

# **La propension à l'apprentissage comme déterminant du recours à l'IDE chez les PME**

## *Auteurs*

**Oualid ABIDI, doctorant.**

**Université Laval, Faculté des sciences de l'administration,  
Département de management.**

**Zhan SU, professeur titulaire.**

**Université Laval, Faculté des sciences de l'administration,  
Département de management.**

## *Adresse de correspondance*

Adresse postale : Zhan SU

Pavillon Palasis-Prince,

2325, rue de la Terrasse, Local 1457, Université Laval, Québec, G1K 7P4, CANADA

Adresse électronique : Zhan.Su@mng.ulaval.ca

Téléphone : (001) 418 656 2085

Fax : (001) 418 656 2624

## *Résumé*

L'investissement direct à l'étranger (IDE) est devenu un recours privilégié chez les petites et moyennes entreprises (PME). En effet, il a connu un essor ces dernières années. Face à ce constat, ce travail de recherche propose une nouvelle piste permettant d'expliquer pourquoi une PME choisit-elle l'IDE plutôt que d'opter pour la sous-traitance internationale (« offshore outsourcing »). Au cœur de ce questionnement, nous avons situé les difficultés qui entravent normalement le recours à l'IDE chez les PME. Dans ce cadre, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui expliqueraient le rejet de la sous-traitance internationale au profit de l'IDE. Pourtant, la sous-traitance internationale consiste à habiliter des fournisseurs étrangers pour assurer la réalisation des activités déplacées à l'étranger. Afin d'analyser cette question, nous avons parcouru les énoncés du paradigme éclectique OLI de Dunning (2000). Ce cadre théorique nous a permis de ressortir ce que nous avons qualifié de propension à l'apprentissage comme étant un déterminant potentiel du choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale. Dans ce sens, nous avons discuté de ce paramètre et nous avons établi une proposition centrale de recherche. Cette nouvelle piste viendrait compléter la motivation traditionnelle du recours à l'IDE et qui était basée sur les préceptes de la théorie des coûts de transaction. Ainsi, nous avons précisé qu'au-delà de la préoccupation par les coûts de contrôle, la propension à l'apprentissage dénoterait une préoccupation chez les PME par la consolidation de leurs avantages spécifiques par la présence directe à l'étranger. La validation de cette piste confirmerait la tendance actuelle qui consiste à ce que les filiales implantées à l'étranger soient des vecteurs de nouvelles capacités pour les entreprises.

**Mots clés** : Propension à l'apprentissage, IDE, PME, Paradigme OLI.

# La propension à l'apprentissage comme déterminant du recours à l'IDE chez les PME

## *Résumé*

L'investissement direct à l'étranger (IDE) est devenu un recours privilégié chez les petites et moyennes entreprises (PME). En effet, il a connu un essor ces dernières années. Face à ce constat, ce travail de recherche propose une nouvelle piste permettant d'expliquer pourquoi une PME choisit-elle l'IDE plutôt que d'opter pour la sous-traitance internationale (« offshore outsourcing »). Au cœur de ce questionnement, nous avons situé les difficultés qui entravent normalement le recours à l'IDE chez les PME. Dans ce cadre, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui expliqueraient le rejet de la sous-traitance internationale au profit de l'IDE. Pourtant, la sous-traitance internationale consiste à habilitier des fournisseurs étrangers pour assurer la réalisation des activités déplacées à l'étranger. Afin d'analyser cette question, nous avons parcouru les énoncés du paradigme éclectique OLI de Dunning (2000). Ce cadre théorique nous a permis de ressortir ce que nous avons qualifié de propension à l'apprentissage comme étant un déterminant potentiel du choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale. Dans ce sens, nous avons discuté de ce paramètre et nous avons établi des propositions de recherche. Cette nouvelle piste viendrait compléter la motivation traditionnelle du recours à l'IDE et qui était basée sur les préceptes de la théorie des coûts de transaction. Ainsi, nous avons précisé qu'au-delà de la préoccupation par les coûts de contrôle, la propension à l'apprentissage dénoterait une préoccupation chez les PME par la consolidation de leurs avantages spécifiques par la présence directe à l'étranger. La validation de cette piste confirmerait la tendance actuelle qui consiste à ce que les filiales implantées à l'étranger soient des vecteurs de nouvelles capacités pour les entreprises.

## 1. INTRODUCTION

Dans un contexte de plus en plus globalisé, les petites et les moyennes entreprises (PME) s'arrogent des rôles de plus en plus prépondérants (Reynolds, 1997). Entre autres, les PME investissent davantage à l'étranger (Kuo et Li, 2003 ; Lu et Beamish, 2001), et ce, en dépit du fait que ces investissements soient disproportionnellement moindres par rapport au poids des PME au sein des économies développées (Acs et *al.*, 1997) et faibles en termes absolus (Fujita, 1995a).

L'investissement direct à l'étranger (IDE) signifie que la PME se présente par ses propres moyens dans un cadre étranger sans solliciter des fournisseurs domestiques. Cette stratégie d'expansion internationale regroupe les filiales en propriété exclusive, les Joint Ventures (ou implantation partielle) et les acquisitions (Chang et Rosenzweig, 2001). En d'autres termes, nous considérons que l'IDE désigne toute situation dans laquelle une entreprise produit par ses propres moyens à l'étranger.

Cependant, la participation grandissante des PME à l'IDE mérite plus de recherches, et ce, du fait que la majorité des études déjà menées se sont consacrées à ce phénomène principalement auprès des grandes multinationales (Beamish et Lee, 2003). À cet égard, Chen et Martin (2001) rapportent que la plupart des études sur les stratégies d'expansion internationale chez les PME se sont limitées aux exportations sans s'attarder aux IDE opérés par ces entreprises. En effet, ces recherches se sont attardées aux activités d'exportation en termes de motivations, de processus et de performance (Beamish et Lee, 2003) ainsi qu'à la dynamique du processus d'internationalisation notamment les motivations et la sélection des marchés (Nakos et Brouthers, 2004).

De ce fait, l'étude des déterminants du choix de la stratégie d'expansion internationale de la part des PME n'a pas suffisamment interpellé les chercheurs (Decker et Zhao, 2004 ; Nakos et Brouthers, 2004). Entre autres, il est important d'analyser la dynamique des IDE chez les PME (Chen et Martin, 2001). C'est donc notre projet de recherche doctorale propose d'élucider. Nous envisageons à cet effet de délimiter les aspects saillants qui caractérisent le recours à l'IDE chez les PME. À notre sens, cette préoccupation théorique relève du fait que cette stratégie d'expansion constitue un effort d'envergure pour toute PME. Par conséquent, il serait intéressant à notre avis de voir de près les motifs ainsi que la dynamique des IDE chez les PME.

La présente communication s’inscrit alors dans le cadre du premier volet de notre projet de recherche. Elle vise plus spécifiquement à analyser les motifs qui concourent au choix de l’IDE chez les PME. En fait, la plupart des modèles ne s’attardent pas aux alternatives auxquelles l’IDE pourrait être confronté (Decker et Zhao, 2004). Selon Leroy (2004), une entreprise se doit de décider si elle procède à l’internalisation ou à la sous-traitance. Selon cet auteur, l’internalisation consiste à intégrer ses activités verticalement. Dans ce sens, l’IDE sous-entend qu’une entreprise décide d’internaliser ses activités à l’étranger.

En revanche, en ayant recours à la sous-traitance, l’entreprise choisit de ne pas réaliser à l’interne toutes les activités qui concourent à la réalisation de son produit fini.

Dès lors, la sous-traitance se définit comme étant une manoeuvre stratégique consistant à conférer à certains fournisseurs/prestataires externes la réalisation d’activités nécessaires pour la fabrication de biens et la fourniture de services (Espino-Rodríguez et Padrón-Robaina, 2006). Les entreprises présentes sur la scène internationale ont une plus grande prédisposition à œuvrer pour la sous-traitance internationale (« offshore outsourcing »), c’est-à-dire, à solliciter les services de fournisseurs étrangers. En effet, ces entreprises ont justement la possibilité d’élargir le périmètre de leur choix de fournisseurs vu qu’elles ont un accès à plusieurs contextes (Mol et al., 2005).

