processus comportant des étapes ou stades que l'entreprise franchit successivement.

Même si des différences existent entre ces multiples travaux quant au nombre, à la nature et au contenu de ces étapes, tous se rejoignent sur l'idée que le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être divisé en trois phases (Leonidou et Katsikeas, 1996 : 524-525) : le pré-engagement (phase correspondant aux entreprises inscrivant leur développement essentiellement dans un cadre domestique) ; la phase initiale (phase où les entreprises réalisent quelques exportations sporadiques sous différentes formes, via un agent par exemple) ; la phase avancée (à ce troisième stade, les entreprises, qui sont devenues des exportatrices régulières, envisagent de s'orienter vers des modalités plus engagées d'internationalisation telles que l'implantation de filiales de production et de vente à l'étranger).

Même si les apports de ces modèles les plus représentatifs (Leonidou et Katsikeas, 1996 : 520) et les plus utilisés (Andersen, 1993 : 227) dans la littérature traitant de ce phénomène sont évidents, ceux-ci ne sont pas exempts de limites. Ainsi, parmi les critiques formulées, citons, en premier lieu, celle relative à l'unité d'analyse la plus souvent retenue. En effet, ces travaux se focalisent pour l'essentiel sur le comportement des grandes firmes multinationales et négligent la population des PME, et ce malgré le rôle de plus en plus important et actif que jouent ces entreprises sur les marchés étrangers (Tseng, Tansuhaj et Rose, 2004). Par ailleurs, ces modèles ne considèrent dans leur analyse que la seule activité exportatrice et omettent de voir ces exportations comme un élément du portefeuille total d'activités de l'entreprise (Leonidou et Katsikeas, 1996). En outre, ces recherches sont considérées comme trop déterministes, tant dans le choix des pays d'exportation (des pays psychologiquement proches vers les pays psychologiquement plus éloignés) que des modalités de pénétration des marchés étrangers (d'un engagement léger et flexible vers un engagement de plus en plus lourd et irréversible). Une autre critique majeure portée à ces travaux tient également à l'absence de prise en compte de la dimension temporelle dans les analyses (s'appuyant sur des méthodologies d'analyse synchroniques), alors même que ce phénomène est jugé profondément dynamique et doté d'une forte temporalité (Ageron et Huault, 2002). Enfin, les modèles Uppsala et Innovation n'explicitent pas les facteurs (et en particulier les déterminants

internes) pouvant influencer ce processus d'internationalisation. A ce titre, ces travaux correspondent plus à une analyse descriptive et configurationnelle du processus d'engagement incrémental et séquentiel de l'entreprise hors de ses frontières nationales qu'à une analyse compréhensive de la nature intrinsèque de ce processus et de ses déterminants (Etrillard, 2002).

1.2 L'APPROCHE FONDÉE SUR LES RESSOURCES DYNAMIQUES : VERS UN ENRICHISSEMENT DES TRAVAUX RELATIFS AU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

L'ouvrage de Penrose (1959), traitant de la croissance des firmes, constitue les origines de l'approche fondée sur les ressources et les compétences. Depuis cette date, de nombreux travaux, se réclamant d'un héritage penrosien, se sont développés. Il est ainsi possible de distinguer différents courants qui s'inscrivent dans cette approche (Koenig, 1999) mais qui ont emprunté fort différemment le sillon tracé par Penrose, formant un continuum allant de la *Resource-Based View* (RBV) (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) à l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). La nature de notre recherche nous amène, au sein de ce continuum, à focaliser notre attention sur le courant des ressources dynamiques (Durand, 1997), qui intègre la théorie des compétences fondamentales ou *Competence-Based Competition* (CBC) (Hamel et Prahalad, 1990) et la théorie des capacités dynamiques (CD) (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

En effet, privilégiant l'étude des ressources intangibles (sans pour autant exclure celle des ressources tangibles), ce courant adopte une dimension dynamique de la croissance des firmes, dimension indispensable à l'étude des processus d'expansion géographique des entreprises comme nous l'avons précédemment souligné. De ce fait, il réconcilie l'approche par les contenus, par l'analyse des ressources, et l'approche par les processus, par l'analyse des compétences (Geniaux, 1999). En effet, ces théories mettent en évidence que la croissance des firmes ne dépend pas tant de l'ensemble de ses ressources que de la capacité de sa direction à les intégrer et à les mobiliser (Teece et Pisano, 1994), ce processus de mobilisation des ressources révélant les compétences de l'équipe dirigeante dont elles sont indissociables. Il y a ainsi, au travers de ce courant des ressources dynamiques, mise en avant du rôle central de la direction et des décisions managériales dans l'orientation et la réussite de la firme (Bettis et Prahalad, 1986 ; Mosakowski, 1998). Ces dernières ne peuvent en effet être comprises sans faire référence aux interventions des acteurs et de leurs compétences (Penrose, 1959). Il faut toutefois souligner que la seule détention des compétences managériales nécessaires à la

conduite d'un processus de changement, tel le processus d'internationalisation, ne serait être suffisante (Castanias et Helfat, 2001) pour conduire l'entreprise hors de ses frontières nationales. En effet, « l'addition de compétences individuelles ne conduira à l'émergence d'une compétence clé que si elle s'accompagne conjointement d'une intégration et d'une synergie de ces différentes compétences » (Meschi, 1997 : 14). Toute réflexion contraire ne pourrait que s'enfermer dans un discours circulaire et tautologique. Il existe donc un autre défi à relever pour l'équipe dirigeante, à savoir mettre en œuvre l'ensemble de leurs compétences managériales dans un fonctionnement d'équipe (Hambrick, 1987).

Au-delà de la seule mise en évidence de ce statut primordial de l'équipe dirigeante et de l'identification des compétences en œuvre dans le processus stratégique, il apparaît dès lors indispensable d'étudier le rôle des compétences managériales et de comprendre leur impact sur la conduite de ce processus (Mac Grath, Mac Millan et Venkataraman, 1995 ; Kor et Mahoney, 2000), et en particulier sur la conduite du processus d'internationalisation des PME sur lequel nous nous concentrons.

Parce que la validité d'une recherche s'appuie essentiellement sur l'explicitation des opérations qui ont composé l'investigation, nous allons à présent rendre compte de la stratégie d'accès au réel ainsi que de la méthodologie retenues pour mener notre recherche.

2 STRATÉGIE D'ACCÈS AU RÉEL ET MÉTHODOLOGIE RETENUES

Compte tenu du questionnement retenu et des objectifs poursuivis dans le cadre de cette recherche, la stratégie d'accès au réel privilégiée, pour analyser et comprendre le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation, consiste en une étude de cas multi-sites, suivant une optique explicative. Celle-ci s'est déclinée, durant une période de trente-quatre mois, dans l'étude approfondie et longitudinale de trois PME françaises. Ces organisations sont des entreprises industrielles, structurées, non cotées sur un marché financier, indépendantes et engagées significativement hors de leurs frontières nationales. Les entreprises étudiées présentent donc d'importantes similitudes mais offrent également de la variance (Tableau 1).