Étant donné ce constat, nous pensons qu’il serait important d’approfondir dans un premier temps la compréhension des déterminants des IDE chez les PME. Ainsi, nous nous intéressons dans le cadre de cette communication à mieux cerner l’ensemble de ces motifs qui poussent les PME à recourir à l’IDE plutôt qu’à d’autres options en l’occurrence la sous-traitance internationale. Notre intérêt est attisé de par la présence d’une panoplie de difficultés qui sont associées à l’option de l’IDE. En effet, nous avons soulevé des difficultés qui proviennent à la fois de sources internes et de sources externes à la PME. Les difficultés externes sont en rapport avec les conditions qui entourent l’exploitation dans le pays hôte.

**Tableau 1: Récapitulatif des difficultés afférentes aux IDE recensées chez les PME.**

<b>Difficultés d’ordre interne</b>	<b>Difficultés d’ordre externe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance managériale (entre autres, ces PME font face à la carence au niveau des données stratégiques sur le contexte des pays hôtes et les caractéristiques des marchés afférents,</li> <li>- Handicap en ressources financières,</li> <li>- Problème de crédibilité auprès des institutions financières et des investisseurs,</li> <li>- Manque de savoir-faire technologique dans l’adaptation des produits aux marchés étrangers desservis et</li> <li>- Des portefeuilles de produits étroits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières significatives à l’entrée sur les marchés étrangers (nécessité de détenir un avantage concurrentiel, des investissements d’envergure sont requis pour obtenir la légitimité institutionnelle, etc.),</li> <li>- Asymétrie informationnelle caractérisant les marchés méconnus par la PME,</li> <li>- Précarité dans la protection des droits de propriété intellectuelle,</li> <li>- Distance culturelle et institutionnelle.</li> </ul>

En ce qui concerne les sources internes, l'IDE représente pour certaines PME une option qui demeure épineuse souvent en raison de l'insuffisance de leur savoir-faire managérial et de leurs ressources financières (Fernandez et Nieto, 2006 ; Kawai, 2004 ; Lu et Beamish, 2001 ; Urata et Kawai, 2004), de leur incréibilité auprès des institutions financières pour l'octroi de fonds (Zahra, 2005), de leur capacité limitée au chapitre de l'adaptation technologique des produits aux marchés locaux (Fujita, 1995b) et de la concentration de leurs lignes de produits<sup>1</sup> (Buckley, 1989 ; Mutinelli et Piscitello, 1998).

Quant aux sources externes des difficultés inhérentes au recours à l'IDE, elles se rapportent à l'existence de barrières à l'entrée à certains marchés (Hollenstein, 2005), à l'asymétrie informationnelle qui y plane (Beamish et Lee, 2003), à la fébrilité des droits de protection de la propriété intellectuelle dans certains pays (Acs et *al.*, 1997) et à la distance culturelle et institutionnelle entre le pays d'origine et le pays hôte (Knight, 2001 ; Lu et Beamish, 2001).

Pour l'ensemble de ces raisons, nous nous interrogeons sur les facteurs qui poussent les PME à se présenter à l'étranger par le biais de l'IDE au détriment de la sous-traitance internationale, et ce, en dépit des difficultés considérables auxquelles ces entreprises feraient face.

En effet, le recours à la sous-traitance internationale est censé réduire la portée des difficultés associées aux IDE puisqu'il permet à la PME d'alléger le fardeau de l'investissement requis (Rasheed, 2005), de contourner les difficultés caractérisant les IDE chez les PME notamment l'insuffisance de leur savoir-faire managérial et de leurs ressources financières, la diversification limitée de leurs lignes de produits et l'asymétrie informationnelle (Mutinelli et Piscitello, 1998) et de réagir adéquatement face à l'augmentation des coûts de recherche et développement et au rapetissement du cycle de vie des produits intensifs en technologie (Hollenstein, 2005). Ainsi, nous sommes en mesure d'énoncer notre question générale de recherche : Quels sont les déterminants qui poussent les PME à privilégier l'IDE aux dépens de la sous-traitance internationale, et ce, en dépit des difficultés afférentes ?

Cette communication consiste en une rétrospective théorique qui débouchera sur une proposition de recherche prônant la propension à l'apprentissage chez les PME comme un vecteur d'IDE aux dépens du choix de la sous-traitance internationale. Ce motif basé sur la

---

<sup>1</sup> Les PME sont plus exposées aux risques dans le cadre des IDE parce qu'elles proposent généralement un portefeuille plus étroit de produits, ce qui ne permet pas de contrebalancer le risque de contre performance de certains produits avec les profits générés par d'autres activités.

propension à l'apprentissage vient compléter la thèse traditionnelle fondée sur l'idée plaidant pour les coûts de transaction comme motif par excellence menant au choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale. La propension à l'apprentissage pourrait donc constituer un autre déterminant à ce chapitre. L'objet de cette communication consiste ainsi à mettre la lumière sur ce déterminant, sous pour autant renier la portée explicative de la théorie des coûts de transaction ni à la subordonner à la propension à l'apprentissage dans le choix de l'IDE chez les PME.

Afin de vérifier cette proposition, nous présenterons plus tard dans le texte notre démarche méthodologique et qui est de type quantitatif. La démarche empirique pourrait faire l'objet d'une deuxième communication qui validerait éventuellement notre proposition.

## **2. SYNTHÈSE THÉORIQUE DES DÉTERMINANTS DES IDE**

Dans l'objectif de répondre à la question générale de recherche, nous avons noté l'existence d'une pléiade de cadres théoriques dont chacun apporterait un éclairage différent dans l'explication des flux des IDE. Plus spécifiquement, nous avons recensé quatre paradigmes majeurs à savoir : le paradigme basé sur les avantages spécifiques, le paradigme évolutionniste, le paradigme basé sur les coûts de transaction et le paradigme éclectique OLI (« Ownership–Localization–Internalization »). Ces cadres théoriques ont été proposés pour expliquer pourquoi les entreprises ont-elles recours à l'IDE.

Cependant, aucune théorie à elle seule ne peut pleinement expliquer les IDE chez les PME (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Rasheed, 2005). En fait, Rasheed (2005) précise qu'en vue de décrire les IDE chez les PME, il faut s'attarder à deux dimensions à savoir le profil de l'entreprise et les caractéristiques des pays hôtes. À cet égard, ces dimensions font partie intégrante justement du paradigme OLI. En effet, le paradigme OLI représente le cadre théorique le plus holiste dans l'étude de l'IDE (Calvet, 1981 ; Nakos et Brouthers, 2002). Compte tenu de cette particularité, nous allons circonscrire notre recherche à l'intérieur des préceptes du cadre OLI. Étant donné que ce paradigme OLI intègrerait les trois paradigmes précédemment mentionnés, nous allons les décrire en rafale dans ce qui suit, et ce, avant d'exposer les énoncés de notre cadre théorique de référence dans la section 2.4.

### **2.1 LA THÉORIE BASÉE SUR LES AVANTAGES SPÉCIFIQUES**

La théorie basée sur les avantages spécifiques a souligné l'importance de disposer de ressources distinctives pour envisager l'IDE. Selon le chef de file de ce courant théorique, Hymer (1976), l'existence d'industries oligopolistiques implique que les firmes proposant des

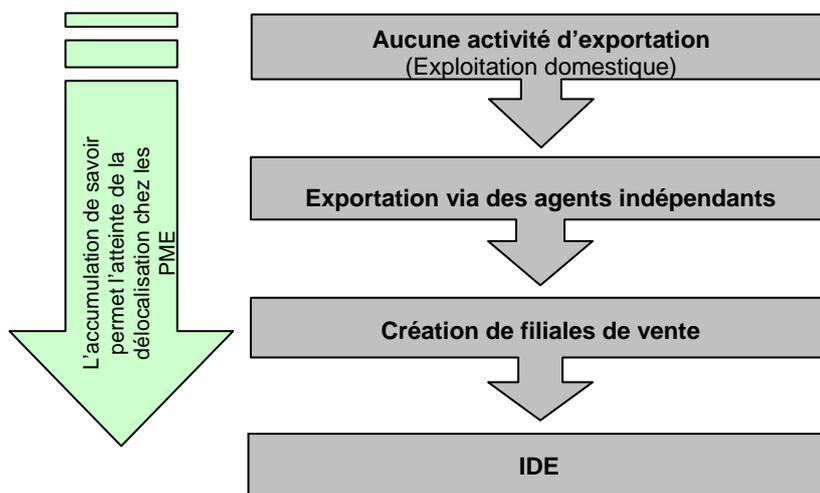
produits différenciés vont investir à l'étranger en vue d'élargir leurs marchés. Les avantages intangibles qui alimentent l'effort de différenciation se rapportent à la détention d'un savoir-faire distinctif susceptible de générer un avantage compétitif pour l'entreprise aux dépens de ses concurrents étrangers (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Crick et Spence, 2005 ; Fujita, 1995b ; Knight, 2001 ; Kuo et Li, 2003). Porter (1993) affirme justement que le recours à l'IDE dépend de l'atteinte d'un avantage concurrentiel à l'échelle nationale.

Dans cette optique, certains auteurs ont spécifié la nature de ces avantages spécifiques, en l'occurrence Knight (2001) et Nakos et Brouthers (2002). Pour eux, il s'agit de ressources intangibles qui recouvrent la technologie utilisée, l'expertise en adaptation technologique des produits, la renommée de la marque, la culture d'entreprise, la perspicacité et la clairvoyance managériale, les informations stratégiques à la disposition de l'entreprise et l'adéquation des techniques de marketing et de distribution.

## 2.2 LA THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE

Le modèle évolutionniste « Upsalla » conçu à l'origine par Johanson et Vahlne (1977) énonce que l'accumulation de l'apprentissage sur les marchés étrangers permet d'atteindre les paliers supérieurs du processus d'internationalisation. Le processus d'internationalisation étant appréhendé ainsi :

Figure 1: Illustration des énoncés du paradigme évolutionniste (adapté de Johanson et Vahlne, 1977).



L'évolution de l'entreprise tout au long de ce processus repose sur l'accumulation du savoir-faire et des informations stratégiques pour réduire le risque et gérer l'incertitude sur ses marchés étrangers. Au fur et à mesure que les firmes accumulent des connaissances sur le marché, elles seront plus prédisposées à agencer davantage de ressources entre autres à travers les IDE (Johanson et Vahlne, 1977). Par ailleurs, certains auteurs ont soulevé les insuffisances de cette approche incrémentale d'internationalisation menant aux IDE (Compagno et al., 2005

; Coviello et Munro, 1997 ; Crick et Spence, 2005). En fait, ces auteurs reprochent à cette conception évolutionniste son déterminisme outré ainsi que la fracture manifeste qu'elle crée avec la pratique notamment avec la multiplication des cas de PME nées globales. Il s'agit de PME ayant passées directement au stade des IDE sans transiter au préalable par l'exploitation domestique et les exportations.

### **2.3 LA THÉORIE BASÉE SUR LES COÛTS DE TRANSACTION**

La théorie des coûts de transaction stipule que le choix entre l'IDE et la sous-traitance internationale repose sur l'analyse de l'écart au niveau de l'efficacité. Il s'agit de confronter les coûts de transaction sur le marché aux coûts de contrôle des opérations à l'intérieur de la hiérarchie (Coase, 1937 ; Williamson, 1975). Au cœur de cette logique, c'est l'imperfection potentielle des marchés des produits intermédiaires qui pousse l'entreprise à les internaliser (Acs et *al.*, 1997). En premier lieu, il y a lieu d'imperfections d'ordre opérationnel qui relatent (a) au coût d'opportunité lié à la perte d'économies d'échelle accessibles de par le chevauchement d'activités interdépendantes (Buckley et Casson, 1976), (b) à la faible marge de contrôle sur le déroulement de ses activités à l'étranger que le marché confère à l'entreprise (Rasheed, 2005) et à l'ambiguïté dans la communication avec le fournisseur étranger compte tenu des distances géographique, culturelle et linguistique (Seely et *al.*, 2001).

En parallèle avec ce volet opérationnel, Williamson (1975) a dénombré trois autres catégories d'imperfections du marché et qui sont en rapport avec (a) la spécificité des actifs, (b) l'opportunisme des fournisseurs et (c) l'incertitude de l'environnement dans le pays hôte.

### **2.4 DESCRIPTION DU PARADIGME OLI**

Le paradigme éclectique, conçu par Dunning (1977) et revisité dans Dunning (2000) repose sur trois sous-ensembles complémentaires et interdépendants. Le premier, les avantages de propriété (« Ownership advantages »), recouvre les avantages spécifiques à la disposition des entreprises projetant d'investir à l'étranger. Plus ces avantages sont distinctifs, plus les entreprises auront de la propension à investir à l'étranger (Dunning, 2000). De ce point de vue, ce sous paradigme s'inscrirait dans la même logique que le paradigme basé sur les avantages spécifiques (Hollenstein, 2005).

Le deuxième sous-ensemble permet de générer des déterminants qui sont en rapport avec les avantages comparatifs des localisations géographiques (« Localization advantages »). Ce sous-ensemble se base sur l'idée que plus il y a des possibilités de conjuguer les avantages spécifiques de la firme avec les facteurs naturels et créés offerts dans une localisation, plus les

multinationales seraient prédisposées à y investir (Calvet, 1981 ; Dunning, 2000 ; Hollenstein, 2005 ; Nakos et Brouthers, 2002).

Quant au troisième sous-ensemble, les avantages d'internalisation (Internalization advantages), il expose des alternatives qui peuvent soutenir la création et l'exploitation des compétences fondamentales de l'entreprise. Ces alternatives se rapportent à la coopération inter firmes et à l'internalisation des marchés des produits intermédiaires. Dans ce cadre, si les bénéfices nets de l'internalisation sont significatifs, l'entreprise privilégiera la production par elle-même plutôt que d'habiliter un fournisseur étranger (Dunning, 2000). Entre autres, ce sous-ensemble intègre les postulats du paradigme basé sur les coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975). Dans les sections suivantes, nous allons pousser de l'avant la description de chacune des sphères constituantes du cadre OLI selon Dunning (2000).

#### **2.4.1 Avantages de la propriété**

Dans le cadre du paradigme basé sur les avantages spécifiques, le recours des PME aux IDE s'explique par leur préoccupation par l'élargissement de leurs niches (Bell et *al.*, 2004 ; Keeble et *al.*, 1998 ; Rasheed, 2005). Au sens de ces auteurs, ces PME desservent généralement des niches assez étroites en termes de potentiel de demande, ce qui est de nature à les pousser à opter pour des modes d'entrée plus virulents, en l'occurrence les IDE. Ce mode d'entrée véhiculerait à ces PME un meilleur apprentissage par rapport à l'option du marché, ce qui est susceptible d'élargir davantage le segment desservi (Zahra et *al.*, 2000).

À cet égard, plusieurs auteurs affirment que les PME qui affichent des avantages spécifiques en matière d'innovation technologique et managériale, ont tendance à se spécialiser généralement à l'intérieur de niches du marché par la mise à profit de leurs avantages spécifiques (Bell et *al.*, 2005 ; Buckley, 1989 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Fujita, 1995b). En fait, le savoir sur lequel repose les avantages de propriété est plus affiné chez les PME (Hollenstein, 2005). Cependant, la spécialisation des PME à l'intérieur de niches signifie qu'elles desservent un marché étroit en termes de nombre de consommateurs. De ce fait, l'étroitesse de ces niches préoccupe les PME de la nécessité de les exploiter à l'échelle globale (Bell et *al.*, 2004). Or, le choix des IDE permettrait de consolider les avantages spécifiques de ces PME et permettra d'élargir leurs marchés (Barkema et Vermeulen, 1998 ; Lu et Beamish, 2001).

Toutefois, Dunning (2000) a repensé les énoncés de ce sous-ensemble, et ce, en introduisant les paramètres organisationnels qui permettent d'alimenter constamment les avantages spécifiques d'une entreprise. Pour Dunning, l'étude des avantages de propriété doit

reposer désormais sur la distinction entre deux volets : (a) les avantages de propriété statiques, qui sont les avantages spécifiques de la firme et (b) les avantages de propriété dynamiques qui sous-entendent les ressources qui régénèrent les avantages statiques d'une façon soutenue. De ce point de vue, Dunning (2000) voit que les avantages de propriété statiques désignent l'exploitation d'un pouvoir de monopole ou d'oligopole. Quant aux avantages de propriété dynamiques, Dunning (2000) précise qu'ils réfèrent à la capacité de l'équipe dirigeante à identifier et à cultiver les ressources valorisantes pour ces avantages statiques et à les agencer avec les capacités d'autres entreprises en vue d'accroître la plus-value des activités.