Tableau 1 : Fiches signalétiques des trois PME étudiées

Entreprise	SNEP	Thibault S.A.	Groupe Bateur
Date de création	1965	1959	1958
Industrie	Fabrication d'emballages en matière plastique	Fabrication de machines outils	Pharmaceutique, cosmétique

Effectifs (2002)	66	125	440
Membres de l'équipe dirigeante et année d'entrée dans l'entreprise	4 membres : PDG (1979), Directeur d'usine et technique (1968), Responsable commercial France (1999), Responsable impression (1970)	7 membres : PDG (1988), Directeur général et technique (1992), Directrice administrative et financière (1981), Directeur export (1979), Directeur commercial (2004), Responsable des bureaux d'études (1991), Responsable marketing	10 membres : PDG (1973), Directeur général (1985), Secrétaire générale pôle cosmétique (1970), Directeur commercial France (1979), Directeur export (1998), Directeur juridique et secrétaire général du pôle pharmaceutique (1999), Directeur marketing et communication (1998), Directeur financier (1999), Directeur filiale Asie (1991), DRH (1999)
CA (2002)	12 millions d'euros	15 millions d'euros	90 millions d'euros
Ratio export (2002)	15 %	65 %	25 %
Année et pays de la première exportation	1984 en Belgique	1966 au Canada	1974 en Belgique
Présences à l'étranger actuelles	13 pays visés en Europe, Amérique du Nord et Afrique	30 pays visés en Europe, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient et Océanie	75 pays visés en Europe, Asie, Afrique et Amérique du Nord
Modes de présence à l'étranger actuels	Exportations directes, agent commercial local	Exportations directes, agents commerciaux à la commission	Exportations directes, importations, agents commerciaux locaux, filiales de représentation, filiales de distribution

Notre étude s'est appuyée sur le recueil et l'utilisation de sources d'évidences variées. Nous avons ainsi mené trente-trois entretiens individuels semi-directifs, *in situ*, d'une durée variant de 1h00 à 2h30, avec chacun des membres identifiés de l'équipe dirigeante des différentes entreprises. Nous avons également interrogé deux acteurs externes aux entreprises (un directeur d'appui à l'international d'une chambre de commerce et d'industrie, un agent commercial multicartes) et reconnus comme intervenant activement dans le processus d'expansion géographique des firmes. L'ensemble de ces entretiens nous a ainsi permis de collecter de nombreuses données primaires longitudinales a posteriori retraçant l'évolution du processus d'internationalisation depuis les origines jusqu'à aujourd'hui pour chacune des entreprises. Compte tenu de la durée de l'étude, nous avons également eu la possibilité de recueillir des données en temps réel sur, par exemple, le développement récent des exportations de la SNEP sur la zone Afrique, la naissance d'un projet de création de filiale de production pour Thibault S.A. ou encore la totalité du processus de création et d'implantation d'une filiale de vente en Italie du Groupe Bateur. En outre, afin de compléter ces entretiens, nous avons également collecté des données secondaires externes (études du SESSI, annuaire d'entreprises Kompass, presse spécialisée, etc.) et internes (historique des entreprises,

plaquettes commerciales, revues de presse, etc.). La méthode proposée par Miles et Huberman (2003) a ensuite guidé la condensation des données colligées (définition des unités de codage, catégorisation), leur présentation (matrices) ainsi que l'élaboration et la vérification des conclusions présentées ci-après.

3 LE RÔLE DÉTERMINANT DES COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DANS LA CONDUITE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES PME

Au regard de l'objectif général assigné à cette recherche, nous allons tout d'abord rendre compte des similitudes et différences observées, au regard des dimensions « pays » et « modalités », dans les différents cheminements à l'international suivis par chacune des PME étudiées. Puis, nous confrontons nos résultats aux travaux traitant du processus d'internationalisation. Il s'agit donc de s'interroger sur la recevabilité (ou non) des descriptions opérées par les modèles Uppsala et Innovation et sur les possibilités d'enrichissement qui s'offrent à nous.

Dans un deuxième temps, nous montrons que, même s'il est souvent fait état du rôle crucial du dirigeant dans la conduite stratégique des PME, l'internationalisation des entreprises étudiées doit être envisagée comme un processus collectif porté par une équipe dirigeante dont les décisions et les actions permettent un engagement croissant sur les marchés étrangers. Nous verrons qu'à ce titre, il est nécessaire de porter une attention toute particulière aux compétences de cette équipe dirigeante

Puis, nous identifions les différentes compétences des équipes dirigeantes intervenant dans le cadre particulier de la conduite d'un processus d'expansion géographique au sein de PME. Enfin, nous montrons qu'il faut envisager l'internationalisation de ces trois entreprises comme un processus dont la dynamique, les modalités et les pays visés sont fortement dépendants des compétences de l'équipe dirigeante en place.

3.1 EXPLIQUER LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION SUIVI PAR DES PME

La matrice 1 rend compte des caractéristiques du processus d'expansion géographique suivi par chacun des sites étudiés, au regard des dimensions « pays » et « modalités » qui sont déterminantes dans la construction des modèles antérieurs traitant du processus d'internationalisation.

Matrice 1 : Une comparaison des processus d'internationalisation suivis par les PME étudiées sur les dimensions « pays » et « modalités »

	STADES	PAYS VISES	MODALITES	COMMENTAIRES
SNEP	Stade 1 (1965-1983): Une activité limitée au cadre national	France	0	Développement national de l'activité de fabricant de films pétrochimiques
	Stade 2 (1984-1993): Quelques exportations en réponse à des sollicitations externes	Psychologiquement proches puis éloignés	Exportations directes	Sollicitations externes d'un grand groupe (émanant de ses filiales psychologiquement proches puis plus éloignées) liées aux produits films pétrochimiques : « <i>Ça a été une phase de développement et cette organisation correspondait à ce que nous étions capables de faire avec ce que nous avions.</i> » (PDG)
	Stade 3 (1994-2005): Une démarche volontaire de pénétration des marchés étrangers	Psychologiquement éloignés (majoritairement, surtout Afrique)	Exportations directes + Agent commercial	Démarche proactive de pénétration des marchés étrangers (et en particulier Afrique) : « <i>Aujourd'hui nous sommes des exportateurs confirmés.</i> » (Dir.Usine)
THIBAUT S.A.	Stade 1 (1959-1965): Le territoire national pour seul marché	France	0	Une petite entreprise familiale ayant pour seul objectif un développement national
	Stade 2 (1966-1978): Les premiers pas au-delà des frontières nationales	Psychologiquement proches ou éloignés	Exportations directes	Démarche active sur les marchés psychologiquement proches et sollicitations externes sur les marchés plus éloignés : « <i>L'export chez nous, c'est au début un peu d'opportunité et aussi une réelle volonté de se développer à l'exportation.</i> » (Dir. Général)
	Stade 3 (1979-2005): Vers un marché mondial	Psychologiquement proches ou éloignés	Réseau d'agents commerciaux (+ qq exportations directes)	Phase avancée avec démarche active s'appuyant sur construction important réseau agents avec deux marchés essentiels (All. Et G.B.) : « <i>Chez nous l'export aujourd'hui, on le traite comme on va traiter une demande locale.</i> » (PDG) + Projet création de filiale de production et distribution (Chine) : « <i>Sur la Chine, on sait maintenant qu'il faut aller là-bas et on étudie sérieusement le projet de création d'une filiale de production sur place.</i> » (PDG)
GROUPE BATTEUR	Stade 1 (1958-1973): Une activité exclusivement nationale	France	0	Une activité nationale organisée autour de quelques produits pharmaceutiques et un développement commercial limité
	Stade 2 (1974-1990): Les premiers pas sur les marchés étrangers	Psychologiquement proches (Europe, DOM-TOM, Afrique)	Exportations directes (+ qq agents commerciaux)	Démarche proactive de pénétration des marchés étrangers à proximité considérant qu'« <i>il existe un monde après la France</i> » (PDG)
	Stade 3 (1991-1999): Une accélération de la pénétration des marchés étrangers	Majoritairement psychologiquement proches	Exportations directes (majoritaires) + 1 filiale de vente + 1 filiale de représentation)	Un engagement croissant sur les marchés psychologiquement proches avec volonté de s'engager vers des formes plus avancées de pénétration des marchés étrangers + une démarche expérimentale sur qq marchés plus éloignés (avec notamment échec au Canada d'une filiale) : « <i>C'est un parcours logique,</i>