Dans cette même lignée, Fujita (1995b) a justement mentionné qu'afin de proposer des produits de plus en plus novateurs, les PME reposent sur leur supériorité technologique (avantages statiques), sur la flexibilité de leur structure de gouvernance et sur le dynamisme de leurs rapports externes (avantages dynamiques selon la catégorisation de Dunning). En fait, Dunning (2000) a indiqué que les rapports externes représentent un vecteur de nouvelles capacités pour les entreprises. D'ailleurs, Hollenstein (2005) avait mentionné que la carence préminente du paradigme OLI dans sa version de 1977 réside dans la négligence des alliances internationales et de la notion de réseaux, et ce, en dépit du fait qu'ils soient des leviers pour les PME dans leur recours aux IDE (Crick et Spence, 2005 ; Decker et Zhao, 2004).

Par ailleurs, Dunning (2000) indique que les avantages dynamiques se rejoignent avec l'esprit du paradigme évolutionniste, et ce, par rapport à l'accent qu'ils mettent sur l'importance de l'accumulation des ressources comme levier essentiel pour la réalisation d'IDE chez une entreprise. Entre autres, Dunning situe l'établissement de ces rapports dans une perspective évolutionniste dans la mesure où il préconise qu'ils sont justement des atouts dynamiques susceptibles de préserver et de compléter les avantages intangibles de toute entreprise. Plusieurs auteurs ont discuté des types d'avantages véhiculés par le dynamisme de la structure de gouvernance (Buckley, 1989 ; Compagno et *al.*, 2005 ; Fernandez et Nieto, 2005) ainsi que par l'établissement de rapports avec d'autres entreprises (Coviello et Munro, 1997 ; Crick et Spence, 2005 ; Keeble et *al.*, 1998). Ces avantages tiennent principalement à l'injection de ressources financières, à l'expertise managériale (contacts menés auprès de partenaires clés, informations stratégiques et exclusives sur les marchés étrangers) et à la crédibilité auprès des instances politiques, économiques et financières.

### **2.4.2 Avantages de la localisation**

Les avantages offerts par les localisations peuvent amener en avant plan l'option de l'IDE. Ces avantages tiennent à la différence au niveau macroéconomique notamment le coût des facteurs de production et le taux de change (Urata et Kawai, 2004), à la stabilité politique et économique (Mutinelli et Piscitello, 1998), à la taille du marché hôte (Fujita, 1995b) et aux sources d'apprentissage (Dunning, 2000 ; Kuo et Li, 2003 ; Porter, 1993). En ce qui a trait à la poursuite de l'apprentissage en particulier, Dunning (2000) a indiqué que la direction doit être en mesure de cibler et d'exploiter les cadres d'affaires qui permettent de fortifier les avantages spécifiques de la firme, c'est-à-dire les pays qui offrent les ressources les plus valorisantes pour les avantages de propriété déjà acquis (Dunning, 2000). Si l'on se base sur le losange de Porter (1993), les sources d'apprentissage accessibles pour une entreprise seraient (a) la présence d'une demande sophistiquée qui incite à l'innovation, (b) l'utilisation de facteurs complexes et créés susceptibles de soutenir la différenciation des produits proposés, (c) l'intensité de la rivalité locale qui soit de nature d'attiser un engouement général pour l'innovation ainsi que le savoir-faire local en matière de conception de structures et de stratégies gagnantes et (d) la présence d'une concentration géographique d'industries amont et apparentées compétitives, ce qui représenterait un vecteur d'apprentissage en provenance des acteurs domestiques.

### **2.4.3 Avantages de l'internalisation**

L'internalisation qui signifie le recours à l'IDE est mis de l'avant quand ses avantages afférents dépassent ceux inhérents à la sous-traitance internationale (Dunning, 2000). Cette vision relève de la thèse classique de la théorie des coûts de transaction.

Outre les imperfections traditionnelles du marché véhiculées par cette théorie, Dunning (2000) a souligné également la perte de l'opportunité d'effectuer un apprentissage à l'interne, et ce, de par la présence directe à l'étranger (c'est-à-dire par le biais de l'IDE) comme étant un coût qu'il importe d'associer à l'option de la sous-traitance internationale. Dans sa nouvelle conception du paradigme OLI, Dunning voit que la protection du savoir critique ne doit pas occulter les autres préoccupations de l'entreprise. Selon lui, il faut s'attarder également aux perspectives de consolidation des avantages spécifiques et les considérer en tant que bénéfices potentiels conférés par l'IDE comparativement à la sous-traitance internationale. En d'autres termes, Dunning (2000) voit que le sous-ensemble de l'internalisation doit offrir un aperçu global sur les coûts et les avantages générés par l'activité de l'entreprise. Au cœur de cette logique, l'entreprise n'est pas censée se limiter au volet

opérationnel de la transaction. Entre autres, il s'agit de payer attention aux bénéfices relatifs à l'augmentation des avantages spécifiques par l'apprentissage, afin qu'ils soient constamment instigateurs de nouveaux créneaux lucratifs.

### **3. PROPOSITION D'UN NOUVEAU CADRE POUR L'ÉTUDE DES IDE CHEZ LES PME**

Compte tenu du portrait général des déterminants potentiels de l'IDE tel que dégagés dans le survol du modèle OLI, nous avons constaté qu'il existerait une dimension latente qui était récurrente à travers ses trois sous-ensembles. Plus spécifiquement, nous avons remarqué que l'intérêt pour l'apprentissage est rapporté de différentes façons à travers les trois volets du modèle comme étant un vecteur potentiel de l'IDE chez les PME. Dans le cadre des avantages de la propriété, il s'est avéré que les PME peuvent choisir l'IDE dans une perspective de poursuite d'un apprentissage valorisant pour leurs avantages spécifiques. Quant au groupe des déterminants découlant des avantages de la localisation, il énonce entre autres que les PME choisiraient l'IDE afin qu'elles soient en mesure d'exploiter au mieux les sources d'apprentissage propres à un cadre géographique donné. Enfin, le sous-ensemble dédié aux avantages de l'internalisation renseigne entre autres sur la préoccupation de la PME par les bénéfices de l'apprentissage interne, ce qui concourt également à la rétention de l'option de l'IDE aux dépens de la sous-traitance internationale.

Afin de mieux désigner et circonscrire cette préoccupation par l'apprentissage chez les PME sur le plan théorique, nous avons décelé le concept de la propension à l'apprentissage (« the learning orientation »). Ainsi, la propension à l'apprentissage s'avérerait un dénominateur commun à travers les trois sous-ensembles du paradigme OLI. Nous avons qualifié cette dimension de latente parce qu'elle n'a pas été expressément évoquée par le concepteur du modèle, Dunning (2000). De ce fait, la propension à l'apprentissage sera au cœur de cette proposition de recherche, et ce, dans la mesure où elle apporterait une nouvelle perspective au delà de l'interprétation classique du modèle OLI quant au choix entre l'IDE et la sous-traitance internationale.

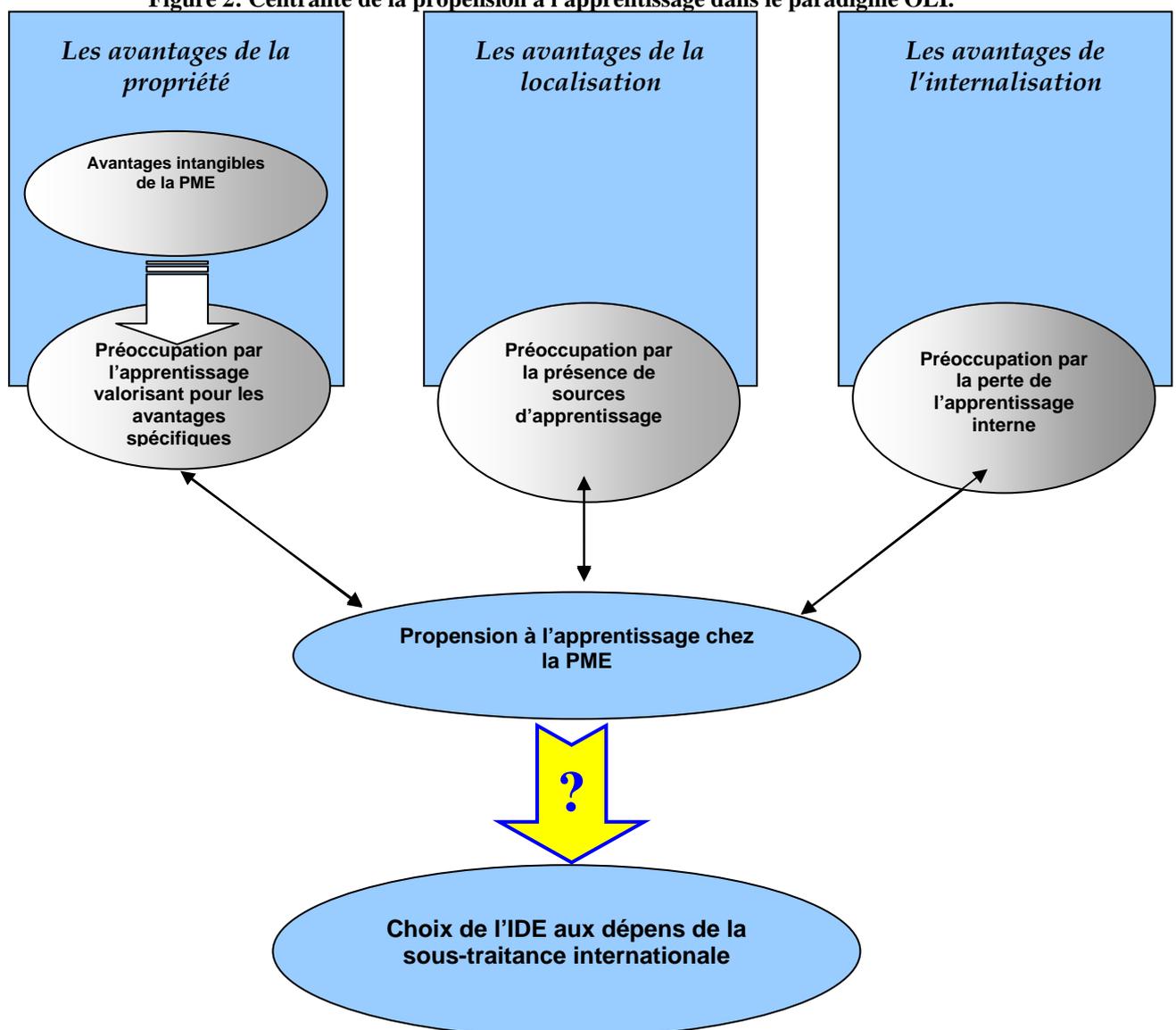
Ces interprétations classiques prônaient généralement la prédominance des coûts de transaction liés au contrôle des imperfections du marché comme déterminant culminant dans ce choix. Ainsi et sans remettre en question la validité de ces motivations émanant de l'existence de coûts de contrôle, nous nous interrogerons sur la portée explicative de la propension à l'apprentissage dans le choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale chez les PME.

Étant donné que le recours à la sous-traitance internationale ne permet pas d'enclencher un apprentissage sur les marchés étrangers au même titre que l'IDE (Zahra et *al.*, 2000), notre proposition de recherche principale repose sur l'idée que la propension à l'apprentissage peut expliquer également le recours des PME à l'IDE aux dépens de la sous-traitance internationale.

Or, la prédominance des motivations de coût dans ce choix réfère à une posture défensive chez les PME aux prises avec leurs environnements d'affaires. S'il s'ensuit que la propension à l'apprentissage est valable comme déterminant, cela renseignerait sur une attitude offensive également chez les PME. Cependant, la hiérarchisation des déterminants de l'IDE dépasse la portée de cette communication.

Avant d'élucider davantage la présence de la propension à l'apprentissage dans les trois sous paradigmes du modèle OLI, nous procédons d'abord à la définition de ce concept et à la spécification de ses dimensions afférentes.

**Figure 2: Centralité de la propension à l'apprentissage dans le paradigme OLI.**



### 3.1 LA PROPENSION À L'APPRENTISSAGE

Au sens de Wyer *et al.* (2000), la notion de propension à l'apprentissage a été préconisée par Argyris et Schon (1974). Pour ces concepteurs, il s'agit de la prédisposition d'une entreprise à faciliter l'apprentissage pour l'ensemble des membres et à mener des transformations sur une base continue. De ce fait, la propension à l'apprentissage sous-entend la préoccupation par l'augmentation des avantages intangibles (Spicer et Sadler-Smith, 2006).

Ainsi, il s'avère que la propension à l'apprentissage constitue une caractéristique fondamentale de ce qui est communément appelé l'organisation apprenante. En effet, Armstrong et Foley (2003) ont dégagé quatre composants qui forment les piliers qui soutiennent l'organisation apprenante, à savoir (1) un engagement à identifier les besoins d'apprentissage<sup>2</sup>, (2) un environnement propice à l'apprentissage<sup>3</sup>, (3) atteindre les objectifs d'apprentissage et de développement et (4) appliquer l'apprentissage cumulé dans l'organisation. Dès lors, Armstrong et Foley (2003) considèrent que la propension à l'apprentissage est un des facteurs qui permettent l'atteinte d'une finalité stratégique qui est l'organisation apprenante. Pour Garvin (1993), une organisation apprenante est un milieu de travail dans lequel tous les membres participent à l'apprentissage et à l'atteinte de résultats bénéfiques pour leur organisation notamment en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle ou l'augmentation de la profitabilité. Ainsi, la propension à l'apprentissage serait un facteur clé permettant le développement, l'amélioration et la régénération d'une organisation apprenante (Armstrong et Foley, 2003).

D'un autre côté, la propension à l'apprentissage repose sur l'appréhension de l'apprentissage comme étant un exercice itératif et récurrent (Zhang *et al.*, 2006). Par ailleurs, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que la propension à l'apprentissage renseigne sur une

---

<sup>2</sup> Cet élément converge avec la définition de la propension à l'apprentissage telle que fournie par Argyris et Schon (1974) selon laquelle elle consiste à mener des transformations récurrentes en se basant sur des efforts consentis par tous les membres. Selon Calantone *et al.* (2002), la propension à l'apprentissage sous-entend un engagement à promouvoir l'apprentissage, auprès de tous les membres, autour d'une vision partagée et en misant l'ouverture au changement et le partage du savoir à l'échelle de l'organisation. C'est pour cette raison que la propension à l'apprentissage est appréhendée comme étant un système de valeurs (Baker et Sinkula, 1999).

<sup>3</sup> L'environnement propice à l'apprentissage se caractérise par certains aspects notamment la présence d'une vision partagée par tous les membres (Dovey et White, 2005), la décentralisation de la structure organisationnelle (Örtenblad, 2004) et la répartition de l'effectif sur des groupes de travail spécialisés et interactifs (Gorelick, 2005), la latitude conférée aux membres (Dovey et White, 2005 ; Slater et Narver, 1995), la configuration l'intensification de la communication interne et externe notamment avec la création de mémoires organisationnelles accessibles à tous les employés et la multiplication des rencontres face-à-face (Örtenblad, 2004 ; Zhang *et al.*, 2006).

orientation active à questionner d'une façon fondamentale le paradigme organisationnel existant (Bapuji et Crossan, 2004 ; Sadler-Smith et *al.*, 2001 ; Spicer et Sadler-Smith, 2006). Autrement dit, c'est une volonté constante de changer d'une façon proactive et radicale les pratiques actuelles en vue de redresser la posture concurrentielle (Bapuji et Crossan, 2004). Par conséquent, la propension à l'apprentissage consiste à envisager continuellement l'apprentissage proactif et radical au même titre que l'apprentissage réactif et incrémental (Spicer et Sadler-Smith, 2006).

Dans les paragraphes qui suivent nous allons confronter certaines dimensions de la propension à l'apprentissage aux trois déterminants découlant du paradigme OLI que nous préconisons représentés par ce concept (préoccupation par l'apprentissage ; préoccupation par les sources locales d'apprentissage et préoccupation par la perte de l'apprentissage interne).

### **3.1.1 La propension à l'apprentissage dans les avantages de propriété**

Selon les préceptes de ce sous-ensemble, les PME poursuivraient l'apprentissage afin de répondre à la pression oligopolistique au sein de leurs niches, et ce, en régénérant de leurs avantages spécifiques (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Lu et Beamish, 2001). Dans cette perspective, la propension à l'apprentissage désigne justement la préoccupation par le maintien des efforts d'apprentissage aussi bien incrémental que radical, afin de devancer la pression concurrentielle (Bapuji et Crossan, 2004 ; Zhang et *al.*, 2006). De ce point de vue, le choix de l'IDE chez les PME découlerait de leur propension à l'apprentissage. En effet, Zahra et *al.* (2000) avaient signalé que l'IDE véhicule à la PME un flux d'apprentissage plus vigoureux comparativement au marché.