				<i>quand vous voulez connaître l'export, vous démarrez par les pays à côté, de langues francophones puis après vous allez vers d'autres pays.</i> » (PDG)
	Stade 4 (2000-2005): Vers un nouvel horizon sur les marchés étrangers	Psychologiquement éloignés	Exportations + 2 filiales de vente + 2 filiales de représentation	Fort développement des activités internationales en direction de pays éloignés constituant la première cible de la stratégie du groupe : « <i>Notre stratégie aujourd'hui c'est d'avoir des sociétés de distribution dans les pays majeurs</i> » tout en sachant qu'« <i>Il faut avoir les moyens de sa politique et la politique de ses moyens, il faut rester réaliste dans une PME, il faut être en adéquation avec ses ressources.</i> » (PDG)

Au regard de l'ensemble des données recueillies et des analyses conduites, il apparaît donc que chacun des stades identifiés pour l'ensemble des sites étudiés représente un engagement croissant en ressources au cours des processus d'internationalisation respectivement suivis par ces trois PME. En outre, il est à souligner que la pénétration des marchés étrangers s'effectue généralement tout d'abord vers des marchés psychologiquement proches, pour ensuite progressivement s'orienter vers des pays psychologiquement plus éloignés, avec toutefois certaines nuances à apporter au regard du cas Thibaut S.A.

Ces résultats confirment donc globalement les descriptions opérées par les modèles antérieurs (Uppsala et Innovation) du processus d'internationalisation des entreprises, qui envisagent celui-ci comme un processus incrémental et cumulatif. Nous ne pouvons donc pas rejeter dans sa totalité, comme l'ont fait d'autres travaux (Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Madsen, Rasmussen et Servais, 2000), l'hypothèse d'un processus séquentiel aux étapes successives et bien distinctes dans le cadre du processus d'internationalisation suivi par ces trois entreprises. Toutefois, nos résultats nous amènent également à nuancer les modèles Uppsala et Innovation et à souligner la nécessité de les compléter.

En effet, nous avons observé que si après une activité exclusivement nationale, l'ensemble des entreprises privilégie des pays psychologiquement proches au cours de leurs premiers développements hors de leurs frontières nationales, il n'en demeure pas moins que Thibaut S.A. réalise également, dès ses premiers pas à l'international, quelques exportations en direction de marchés psychologiquement plus éloignés et ce du fait de sollicitations externes émanant de clients étrangers. Par conséquent, ces résultats observés auprès du cas Thibaut S.A. démontrent que, sous certaines conditions, à savoir si la firme est sollicitée par une entreprise étrangère, la distance psychologique peut être plus facilement surmontée et l'entreprise peut alors simultanément s'engager sur des marchés proches mais également plus

éloignés. A la lumière de cette étude, il faut donc nuancer cette conception trop déterministe du processus d'internationalisation, en particulier au niveau du choix des pays d'exportation (Joffre, 1994).

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné précédemment, les travaux relatifs au processus d'internationalisation des entreprises tendent à privilégier l'étude des seules activités exportatrices. Or, si cette modalité est la plus courante des formes d'entrée sur les marchés étrangers, et notamment pour les petites ou les moyennes entreprises (Young et *alii*, 1989), l'engagement hors du marché domestique peut prendre d'autres formes telles que l'investissement direct à l'étranger. Le cas Bateau est à ce titre particulièrement révélateur. Cette entreprise est aujourd'hui présente sur certains marchés étrangers au travers de filiales de distribution et de représentation. En outre, Thibaut S.A. engage aujourd'hui une réflexion sur la création d'une filiale de production à l'étranger.

Dès lors, au regard des résultats de notre étude, et en particulier concernant deux des PME sélectionnées, il apparaît que se focaliser sur les seules exportations n'offrirait qu'une explication partielle du processus d'internationalisation. Même si l'investissement direct à l'étranger représente un investissement lourd et qu'à ce titre on puisse considérer que les PME franchissent rarement ce pas (Papillon, 2003 : 778), il convient toutefois d'interroger, comme l'ont proposé d'autres travaux tels que l'étude menée par Ageron (1999), l'ensemble des modalités s'offrant aux entreprises qui souhaitent s'engager hors de leurs frontières nationales.

De plus, il est à noter que, dans le modèle Uppsala, aucune des conditions initiant le processus n'est présentée. Dans les modèles Innovation, le mécanisme déclencheur du processus est étudié mais reste limité. En effet, le comportement international des entreprises est envisagé comme seulement réactif et non proactif, l'entreprise réalisant ses premières opérations sur des marchés étrangers du fait de sollicitations externes. L'hypothèse faite est donc que l'entreprise ne fait tout d'abord que saisir et répondre à une opportunité s'offrant à elle.

Le cas SNEP illustre parfaitement l'hypothèse formulée par les modèles Innovation, et en particulier par les travaux de Bilkey et Tesar (1977). En effet, cette entreprise débute ses premières activités exportatrices à la suite de sollicitations externes sans qu'il y ait de la part de cette firme, à cette époque, une réelle volonté de s'engager hors de son marché domestique. Ces premiers développements s'expliquent par les caractéristiques des produits fabriqués par la SNEP à cette date. A ce titre, Papillon (2003 : 776) souligne : « Si le produit possède une qualité originale (nouveau ou caractéristique spéciale) la petite entreprise peut exporter sans même faire beaucoup d'effort : il lui suffit de répondre à la demande ».

Toutefois, les cas Thibaut S.A. et Bateau remettent en cause cette conceptualisation d'un processus d'expansion géographique seulement réactif. En effet, les premiers pas de Thibaut S.A. hors de ses frontières nationales trouvent leurs origines à la fois dans des sollicitations externes mais également, de façon quasi-concomitante, dans une démarche volontaire de pénétration des marchés étrangers par le dirigeant. Le cas Bateau contredit pour sa part totalement cette hypothèse puisque les premiers développements internationaux du groupe trouvent leurs origines dans une démarche active et volontaire de l'actuel dirigeant, qui souhaite, dès son arrivée dans l'entreprise familiale en 1973, que celle-ci soit présente à l'étranger.

Certains travaux peuvent apporter une explication à ces démarches exportatrices volontaires. En effet, Roux (1987 : 108) précise que la « familiarité avec un ou des environnements étrangers doit contribuer à construire, au travers d'une expérience préalable, une plus grande réceptivité aux stimuli éventuels à l'exportation ». En outre, Reuber et Fischer (1997, 2002) et Wolff et Pett (2000) montrent pour leur part que les expériences internationales antérieures acquises par la direction peuvent avoir un impact positif sur le comportement exportateur des PME, en particulier lors des premiers développements de ces entreprises hors de leurs frontières nationales. Les résultats observés auprès des deux PME corroborent ces travaux qui éclairent les raisons du démarrage d'une activité exportatrice. En effet, il est à remarquer que les dirigeants de Thibaut S.A. et du Groupe Bateau à l'origine de ses activités internationales possèdent respectivement des connaissances relatives à certains marchés étrangers et une expérience antérieure à l'international.

Dès lors, si nous ne pouvons nier l'importance des opportunités se présentant dans le cadre du processus d'expansion des entreprises hors de leurs frontières nationales, il nous faut toutefois réfuter la seule logique d'un comportement réactif s'appliquant aux PME dans le cadre de leur développement international. En effet, deux des trois entreprises étudiées s'engagent à l'international sur la base d'une réflexion stratégique délibérée de leur dirigeant (Kalantaridis, 2004) dont l'expérience et les connaissances des marchés étrangers facilitent le démarrage d'une activité exportatrice (Ageron, 1999).

Nos résultats corroborent donc les différents travaux (Wolff et Pett, 2000 ; Westhead, Wright et Ucbasaran, 2001) soulignant le rôle déterminant de la direction dans le processus d'internationalisation des firmes reconnu comme complexe (Dichtl et *alii*, 1984).

Enfin, Leonidou et Katsikeas (1996) distinguent dans ce processus trois étapes. Si nous ne remettons pas en cause les trois premiers stades de cette description, nous proposons toutefois de l'enrichir et de distinguer un quatrième stade dans le processus d'internationalisation :

- L'absence totale d'activités exportatrices : A ce stade, l'entreprise n'envisage ses développements que dans le cadre du seul marché domestique ;
- Une activité exportatrice sporadique : L'entreprise, à la suite de sollicitations externes ou dans le cadre d'une démarche volontaire de son dirigeant, réalise quelques exportations directes en direction essentiellement de pays psychologiquement proches sans engager de ressources trop importantes ;
- Une activité exportatrice régulière : Dans le cadre d'une démarche volontaire, l'entreprise vise des pays psychologiquement plus éloignés et engage des ressources plus importantes via, par exemple, la création d'un service export et le recrutement d'agents commerciaux. Elle est ici particulièrement confrontée à la question du partage des ses ressources entre marché domestique et marchés étrangers et s'interroge sur un engagement vers des modalités plus lourdes ;
- L'implantation de filiales (distribution, représentation, production) à l'étranger : L'entreprise est activement présente sur ses principaux marchés étrangers au travers de modalités plus lourdes, plus risquées, mais lui permettant un meilleur contrôle de son activité internationale sur ces pays. Il est à noter que cette implantation de filiales n'est pas irréversible comme l'a souligné le modèle Uppsala (exemple du désinvestissement réalisé par le Groupe Bateur sur le marché canadien).

En synthèse, notre analyse visant à rendre compte du déroulement du processus d'expansion géographique suivi par chacune des PME ne remet pas en cause cette conception d'un processus incrémental et cumulatif, tout en soulignant la nécessité de nuancer ou compléter les modèles antérieurs (au niveau des pays visés, des modalités à étudier, des stades à identifier, du mécanisme initiateur).

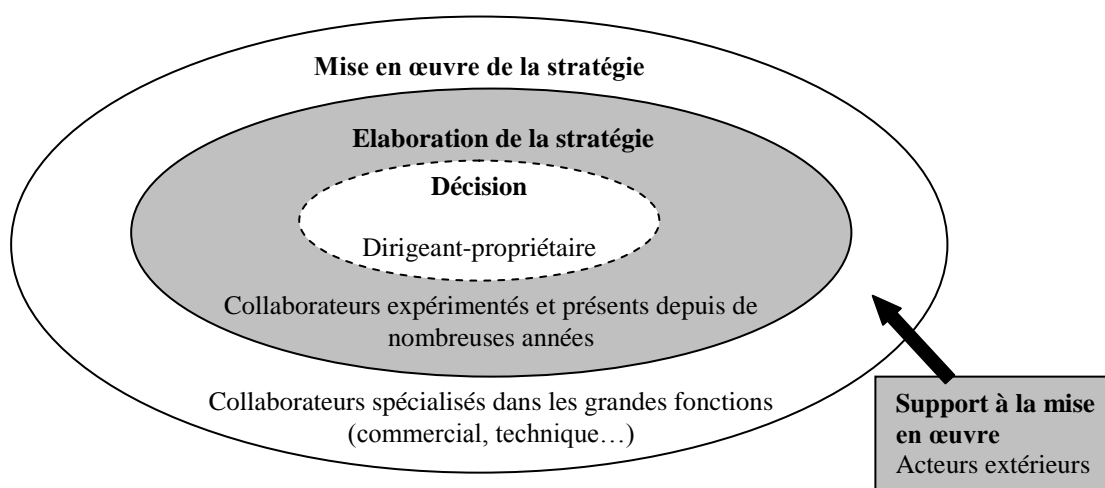
Afin de poursuivre notre réflexion, nous nous interrogeons à présent sur les raisons et conditions du passage d'un stade à un autre au cours de ce processus, ou autrement dit nous identifions les facteurs pouvant intervenir au cours du processus d'internationalisation et influencer la conduite et la dynamique de celui-ci. Cette démarche est en effet totalement absente des travaux antérieurs traitant de ce phénomène (Forsgren, 2002 : 266) qui considèrent que : « *the internationalization process, once it has started, will tend to proceed regardless of whether strategic decisions are made or not* » (Johanson et Vahlne, 1990 : 12).

3.2 L'INTERNATIONALISATION DES PME, UN PROCESSUS PORTÉ PAR UNE ÉQUIPE

S'agissant des PME, il est régulièrement fait mention du rôle déterminant du dirigeant dans la conduite du processus stratégique de ces organisations, et en particulier à l'international : « *The key variable in small business internationalisation is the decision-maker of the firm. He or she is the one to decide starting, ending and increasing international activities. He lays down the goals concerning exporting and determines the organisational commitment.* » (Miesenböck, 1988 : 42).

Notre étude montre qu'effectivement les dirigeants de ces PME assument seuls et pleinement la responsabilité de la prise de décisions stratégiques, leur légitimité dans ce rôle étant renforcée par le fait qu'ils soient tous les trois propriétaires de ces entreprises familiales comme nous l'ont indiqué leurs collaborateurs. Toutefois, nos résultats montrent également la nécessité de ne pas se focaliser sur les seuls dirigeants-proprétaires dans le cadre de l'étude des processus d'expansion suivis par ces PME. En effet, eu égard aux investigations menées, force est de constater que ceux-ci ne peuvent agir seuls par manque de temps et de compétences. Ils s'entourent donc progressivement de différents collaborateurs, aux rôles distincts et constituant une équipe dirigeante sur laquelle ils s'appuient fortement (figure 1). A ce titre, Hambrick (1987 : 91) précise : « *Except in the most extreme cases, management is a shared effort. There are too many options and issues for one person to comprehend, so delegation and collaboration occur* ».