### **3.1.2 La propension à l'apprentissage dans les avantages de la localisation**

Dans le cadre de ce sous-ensemble, nous avons mentionné que les sources d'apprentissage offertes par une localisation géographique pourraient être un déterminant dans le choix de l'IDE chez les PME. Ces sources d'apprentissage se rapportent à la présence de facteurs de production complexes et spécialisés ; à la sophistication de la demande ; à la présence d'industries amont et apparentées compétitives et ; à la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises (Porter, 1993). Or, la propension à l'apprentissage s'opérationnalise par la recherche de sources de connaissances externes notamment les clients, des fournisseurs, des distributeurs, des universités, des concurrents partenaires (Anderson et Skinner, 1999 ; Garvin, 1993 ; Slater et Narver, 1995 ; Simonin, 1997 ; Wyer et *al.*, 2000 ; Zhang et *al.*, 2006). En confrontant cette dimension aux différentes sources d'apprentissage préconisées, nous sommes en mesure de déduire que deux de ces sources relèvent de la propension à

l'apprentissage, à savoir : (1) la prise de contact avec des industries amont et apparentées compétitives en vue de participer à la symbiose de connaissances et (2) l'intérêt de s'imprégner des meilleures stratégies et configurations structurelles mises en place par ces entreprises locales.

En effet, la propension à l'apprentissage recouvre justement l'élargissement de la plateforme d'apprentissage chez la PME de façon à drainer des connaissances valorisantes et à permettre aux membres de recenser les meilleures façons de faire chez les partenaires (Yeoh, 2004).

### **3.1.3 La propension à l'apprentissage dans les avantages de l'internalisation**

Dunning (2000) a indiqué qu'au-delà de ces imperfections traditionnelles du marché, il faut considérer le manque à gagner découlant de la perte de l'apprentissage interne, et ce, dans l'éventualité où l'entreprise décide de conférer une partie de son processus d'exploitation à un fournisseur externe. Sur ce plan, les auteurs ayant discuté de la propension à l'apprentissage ont insisté sur le fait qu'elle sous-tend un engagement de la part de l'entreprise à promouvoir un apprentissage collectif (Anderson et Skinner, 1999 ; Dovey et White, 2005 ; Wyer et *al.*, 2000).

Plus encore, Slater et Narver (1995) énoncent même que la propension à l'apprentissage consiste à ce que la démarche de planification soit confiée aux membres de l'organisation, pourvu qu'elle soit menée autour de lignes directrices tracées par la haute direction. De ce point de vue, la propension à l'apprentissage consiste entre autres à attacher une importance particulière à chaque poste dans la hiérarchie.

Donc, ce parallèle nous amène à considérer que ces entreprises percevraient un manque à gagner en termes de possibilités d'apprentissage dans le cas où elles confèrent une partie de leurs processus d'exploitation à des fournisseurs étrangers. Autrement dit, la préoccupation par la perte de l'apprentissage interne relèverait de la propension à l'apprentissage dans la mesure où ces entreprises sont conscientes que chaque poste est un pilier de leur prospérité. De ce fait, ces entreprises écarteraient l'option de la sous-traitance internationale afin de ne pas escamoter la possibilité de s'arroger de nouvelles connaissances de la part de chacun des membres. Dès lors, l'interprétation des postulats du sous-ensemble consacré aux avantages de l'internalisation met en avant plan l'idée que la propension à l'apprentissage constituerait un déterminant potentiel du choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale auprès des PME.

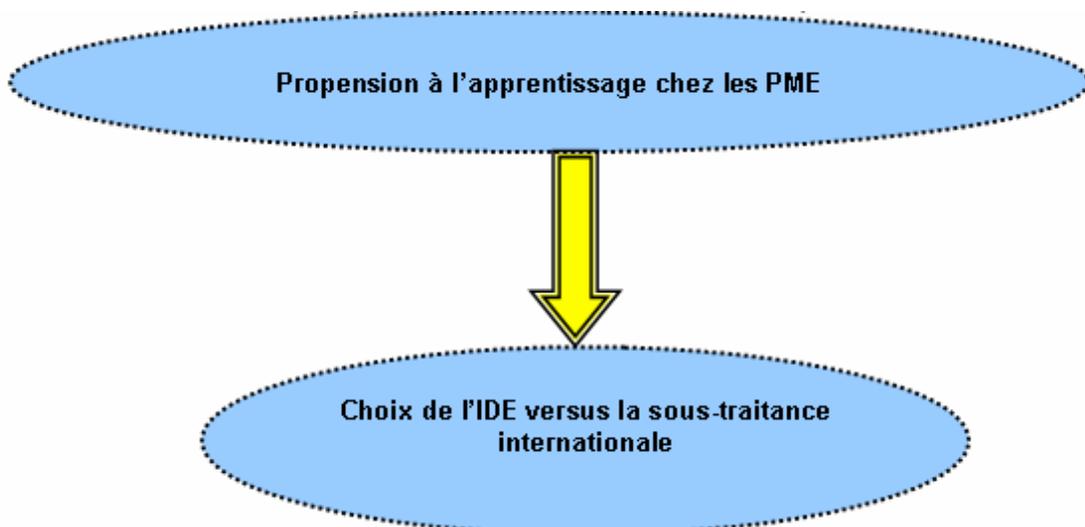
### 3.2 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

La dynamique des IDE chez les PME mérite davantage d'attention de la part des chercheurs (Chen et Martin, 2001). Dans ce cadre, le présent travail de recherche s'attarde aux déterminants menant au choix des IDE chez les PME, c'est-à-dire, en mettant de l'avant l'existence d'une deuxième option qui est censée être moins boueuse, à savoir la sous-traitance internationale. En fait, nous avons constaté que les écrits ayant discuté des IDE en tenant compte de l'existence d'une deuxième option plus abordable pour les PME ont été menés primordialement dans le cadre général du paradigme basé sur les coûts de transaction (Acs et *al.*, 1997 ; Buckley, 1989 ; Calvet, 1981 ; Nakos et Brouthers, 2004 ; Seely et *al.*, 2001 ; Zahra et *al.*, 2000).

Or, ce paradigme ne discute pas du coût d'opportunité de l'apprentissage comme étant un coût de transaction à considérer. En fait, la première version de 1977 du modèle OLI ne permet pas justement de prospecter cette piste, et ce, contrairement à la version remaniée parue en 2000 et qui représente notre socle théorique de référence.

Compte tenu de cette faille, la contribution de notre recherche serait l'analyse de l'influence de la propension à l'apprentissage sur le choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale, qui est censée être plus appropriée eu égard aux capacités limitées des PME. De ce fait, la proposition de ce travail consiste à discuter du degré de propension à l'apprentissage chez les PME comme étant un déterminant potentiel du choix de l'IDE plutôt que la sous-traitance internationale. Cependant, l'étude de ce déterminant ne vise pas ni la remise en question les autres déterminants du paradigme, ni l'établissement d'un ordre de priorité au regard de l'envergure de leurs influences afférentes dans le recours à l'IDE.

**Figure 3: Cadre conceptuel.**



Cela étant, nous avançons notre proposition centrale qui vise à résoudre la question générale que nous avons posée au début du manuscrit. En d'autres mots, nous nous interrogeons sur l'influence potentielle du degré de la propension à l'apprentissage chez la PME sur le choix de l'IDE aux dépens de la sous-traitance internationale. En fait, nous rappelons les résultats de Zahra et *al.* (2000) ayant conclu que l'IDE dépasse la sous-traitance internationale sur le plan de l'apprentissage qu'elle confère aux PME. Dans ce même ordre d'idées, Barthélemy (2004) a signalé que la sous-traitance d'activités stratégiques entraîne la perte de sources d'apprentissage susceptibles de générer des avantages compétitifs pour l'entreprise. Ces constatations nous amènent à supposer que la propension à l'apprentissage pourrait être un déterminant dans le choix de l'IDE aux dépens du marché pour les PME qui décident de délocaliser des activités à l'étranger :

**Proposition** : le degré de la propension à l'apprentissage chez la PME augmente la probabilité qu'elle choisisse l'IDE par rapport à la probabilité qu'elle opte pour la sous-traitance internationale.

#### 4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE PROPOSEE

Afin de valider le cadre conceptuel énoncé ci haut, nous envisageons une méthodologie de recherche quantitative. Des questionnaires seront adressés aux dirigeants de PME opérant dans les secteurs hautement intensifs en technologie au Canada, ayant acheminé des IDE vers les États-Unis. Le choix de cette catégorie de PME tient au fait que l'appartenance à un domaine d'activité hautement intensif en technologie augmente la probabilité que la PME opte pour les IDE (Bell et *al.*, 2005 ; Compagno et *al.*, 2005 ; Fujita, 1995a ; Keeble et *al.*, 1998).