Figure 1 : Trois cercles distincts au sein des membres de l'équipe dirigeante des PME étudiées



Nous distinguons ainsi, pour l'ensemble des PME étudiées, trois niveaux au sein des équipes dirigeantes : la prise de décisions stratégiques qui relève des seuls dirigeants-proprétaires dans les cas étudiés ; l'élaboration de la stratégie qui mobilise les collaborateurs les plus

anciens et les plus expérimentés permettant notamment une importante rapidité dans la prise de décisions ; et enfin la mise en œuvre de la stratégie où nous trouvons les cadres spécialistes des grandes fonctions de ces trois PME. Les travaux d'Eisenhardt (1992) éclairent ces résultats. En effet, l'auteur a montré que « la plupart des décideurs rapides appliquent une méthode de consultation à deux niveaux, qui permet à tous les cadres de donner leur avis, mais selon laquelle les opinions retenues par le décideur final sont celles d'un ou deux conseillers choisis parmi les cadres les plus expérimentés du groupe. » (Eisenhardt, 1992 : 12). En outre, l'auteur ajoute : « Il est tout d'abord évident que leur expérience les rend plus à même que leurs collègues de dispenser des conseils de qualité aux décideurs. Ayant acquis une pratique et des connaissances plus poussées, ils sont généralement en mesure d'évaluer les situations plus rapidement et dispenser de meilleurs conseils que leurs collègues moins chevronnés. » (1992 : 13). Cette démarche de consultation du dirigeant à deux niveaux avec une place privilégiée accordée aux collaborateurs les plus expérimentés et les plus anciens est identifiée dans l'ensemble des cas étudiés, et dans le contexte particulier de la conduite d'un processus d'expansion géographique.

La constitution progressive de ces équipes dirigeantes, ainsi que le recours à des acteurs extérieurs à cette équipe (figure 1 et matrice 2), correspondent, pour chacun des cas étudiés, à la nécessité de combler des compétences internes manquantes mais jugées nécessaires au développement de ces entreprises, en particulier au niveau international. En effet, les dirigeants rencontrés ont souligné qu'ils ne pouvaient pas à eux seuls regrouper l'ensemble des compétences nécessaires à la conduite de leur entreprise hors de leurs frontières nationales, en particulier lorsque ces développements prennent de l'importance et confrontent l'entreprise à une complexité croissante. Sanders et Carpenter (1998 : 160) montrent en effet que : « *the more extensive a firm's degree of internationalization, the greater the level of complexity confronting its top management team* ».

Matrice 2 : Acteurs extérieurs aux équipes dirigeantes mobilisés comme support à la mise en œuvre des stratégies internationales

	Acteurs extérieurs intervenant dans la stratégie d'internationalisation	Rôle	Commentaire
SNEP	Agent commercial (zone Afrique)	Support à la mise en œuvre de la stratégie internationale sur des marchés étrangers précis	Mobilisation ponctuelle de ces acteurs extérieurs pour pénétrer certains marchés
Thibaut S.A.	Agents commerciaux (notamment allemand et anglais)		
Groupe Batteur	Directeurs commerciaux des filiales, cabinet juridique, agents commerciaux		

Si nous observons que les trois dirigeants débutent seuls les premières opérations exportatrices, ils doivent ensuite s'entourer progressivement d'une équipe pour combler leurs lacunes et permettre la conduite de cette stratégie. Dès lors, à la lumière des investigations, il faut donc considérer l'internationalisation des moyennes entreprises comme un processus collectif porté par une équipe dirigeante, dont les décisions et les actions (élaboration et mise en œuvre de la stratégie) permettent un engagement croissant sur les marchés étrangers. Cette analyse souligne donc le rôle déterminant des membres de l'équipe dirigeante (et non du seul dirigeant) dans la conduite du processus d'internationalisation et évoque, sans les approfondir, les compétences de ces équipes dont l'influence sur ce phénomène est probable. Nous allons donc à présent identifier ces compétences intervenant dans le processus d'expansion géographique des PME, avant de nous attacher à comprendre leur(s) rôle(s) au sein de celui-ci, démarche qui, à notre connaissance, n'a pas été réalisée mais dont la nécessité a été soulignée par nombre de travaux (Wortzel et Wortzel, 1981 ; Mac Grath, Mac Millan et Venkataraman, 1995 ; Kor et Mahoney, 2000 ; Van Den Bosch et Van Wijk, 2001).

3.3 IDENTIFIER LES COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE INTERVENANT DANS LA CONDUITE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION ET COMPRENDRE LEUR RÔLE

Construite à partir de l'ensemble des données collectées auprès des trois sites étudiés, la matrice 3 rend compte des différentes compétences des équipes dirigeantes ayant été identifiées comme intervenant dans la conduite stratégique de ces PME depuis leur création jusqu'à aujourd'hui, et notamment au cours de leur processus d'expansion géographique. En outre, elle met en évidence le nombre de sites où nous les avons observés (par comptage), et elle met en évidence leur(s) domaine(s) d'intervention. Elle permet également de mettre en exergue le rôle de ces différentes compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'expansion géographique, s'appuyant notamment sur une analyse approfondie des différentes situations d'échec et de réussite rencontrées par chacune des PME lors de leurs développements sur les marchés étrangers.

Matrice 3 : Les compétences de l'équipe dirigeante et leur rôle dans la conduite du processus d'internationalisation

Compétences identifiées		Sites	Intervention	Rôle
Compétences holistiques	Capacité à créer et gérer un réseau d'affaires	3	Initier et élaborer la stratégie sur le plan national et international	Stratégique
	Capacité à identifier et/ou saisir des opportunités d'affaires	3		
	Capacité à coordonner, organiser et contrôler l'ensemble des activités	3		
	Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise	3		
Compétences spécialisées	Connaissances linguistiques	2*	Mettre en œuvre la stratégie d'expansion géographique	Opérationnel
	Connaissances des spécificités du pays/de la zone visé(e)	3		
	Connaissances des techniques export	3		
Compétences généralistes	Connaissance du secteur (clients, concurrents, évolution)	3	Support à la mise en œuvre de la stratégie au niveau national et international	
	Capacité à gérer les opérations quotidiennes (commerciales, techniques, etc.)	3		

* Dans le cas SNEP, les connaissances linguistiques n'ont pas été repérées comme intervenant dans la conduite du processus d'expansion géographique. Il faut toutefois noter que les pays visés par cette PME sont essentiellement francophones et qu'à ce titre la maîtrise d'une langue étrangère n'est pas nécessaire.

L'étude de ces PME, depuis leur création jusqu'à aujourd'hui, nous a permis de mettre en évidence l'ensemble des compétences mobilisées dans leur conduite stratégique, et en particulier dans la conduite de leur processus d'expansion géographique. Nous avons ainsi identifié différentes compétences (matrice 3) de l'équipe dirigeante intervenant au cours de ce processus et dont elles sont indissociables :

- des compétences holistiques, ou autrement dit intervenant tant dans le cadre des développements nationaux qu'internationaux,
- des compétences spécialisées, dédiées aux seules activités sur les marchés étrangers,
- et enfin des compétences généralistes, se trouvant mobilisées dans le cadre de la gestion au quotidien des activités domestiques et internationales.

Ces résultats montrent que le processus d'expansion géographique de ces trois PME (en termes de modalités, d'objectifs pays et de dynamique) est étroitement associé à l'ensemble de ces compétences de l'équipe dirigeante en action et à leur évolution. A ce titre, nous corroborons différents travaux, menés auprès de grandes firmes multinationales, soulignant le rôle déterminant des équipes de direction et de leurs compétences dans la conduite de ces

entreprises hors de leurs frontières nationales (Leconte et Forgues, 2000 ; Van Den Bosch et Van Wijk, 2001).

En outre, il apparaît qu'un changement dans l'équipe dirigeante, et plus précisément une modification des compétences présentes au sein de cette équipe (suite à l'embauche d'un nouveau cadre intégré à cette équipe, d'une formation, de nouvelles expériences, etc.), avait une incidence certaine sur la stratégie élaborée par ces PME, permettant de pénétrer plus rapidement des pays étrangers, d'envisager des modalités plus lourdes, et de viser de nouveaux pays. Ces résultats rejoignent donc les travaux de Penrose (1963 : 77) qui soulignent : « les changements dans les connaissances détenues par le personnel dirigeant d'une entreprise modifient non seulement les services productifs des autres facteurs de production, mais également la façon dont l'entreprise perçoit les conditions de la demande ».

Par ailleurs, au-delà de ce seul constat du rôle crucial des compétences de l'équipe dirigeante, notre étude nous permet de distinguer, au sein de celles-ci, des compétences aux rôles distincts dans la conduite du processus d'internationalisation. Nous distinguons en effet des compétences que nous qualifions de « stratégiques », au sens où elles initient et construisent le processus d'expansion géographique de ces PME (capacité à créer et gérer un réseau d'affaires, capacité à élaborer une stratégie d'entreprise, etc.), et des compétences opérationnelles qui permettent de mettre en œuvre avec succès, à chaque étape du processus, cette stratégie de pénétration des marchés étrangers (connaissances des spécificités de pays/de la zone visé(e), connaissances des techniques export, capacité à gérer les opérations commerciales, techniques, etc.).

Les compétences stratégiques des équipes dirigeantes permettent d'accéder à différents marchés, nationaux et/ou internationaux. En outre, comme il nous l'a été précisé à de nombreuses reprises par nos différents interlocuteurs, elles participent de façon déterminante à la valeur perçue par les clients du produit final proposé par ces entreprises. Enfin, elles constituent des compétences difficilement imitables par les entreprises concurrentes car elles relèvent des relations historiques que les membres de l'équipe dirigeante ont construit progressivement avec leurs marchés domestiques et étrangers.

Si les compétences dites opérationnelles (au regard du rôle qu'elles occupent) peuvent être facilement acquises par d'autres firmes du même secteur, elles sont toutefois indispensables à la mise en œuvre du processus d'internationalisation, leur absence (et notamment l'absence des compétences dédiées aux seuls développements sur les marchés étrangers) pouvant être à l'origine de dysfonctionnements importants, voire même conduire à des échecs lourds de

conséquence sur la pérennité des entreprises¹. A ce titre, ces compétences doivent être considérées comme le minimum requis (mais non suffisant) sans lequel les PME ne peuvent prétendre pénétrer avec succès des marchés étrangers.

Ces résultats confirment donc, dans le contexte particulier de la conduite d'un processus d'internationalisation, différents travaux visant à scinder les compétences managériales en différentes catégories en fonction de leur importance (leur rôle) dans le processus stratégique des entreprises. En effet, Schroder (1989) distingue les « *B-competencies* » (pour « *basic competencies* ») et les « *H-competencies* » (pour « *High performance competencies* »). Les premières sont constituées des capacités à gérer les opérations comptables, financières, marketing, commerciales, de production, etc. Ces sont donc des compétences mobilisées dans le cadre de la réalisation de tâches précises et spécialisées inhérentes au développement des activités de l'entreprise (Schroder, 1989 : 19-20). Les secondes, renvoyant à onze compétences regroupés en quatre groupes (*the cognitive competencies*, *the motivating competencies*, *the directing competencies* et *the achieving competencies*), sont des compétences transversales et permettent à l'équipe dirigeante une performance supérieure dans des environnements complexes (Schroder, 1989 : 22-26).

Hamel et Prahalad (1999) considèrent également qu'« on ne saurait en effet reconnaître une valeur égale à toutes les compétences » (1999 : 216) et qu'il faut dès lors distinguer les

¹ Nous pouvons, à titre d'illustration, rendre compte d'une difficulté importante rencontrée par la SNEP lors de ses premiers développements sur la zone Afrique, où l'entreprise réalise aujourd'hui environ 66% de son chiffre d'affaires export. Via son réseau d'agents multicartes construit pour lui permettre de la soutenir dans son développement commercial, la SNEP est sollicitée par une entreprise de biscuiterie d'Afrique de l'Ouest pour fabriquer et exporter vers le Sénégal un film plastique imprimé destiné à l'emballage d'un produit alimentaire. Si ces exportations constituent, à l'époque, un succès sur le plan technique (produit développé), commercial (négociation avec le client), logistique (transport et livraison) et administratif (essentiellement douanier), il n'en demeure pas moins qu'elles ont pour effet de provoquer d'importantes difficultés financières au sein de la SNEP sur la période. En effet, la méconnaissance des techniques de règlement international par le dirigeant le conduit à accepter une traite à soixante jours pour le paiement de la commande par le client et à livrer la marchandise par voie maritime avant son règlement. Mais ce dernier n'intervient qu'après douze mois et donc, sur la période, la SNEP se retrouve face à des difficultés de trésorerie. A la lumière de ce relatif échec sur le plan financier, le dirigeant prend conscience de ne détenir l'ensemble des connaissances nécessaires au développement international de la SNEP et de l'obligation de combler ses lacunes. Il décide alors de suivre des séminaires de formation, en particulier aux techniques de règlement international, dispensés par le service d'aide à l'export de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Haute-Normandie. Fort de cette expérience et des connaissances acquises via les séminaires de formation de la CRCI, l'entreprise s'assure aujourd'hui de la solvabilité financière de l'ensemble de ses clients (par une remise de crédit documentaire pour chacun) avant de débiter toute opération et elle n'expédie les produits qu'après avoir reçu le règlement de la commande. A maints égards, nous pouvons considérer que ce résultat final (l'échec sur le marché sénégalais) provient de l'absence partielle de connaissances des techniques export entraînant d'importantes difficultés dans la mise en œuvre du processus d'expansion géographique sur la zone visée. Notons que des situations analogues ont été rencontrées par les deux autres PME étudiées. Ainsi, les échec rencontrés par Thibaut S.A. (sur le marché russe) et le Groupe Bateau (sur le marché belge) tiennent respectivement à l'absence de compétences linguistiques et la méconnaissance des spécificités culturelles et commerciales du pays visé d'une part, et à l'absence de connaissances relatives aux spécificités réglementaires du marché pénétré d'autre part (Pour plus de détails, le lecteur peut se reporter à Pantin, 2005 : 193-195 et 231-235).

compétences fondamentales des compétences accessoires. Selon les auteurs, les premières possèdent les caractéristiques suivantes : elles fournissent des accès potentiels à un grand nombre de marchés ; elles contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit ou service final proposé par l'entreprise ; et enfin, elles sont difficiles à imiter par les firmes concurrentes. En outre, il est montré que seules ces compétences fondamentales déterminent les choix opérés par l'entreprise par rapport aux compétences accessoires qui, malgré leur dimension cruciale pour son développement, ne contraignent pas les décisions prises (Moingeon et *alii*, 1997).