Dans ce cadre et conformément à la définition de Statistique Canada<sup>4</sup>, nous considérerons comme PME toute entreprise ayant un effectif de moins de 500 salariés et des revenus inférieurs à 50 millions de dollars canadiens par an.

D'autre part, Hatzichronoglou (1997) définit l'intensité en technologie sur la base de (1) l'effort technologique au sein du secteur (mesuré à l'aide du ratio des dépenses en recherche et développement rapportées à la valeur ajoutée totale au niveau des produits finaux) et (2) de la technologie incorporée dans les biens intermédiaires et de l'équipement acheté (mesurée en multipliant le produit du ratio relatif à l'effort technologique de l'industrie du bien

---

<sup>4</sup> [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)

intermédiaire par le produit du ratio de la valeur des ventes qu'effectue cette industrie au secteur du produit final concerné, rapportée à la valeur totale des ventes). Par l'application de ces critères, l'OCDE<sup>5</sup> a spécifié les secteurs hautement intensifs en technologie et qui sont les suivants : l'aéronautique ; l'électronique et les communications ; l'informatique et l'équipement de bureau et enfin, l'industrie pharmaceutique.

D'un autre côté, la rétention des IDE opérés du Canada vers les États-Unis s'inscrit dans l'objectif de neutraliser les effets exogènes. Autrement dit, nous n'allons pas élargir l'éventail des pays investisseurs et des pays de destination. À cet égard, Hennart et Park (1993) indiquent que l'étude des IDE en provenance de plus d'un seul pays d'origine peut s'avérer un choix inapproprié du fait de la disparité institutionnelle entre les pays. Aussi, cela ne permettrait pas de dissocier l'effet relevant des caractéristiques de l'investisseur de celui tenant aux traits du pays hôte (Hennart et Park, 1993).

C'est dans cette perspective que Chen et Zeng (2004) ainsi que Chen et Hennart (2002) ont choisi de traiter seulement les investissements japonais aux États-Unis, et ce, tout en admettant la nature limitative de ce recours à l'endroit de la généralisation des résultats.

Afin de vérifier cette proposition centrale, nous aurons mettrons en application une régression logistique binaire où la variable dépendante est de type binaire dont la valeur 0 correspond au choix de la sous-traitance internationale et la valeur 1 dénote un recours à l'IDE.

En ce qui concerne l'établissement d'une mesure de la variable indépendante, la propension à l'apprentissage, Calantone et *al.* (2002) notent que peu de recherches empiriques ont établi des mesures de ce construit. Ils ajoutent à cet effet qu'il n'y a pas de consensus sur son opérationnalisation. Pour cela, nous nous appuyerons sur ses définitions théoriques en l'occurrence celle préconisant que la propension à l'apprentissage consiste en la prédisposition d'une entreprise à faciliter l'apprentissage **pour l'ensemble des membres** et à mener des **transformations sur une base continue** (Argyris et Schon, 1974) et celle qui plaide pour la propension à l'apprentissage comme étant une orientation active à questionner **d'une façon fondamentale** le paradigme organisationnel existant (Bapuji et Crossan, 2004 ; Sadler-Smith et *al.*, 2001 ; Spicer et Sadler-Smith, 2006)

---

<sup>5</sup> <http://puck.sourceoecd.org/vl=1418148/cl=52/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=5lgsjhvj7nkj.pdf>, Étude réalisée par : Hatzichronoglou, T. (1997) "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 1997/2, Organisation de Coopération et de Développement Économiques : OECD Publishing.

Afin d'opérationnaliser ce construit à la lumière de ces définitions, nous allons construire un indice, c'est-à-dire une variable de type intervalle. Cet indice réunira trois items mesurés sur une échelle d'importance de 1 à 7 et qui sont les suivants :

1. le degré de prédisposition entreprendre des transformations d'une façon fréquente.
2. le degré d'engagement à changer l'entreprise d'une façon radicale tout en étant basée sur une lecture proactive de l'environnement.
3. le degré d'intérêt consacré à la recherche de sources externes d'apprentissage notamment auprès des clients, des fournisseurs, des distributeurs, des universités, des concurrents partenaires.
4. la place accordée aux membres dans la conception de nouvelles façons de faire pour la PME.

Ainsi, les items 1 et 2 renseignent sur la propension à l'apprentissage telle qu'elle s'est manifestée au niveau des avantages de propriété du cadre OLI (ils rejoignent l'idée fondamentale de ce paramètre et qui se rapporte à la préoccupation indéfectible de l'entreprise à identifier les besoins d'apprentissage et à œuvrer pour des transformations en conséquence). L'item 3 capte la propension à l'apprentissage ressortie à partir des avantages de la localisation (la propension à l'apprentissage pousserait l'entreprise à s'orienter vers les cadres valorisants pour ses capacités distinctives). Enfin, l'item 4 réfère à la propension à l'apprentissage dans le cadre des avantages de l'internalisation (importance associée au savoir cumulé par chacun des membres).

#### **4. CONCLUSIONS**

Dans le cadre de cette problématique de recherche, nous avons amené en lumière une nouvelle perspective en vue d'élucider les motifs menant au choix de l'IDE chez les PME. En fait, notre réflexion a mis en exergue l'impulsion potentielle de la propension à l'apprentissage chez les PME sur leur recours à l'IDE aux dépens de la sous-traitance internationale. Pourtant, cette deuxième option nous semblait moins ardue à entreprendre par les PME étant donné leur carence de ressources et d'envergure. Néanmoins, nous avons invoqué que cette nouvelle perspective fondée sur la propension à l'apprentissage ne signifie en aucun cas ni la discréditation de la thèse classique des IDE, en l'occurrence la théorie des coûts de transaction, ni l'établissement d'un classement au regard de la mesure d'influence respectif sur le choix de l'IDE chez les PME.

En fait, les modèles traditionnels basés sur la conception de Vernon (1966) appréhendent les filiales comme étant des exécutrices de la technologie du centre ou des « passerelles »

pour les marchés étrangers. Dès lors, leur présence y est perçue comme étant passive (Birkinshaw et *al.*, 1998). Afin de mieux élucider cette évolution dans l'appréhension du rôle des filiales, nous nous référons aux postulats de Almeida et Phene (2004) qui ont distingué entre deux types de mandats que les filiales peuvent avoir : (a) adapter les produits de la maison mère à son marché local (rôle d'exploitation) ou, (b) développer de nouvelles capacités d'innovation (rôle d'exploration). Bien que ces deux types de mandat recèlent d'un engouement pour l'innovation, le rôle exploratoire serait le plus porteur de nouvelles capacités pour l'ensemble de l'organisation. Le rôle d'exploitation reste tributaire des avantages spécifiques de la multinationale et ne peut viser leur réinvention tel est le cas du mandat exploratoire (Almeida et Phene, 2004).

Cela étant, la raison pour laquelle l'IDE représente le mode d'entrée le plus approprié pour puiser dans le bassin des connaissances à l'étranger tient selon plusieurs auteurs à la proximité vis-à-vis de la concentration géographique des acteurs étrangers (Feinberg et Gupta, 2004).

Dans une prochaine étape, nous allons nous concentrer sur les caractéristiques des PME qui sont animées par la propension à l'apprentissage et qui investissent directement à l'étranger. À ce sujet, nous visons à approfondir notre compréhension de la façon dont ces entreprises mettent en application leur engouement pour l'apprentissage en étant à l'étranger. Il s'agit plus spécifiquement de décortiquer les approches qui leur permettent de consolider ce recours notamment l'établissement d'alliances internationales et le renforcement de l'échange entre le centre et les filiales. Afin de cerner les caractéristiques des PME qui reflètent cette orientation, nous allons nous référer à la notion d'entreprise transnationale. En fait, cette forme transnationale repose sur le concept de la solution transnationale prôné par Bartlett et Ghoshal (1989). Les entreprises transnationales, selon l'appellation de ces chefs de file, ont effectivement recours à l'implantation de filiales sous l'impulsion de leur volonté d'amasser de nouvelles capacités de partout dans le monde (Bartlett et Ghoshal, 1989). Ainsi, l'innovation chez ces transnationales ne se limite pas au pays d'origine. La transnationale est également sensible aux contextes d'affaires étrangers (Bartlett et Ghoshal, 2000). De ce fait, l'intérêt de la future communication réside dans le rapprochement de la solution transnationale, généralement portée sur des grandes multinationales, par rapport aux PME.