A ce titre, Hamel et Prahalad (1999 : 216) soulignent qu'il est alors nécessaire de « concentrer l'attention sur les compétences situées au centre, plutôt qu'à la périphérie, de la réussite ». Si nous ne rejetons pas cette idée, nos résultats montrent cependant qu'il est nécessaire de la nuancer. En effet, eu égard à l'ensemble des données recueillies et en particulier à l'analyse de différentes situations d'échecs rencontrées par ces trois PME au cours de leur expansion géographique, il apparaît que focaliser son attention sur les seules compétences stratégiques (ou fondamentales selon Hamel et Prahalad) ne peut permettre d'appréhender l'ensemble des déterminants de ce processus et donc de comprendre leur influence sur la dynamique, les objectifs et les modalités retenues au cours du processus d'internationalisation.

L'ensemble de ces résultats nous permet donc de montrer qu'il est possible de mieux comprendre le processus d'expansion géographique des PME, en termes de modalités retenues, de choix de pays et de dynamique, en focalisant notre attention sur les compétences stratégiques et opérationnelles des équipes dirigeantes et leur évolution. A ce titre, il y a donc enrichissement des travaux traitant du processus d'internationalisation puisque ces derniers, comme nous l'avons mis en exergue précédemment, n'explicitent jamais les conditions et les raisons du passage d'un stade à un autre au cours de ce processus. Ces résultats complètent également différents travaux (Wortzel et Wortzel, 1981 ; Mac Grath, Mac Millan et Venkataraman, 1995 ; Djelic et Gutsatz, 2000 ; Kor et Mahoney, 2000 ; Leconte et Forgues, 2000 ; Van Den Bosch et Van Wijk, 2001) soulignant le rôle déterminant des compétences des équipes dirigeantes dans la conduite des entreprises hors de leurs frontières nationales sans pour autant montrer dans quelle mesure celles-ci influencent cette stratégie.

A la lumière de l'ensemble des données recueillies et analysées, nous envisageons donc l'internationalisation des PME comme un processus d'engagement sur les marchés étrangers dont la dynamique et les objectifs (les pays visés et les modalités retenues) sont fortement dépendants de l'évolution des compétences stratégiques et opérationnelles (détenues en

interne ou mobilisées via le recours à des acteurs extérieurs lorsqu'elles sont absentes ou insuffisantes) de l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante.

4 CONCLUSION

La présente recherche comporte des implications, tant sur le plan théorique que managérial, mais également certaines limites qui ouvrent autant de voies de recherche dans un domaine où de nombreuses investigations restent à mener.

Du point de vue des apports théoriques, les résultats obtenus permettent d'enrichir les travaux traitant du processus d'internationalisation tout d'abord en mettant en évidence le déroulement complet du processus d'expansion géographique d'un type d'entreprises souvent mis à l'écart des réflexions sur ce phénomène et en étudiant les diverses modalités auxquelles peuvent recourir ces PME. Nous avons en effet souligné que les travaux appréhendant cette stratégie ont largement privilégié pour unité d'analyse la seule grande entreprise et/ou l'unique étude des activités exportatrices.

Un autre apport de cette recherche tient au choix d'introduire la dimension temporelle dans l'analyse, dimension souvent omise par les travaux antérieurs sur le processus d'internationalisation, et en particulier les modèles Uppsala et Innovation. En effet, ces travaux prennent appui sur des méthodologies d'analyse synchroniques, analysant un échantillon de firmes à un moment déterminé. Or, comme l'ont souligné de nombreux auteurs, l'internationalisation est profondément dynamique et dotée d'une forte temporalité, et à ce titre, il convient d'adopter une approche diachronique.

Par ailleurs, les modèles antérieurs n'explicitent jamais les conditions et raisons du passage d'un stade à un autre au cours du processus d'internationalisation des entreprises. Nous mettons en évidence, qu'en mobilisant l'approche fondée sur les ressources et les compétences, et en particulier le courant des ressources dynamiques qui souligne le rôle crucial de la direction et de ses compétences dans l'expansion des entreprises (et permet également la prise en compte de la dimension temporelle dans l'analyse), il est possible de comprendre le cheminement suivi par les PME (en termes de modalités, de dynamique, de pays) à l'international. A ce titre, cette étude contribue à l'enrichissement de la compréhension de ce phénomène en mettant en évidence les facteurs pouvant influencer ce processus.

L'analyse proposée comporte également des implications managériales. D'une part, elle apporte des éléments de compréhension des facteurs qui permettent d'initier, d'élaborer et de mettre en œuvre le processus d'expansion géographique des entreprises de taille moyenne, et incite à considérer tout particulièrement les compétences des équipes dirigeantes et leur évolution puisque de celles-ci dépend le développement des PME hors de leurs frontières nationales. D'autre part, en offrant une distinction entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles, il peut être possible de diagnostiquer les raisons des succès ou des échecs rencontrés par les entreprises au cours de leur processus d'expansion géographique. En outre, nous avons identifié les différentes compétences que l'équipe dirigeante doit autant que possible détenir, ou mobiliser via des acteurs extérieurs, lorsqu'elle souhaite pénétrer avec succès un marché étranger.

Toutefois, notre analyse comporte également des limites ouvrant autant de perspectives de recherche. Tout d'abord, même si de nombreuses précautions méthodologiques ont été prises, la présente recherche ne s'appuie que sur un nombre restreint d'entreprises limitant en partie la validité externe de nos résultats. Il conviendrait donc de poursuivre leur discussion en augmentant le nombre de sites étudiés. Par ailleurs, les PME étudiées sont toutes des entreprises familiales et il serait donc intéressant d'envisager l'étude de PME non familiales et de comparer les comportements en matière d'internationalisation et de constitution de l'équipe dirigeante. Enfin, l'observation d'un processus d'internationalisation n'est jamais achevée, et l'étude des futurs développements sur les marchés étrangers de ces trois PME pourrait être prolongée.

Bibliographie

AGERON Blandine (1999), *Le processus d'internationalisation de la PMI : un outil d'aide à la conception (et au pilotage)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lyon 3.

AGERON Blandine et HUAULT Isabelle (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, vol. 6, n°2, pp. 43-53.

ANDERSEN Otto (1993), « On the internationalization process of firms: A critical analysis », *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°2, pp.209-231.

ATHANASSIOU Nicholas et NIGH Douglas (2000), « Internationalization, tacit knowledge and the top management teams of MNCs », *Journal of International Business Studies*, vol.31, n°3, pp.471-487.

BANTEL Karen A. et FINKELSTEIN Sydney (1995), « The determinants of top management teams », *Advances in Group Processes*, vol.12, pp.139-165.

BARKEMA Harry G. et VERMEULEN Freek (1999), « Sloughing the old: The learning process of internationalizing firms », *Conference on Multinational Management*, The Wharton School, University of Pennsylvania, octobre.

BARNEY Jay B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp.99-120.

BETTIS Richard A. et PRAHALAD C.K. (1986), « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol.7, n°6, pp.485-501.

BILKEY Warren J. et TESAR George (1977), « Attempted integration of the literature: the export behaviour of firms », *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°2, pp.33-46.

CASTANIAS Richard P. et HELFAT Constance E. (2001), « The managerial rents model: Theory and empirical analysis », *Journal of Management*, vol.27, n°6, pp.661-678.