## 5. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acs, Z. J. Morck, R., Shaver, J. M. et Yeung, B. (1997) "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective" *Small Business Economics*, vol 9 (1), 7-20.
- Almeida, P. et Phene, A. (2004) "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation" *Strategic Management Journal*, vol 25, 847-864.
- Anderson, V. et Skinner, D. (1999) "Organizational learning in practice: how do small businesses learn to operate internationally?" *Human Resource Development International*, vol 2 (3), 235-258.
- Argyris, C et Schon, D. (1974). *Theory in practice*. San Francisco: Josey Bass.
- Armstrong, A. et Foley, P. (2003) "Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms" *The Learning Organization*, vol 10(2), 74-82.
- Baker, W.E. et Sinkula, J.M. (1999) "The synergistic effect of market orientation and learning organization and organizational performance" *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 27 (3), 411-427.
- Bapuji, H. et Crossan, M. (2004) "From questions to answers: reviewing organizational learning research" *Management Learning*, vol 35 (4), 397-417.
- Barkema, H.G. et Vermeulen, F. (1998) "International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective" *Academy of Management Journal*, vol 41 (1), pp.7-26.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston:Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. et Ghoshal, S. 2000. *Transnational Management*. New York: McGraw-Hill.
- Beamish, P. W. et Lee, C. (2003) "The characteristics and performance of affiliates of small and medium-size multinational enterprises in an emerging market" *Journal of International Entrepreneurship*, vol 1, 121-134.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. et Crick, D. (2003) "Toward an integrative model of small firm internationalization" *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1 (4), 339-362.
- Birkinshaw, J., Hood, N. et Jonsson, S. (1998) "Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative" *Strategic Management Journal*, vol 19, 221-141.
- Buckley, P. J. (1989) "Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background" *Small Business Economics*, vol 1, 89-100.
- Buckley, P. J. et Casson, M. C. 1976. *The future of the multinational enterprise*. London: The MacMillan Press.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. et Zhao, Y. (2002) "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance" *Industrial Marketing Management*, vol 31 (6), 515-524.
- Calvet, A. L. (1981) "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm" *Journal of International Business Studies*, vol 12 (1), 43-59.
- Chen, R. et Martin, M. (2001) "Foreign expansion of small firms: the impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement" *Journal of Business Venturing*, vol 16, 557-574.
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003) "Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms A global versus regional approach" *European journal of marketing*, vol 37 (5/6), 796-820.
- Coase, R., H. (1937) "The nature of the firm" *Economica*, Novembre 1937.
- Compagno, C., Pittino, D. et Visintin F. (2005) "Corporate governance and advanced forms of internationalisation in Italian SMEs" *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol 1 (2), 168-182.

- Coviello, N.E. et Munro, H.J. (1997) "Network relationships and the internationalization process of small software firms" *International Business Review*, vol 6 (4), 361-386.
- Crick, D. et Spence, M. (2005) "The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies" *International Business Review*, vol 14, 167-185.
- Decker, R. et Zhao, X. (2004) "SMEs' choice of foreign market entry mode: a normative approach" *International Journal of Business and Economics*, vol 3 (3), 181-200.
- Dovey, K. et White, R. (2005) "Learning about learning in knowledge-intensive organizations" *The Learning Organization*, vol 12 (3), 246-260.
- Dunning, J.H., 1977. *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. Dans : Ohlin, B., Hesselborn, P.O. et Wijkman, P.M. Editors, 1977. *The international allocation of economic activity*. Macmillan, London, pp 395-418.
- Dunning, J. H. (2000) "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity" *International Business Review*, vol 9 (2), 163-190.
- Espino-Rodríguez, T. and Padrón-Robaina, V. (2006) "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm" *International Journal of Management Reviews*, vol 8(1), 49-70.
- Feinberg, S. E et Gupta, A. K. (2004) "Knowledge spillovers and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries" *Strategic Management Journal*, vol 25, 823-845.
- Fernández, Z. et Nieto, M. J. (2005) "Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors" *Family Business Review*, vol 18 (1), 77-90.
- (2006) "Impact of ownership on the international involvement of SMEs" *Journal of International Business Studies*, vol 37, 340-351
- Fujita, M. (1995a) "Small and medium-sized transnational corporations: trends and patterns of foreign direct investment" *Small Business Economics*, vol 7, 183-204.
- (1995b) "Small and medium-sized transnational corporations: salient features" *Small Business Economics*, vol 7, 251-271.
- Garvin, D. A. (1993) "Building a learning organization" *Harvard Business Review*, vol Juillet-Août.
- Gorelick, C. (2005) "Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner" *The Learning Organization*, vol 12 (4), 383-388.
- Hatzichronoglou, T. (1997) "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification" *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 1997/2.
- Hollenstein, H. (2005) "Determinants of International Activities: Are SMEs Different?" *Small Business Economics*, vol 24 (5), 431-450.
- Hymer, S. H. 1976. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1977) "The internationalisation process of the firm" *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 23-32.
- Katwalo, A. M. (2006) "An overview of competence development in SMEs" *Strategic Change Management*, vol 1 (1/2), 89-95.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H. L., Moore, B. et Wilkinson, F. (1998) "Internationalisation process, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms" *Small Business Economics*, vol 11, 327-342.
- Knight, G. A. (2001) "Entrepreneurship and strategy in the international SME" *Journal of international management*, vol 7 (3), 155-171.
- Kuo, H. C. et Li, Y. (2003) "A dynamic decision model of SMEs' FDI" *Small Business Economics*, vol 20, 219-231.
- Leroy, Frédéric (2004). *Les stratégies de l'entreprise, 2<sup>e</sup> édition*. Paris : Dunod.

- Lu, J. W. et Beamish, P. W. (2001) "The internationalization and performance of SMEs" *Strategic Management Journal*, vol 22 (6), 565-586.
- Mol, M. ; Van Tulder, R. and Beije, P. (2005) "Antecedents and performance consequences of international outsourcing" *International Business Review*, vol 14(5), 599-617.
- Mutinelli, M. et Piscitello, L. (1998) "The influence of firm's size and international experience on the ownership structure of Italian FDI in manufacturing" *Small Business Economics*, vol 11, 43-56.
- Nakos, G. et Brouthers, K. D. (2002) "Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 27 (1), 47-63.
- (2004) "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 28 (3), 229.
- Örtenblad, A. (2004) "The learning organization: towards an integrated model" *The Learning Organization*, vol 11 (2), 129-144.
- Porter, M. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Interéditions.
- Rasheed, H. S. (2005) "Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment" *Journal of Small Business Management*, vol 43(1), 41-54.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P. et Chaston, L. (2001) "Learning orientations and growth in smaller firms" *Long Range Planning*, vol 34, 139-158.
- Seeley, I., Smith, G. et Lanham, J. (2001) "Issues Faced by SME's Considering Overseas Manufacture" *Actes du 4ème SMESME Conférence Internationale*
- Simonin, B. L. (1997) "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization" *Academy of Management Journal*, vol 40 (5), 1150-1174.
- Slater, S. et Narver, J. C. (1995) "Market orientation and the learning organization" *Journal of Marketing*, vol 59 (3), 63-74.
- Spicer, D. P. et Sadler-Smith, E. (2006) "Organizational learning in smaller manufacturing firms" *International Small Business Journal*, vol 24 (2), 133-158.
- Urata, S. et Kawai, H. (2004) "The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises" *Small Business Economics*, vol 15 (2), 79-103.
- Vernon, R. (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol 80(2), 190-207.
- Williamson, O., E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. NY: Free Press.
- Wyer, P., Mason et Theodorakopoulos, N. (2000) "Small Business development and the learning organization" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol 6 (4), 239-259.
- Yeoh, P-L. (2004) "International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context" *International Marketing Review*, vol 21 (4/5), 511-535.
- Zahra, S. A. (2005) "A theory of international new ventures: a decade of research" *Journal of International Business Studies*, vol 36, 20-28.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. et Hitt, M. A. (2000) "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance" *Academy of Management journal*, vol 43 (5), 925-950.
- Zhang, M., Macpherson, A. et Jones, O. (2006) "Conceptualizing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation" *International Small Business Journal*, vol 24 (3), 299-323.