CAVUSGIL S. Tamer (1980), « On the internationalization process of firms », *European Research*, vol.8, n°6, pp.273-281.

CYERT Richard M. et MARCH James G. (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

CZINKOTA Michael R. (1982), *Export Development strategy: U.S. promotion policy*, Praeger, New York.

DICHTL Erwin, LIEBOLD Marius, KOGLMAYR Hans-Georg et MULLER Stefan (1984), « The export decision of small and medium-sized firms: A review », *Journal of International Management*, vol.24, n°2, pp.49-60.

DJELIC Marie-Laure et GUTSATZ Michel (2000), « Managerial competencies for organizational flexibility », in SANCHEZ Ron et HEENE Aimée (eds.), *Research in Competence-Based Management*, vol.6B, Jai Press, Greenwich (Connecticut).

DURAND Rodolphe (1997), *Management des ressources et performance des firmes. Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

EISENHARDT Kathleen M. (1992), « Le manager lent et le manager rapide. Comment accélérer les processus décisionnels », *Gérer et Comprendre*, septembre, pp.4-18.

ETRILLARD Claude (2002), « Le passage à l'international dans les PME : des modèles de l'internationalisation à la stratégie entrepreneuriale du dirigeant-proprétaire », *Actes des XVIèmes Journées Nationales des IAE*, 10-12 septembre, Paris.

FORSGREN Mats (2002), « The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review », *International Business Review*, vol.11, pp.257-277.

GENIAUX Isabelle (1999), « L'approche par les compétences : pour une gestion dynamique par les processus », *Actes du 10ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Lyon.

HAMBRICK Donald C. (1987), « The top management team: key to strategic success », *California Management Review*, vol.30, n°1, pp.88-108.

HAMEL Gary et PRAHALAD C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, may-june, pp.79-91.

HAMEL Gary et PRAHALAD C.K. (1999), *La conquête du futur*, Dunod, Paris.

JOFFRE Patrick (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Collection Gestion, Economica, Paris.

JOHANSON Jan et VAHLNE Jan-Erik (1977), « The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, pp.23-32.

JOHANSON Jan et VAHLNE Jan-Erik (1990), « The mechanism of internationalisation », *International Marketing Review*, vol.7, n°4, pp.11-24.

JOHANSON Jan et WIEDERSHEIM-PAUL Finn (1975), « The internationalization of the firm – Four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, pp.305-322.

KALANTARIDIS Christos (2004), « Internationalization, strategic behaviour, and the small firm: A comparative investigation », *Journal of Small Business Management*, vol.42, n°3, pp. 245-262.

KOENIG Gérard (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in KOENIG Gérard (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, Paris, pp.199-239.

KOR Yasemin Y. et MAHONEY Joseph T. (2000), « Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity », *Journal of Management Studies*, vol.37, n°1, pp.109-139.

LECONTE Patrick et FORGUES Bernard (2000), « Les dirigeants face à la gestion des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, pp.119-130.

LEONIDOU Leonidas C. et KATSIKEAS Constantine S. (1996), « The export development process : an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol.27, n°3, pp.517-551.

MAC GRATH Rita G., MAC MILLAN Ian C. et VENKATARAMAN S. (1995), « Defining and developing competence: a strategic process paradigm », *Strategic Management Journal*, vol.16, n°4, pp.251-275.

MADSEN Tage K., RASMUSSEN Erik S. et SERVAIS Per (2000), « Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters », *Advances in International Marketing*, vol.10, pp.247-265.

MESCHI Pierre-Xavier (1997), « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », *Actes de la VI^{ème} Conférence Internationale en Management Stratégique*, Montréal.

MIESENBOCK Kurt J. (1988), « Small business and exporting: A literature review », *International Small Business Journal*, vol.6, n°2, pp. 42-61.

MOINGEON Bertrand, RAMANANTSOA Bernard, MÉTAIS Emmanuel et ORTON J. Douglas (1997), « Another look at strategy-structure relationships: the resource-based view », *Les Cahiers de Recherche du Groupe HEC*, n°604/1997.

MOSAKOWSKI Elaine (1998), « Managerial prescription under the resource-based view of strategy », *Strategic Management Journal*, vol.19, pp.1169-1182.

NELSON Richard R. et WINTER Sidney G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, London.

OVIATT Benjamin M. et MAC DOUGALL Patricia P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol.25, n°1, pp.45-64.

PANTIN François (2006), « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante ? », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol.31, n°1, pp.77-87.

PANTIN François (2005), « Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises françaises », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Caen Basse-Normandie, Caen.

PAPILLON Jean-Claude (2003), « La taille des entreprises. Atouts et handicaps », *Economies et Sociétés*, Série « Economie de l'entreprise », K, n°13, 5/2003, pp.749-784.

PENG Mike W. (2001), « The resource-based view and international business », *Journal of Management*, vol.27, pp.803-829.

PENROSE Edith T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York ; Traduction française (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Neuilly-sur-Seine.

REID Stan D. (1981), « The decision-maker and the export entry expansion », *Journal of International Marketing Science*, vol.12, n°2, pp.101-112.

REUBER A. Rebecca et FISCHER Eileen (1997), « The influence of management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs », *Journal of International Business Studies*, vol.28, n°4, pp.807-825.

REUBER A. Rebecca et FISCHER Eileen (2002), « Foreign sales and small firm growth: the moderating role of the management team », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.27, n°1, pp. 29-45.

ROUX Elyette (1987), *Les facteurs explicatifs de la décision d'exporter en PMI : Rôle de l'attitude du dirigeant envers le risque*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille.

SANCHEZ Ron et HEENE Aimé (1996), « A systems view of the firm in competence-based competition », in SANCHEZ Ron, HEENE Aimé et THOMAS Howard (eds.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Elsevier Pergamon, Oxford, pp.39-62.

SANDERS W. Gerard et CARPENTER Mason A. (1998), « Internationalization and firm governance », *Academy of Management Journal*, vol.41, n°2, pp.158-178.

SCHRODER Harold M. (1989), *Managerial competence: The key to excellence*, Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa.

TEECE David J. et PISANO Gary (1994), « The dynamic capabilities of firms: an introduction », *Industrial and Corporate Change*, vol.3, n°3, pp.537-556.

TEECE David J., PISANO Gary et SHUEN Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp.509-533.

TSENG Chiung-Hui, TANSUHAJ Patriya S. et ROSE Jerman (2004), « Are strategic assets contributions for SMEs to go international? An empirical study of the US manufacturing sector », *The Journal of American Academy of Business*, vol.5, n°1-2, pp. 246-254.

VAN DEN BOSCH Frans A.J. et VAN WIJK Raymond (2001), « Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: a competence-based perspective », in SANCHEZ Ron (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York, pp.159-176.

WERNERFELT Birger (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, p. 171-180.

WESTHEAD Paul, WRIGHT Mike et UCBASARAN Deniz (2001), « The internationalization of new and small firms: a resource-based view », *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°4, pp.333-358.

WOLFF James A. et PETT Timothy L. (2000), « Export Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance », *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°2, pp.34-47.

WORTZEL Lawrence H. et WORTZEL Heidi V. (1981), « Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms », *Columbia Journal of World Business*, vol.16, n°1, pp.51-60.

YOUNG Stephen, HAMILL James, WHEELER Colin et DAVIES J. Richard (1989), *International market entry and development: strategies and management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.