

La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles

François PANTIN

Doctorant IAE de Caen Basse-Normandie
ATER Université du Maine

IAE de Caen Basse-Normandie
Caen Innovation Marché Entreprise
3, rue Claude Bloch – B.P. 5160
14 075 Caen cedex
Téléphone : 02 31 56 65 00
Fax : 02 31 56 65 65
Mobile : 06 64 78 21 42
Courriel : francois.pantin@unicaen.fr

Résumé : Parmi les nombreux travaux traitant du processus d'internationalisation des entreprises, deux voies d'analyse peuvent être identifiées : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et les modèles Innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982). Malgré leurs apports évidents, nombre de recherches en soulignent les limites (Andersen, 1993 ; Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Ageron et Huault, 2002) 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 (Penrose, 1959 ; Hamel et Prahalad, 1990) et de s'interroger sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation. Cette approche théorique est approfondie par l'étude longitudinale du processus d'expansion géographique d'une moyenne entreprise et des compétences de l'équipe dirigeante en action, prenant appui sur des sources de données secondaires et sur quinze entretiens *in situ* mené sur une période de vingt-quatre mois. L'étude de ce cas met en évidence l'existence d'un « sentier d'internationalisation » largement expliqué par l'évolution des compétences de l'équipe dirigeante, ces dernières permettant de mieux comprendre la démarche d'internationalisation suivie par l'entreprise (en termes de modalités, d'objectifs et de dynamique). Par ailleurs, ces 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, équipe dirigeante, compétences stratégiques, compétences opérationnelles, moyenne entreprise.

L'internationalisation constitue sans nul doute l'une des stratégies qui s'est le plus développée depuis la seconde moitié du vingtième siècle, représentant aujourd'hui une réalité qui s'impose à toutes les entreprises quelque soit leur taille. Si les travaux appréhendant ce phénomène sont riches et nombreux et leurs apports indéniables, force est de constater que nombre de recherches en soulignent les limites (Andersen, 1993 ; Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996) et plaident aujourd'hui en faveur de nouvelles études pouvant enrichir la compréhension du processus d'internationalisation des entreprises. Se positionnant dans cette perspective d'enrichissement des travaux antérieurs, et en particulier des modèles Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et Innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982), cette recherche propose de mobiliser l'approche par les ressources qui trouve ses origines dans les travaux de Penrose (1959), prolongés ensuite par les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1986), ou encore Hamel et Prahalad (1990).

Selon cette approche, le processus d'expansion des entreprises dépend non seulement des ressources à leur disposition, mais également et surtout de l'exploitation qui en est faite (Penrose, 1959), les seules ressources ne pouvant rendre compte du potentiel interne de l'entreprise (Reynaud et Simon, 2004). Cette théorie replace donc au cœur de la réflexion sur les processus d'expansion le comportement de l'entreprise et des entrepreneurs. Ces derniers, définis comme des individus spécialisés dans la prise de décisions relatives à la coordination des ressources, représentent en effet une figure importante dans le processus d'expansion des firmes, et tout particulièrement du processus d'internationalisation pour lequel il est considéré comme une variable clé (Miesenböck, 1988). Cependant, une telle 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. Il nous faut donc envisager l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe (Leconte et Forgues, 2000) qui, sur la base de ses compétences, va permettre la construction de ce processus stratégique (Castanias et Helfat, 2001).

Au-delà de cette reconnaissance du rôle central, actif et déterminant de l'équipe dirigeante (Barkema et Vermeulen, 1999 ; Leconte et Forgues, 2000), cette recherche propose donc de s'interroger sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation. Dans cette perspective, nous conduisons notre réflexion en trois temps. Tout d'abord, nous mettons en évidence les apports et limites des travaux traitant du processus d'internationalisation et montrons dans quelle mesure l'approche par les ressources

peut enrichir la compréhension de ce processus. Le choix de notre objet de recherche justifié et la méthodologie déterminée dans une deuxième partie, cette réflexion théorique est ensuite approfondie par l'étude longitudinale du processus d'expansion géographique d'une moyenne entreprise, de son équipe dirigeante et de ses compétences en action.

1. VERS UN ENRICHISSEMENT DANS LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

La littérature traitant de l'internationalisation est aujourd'hui abondante. Les premiers écrits traitant de ce phénomène reviennent aux économistes qui ont proposé plusieurs théories relatives à l'engagement des nations dans le commerce international (Leonidou et Katsikeas, 1996). La théorie des avantages absolus (Smith, 1776), la théorie des avantages comparatifs (Ricardo, 1817), le modèle HOS (Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933 ; Samuelson, 1941, 1948, 1949), la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) ou encore la théorie éclectique (Dunning, 1980) sont autant de théories contribuant à expliquer le commerce international ou le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers. Toutefois, leurs apports restent limités pour comprendre le comportement international des entreprises (Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Eriksson et *al.*, 1997) et sa dynamique (Melin, 1992). En réaction aux différentes théories précédemment évoquées, divers travaux théoriques et empiriques ont tenté de conceptualiser depuis ces trente dernières années le processus par lequel les entreprises débutent, développent et soutiennent leur engagement à l'international (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Wiedersheim-Paul, Olson et Welch, 1978 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Welch et Luostarinen, 1988 ; Moon et Lee, 1990 ; Lim, Sharkey et Kim, 1991 ; Rao et Naidu, 1992 ; Crick, 1995 ; etc.).

La première partie de cette communication a donc pour objectif de présenter certains des travaux les plus fréquemment mobilisés et les plus représentatifs (Andersen, 1993 ; Leonidou et Katsikeas, 1996), à savoir le modèle Uppsala et les modèles Innovation. Leurs apports et leurs limites mis en évidence, nous verrons dans quelle mesure l'approche basée sur les ressources, et en particulier le courant des ressources dynamiques, peut offrir un enrichissement des travaux traitant du processus d'internationalisation.

1.1. MODÈLES UPPSALA ET INNOVATION : APPORTS ET LIMITES À LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

La plupart des premiers travaux empiriques traitant du processus d'internationalisation trouvent leurs fondements dans la théorie behavioriste ou « comportementale » de la firme (Cyert et March, 1963), considérant l'internationalisation comme le produit d'une série de décisions incrémentales (Johanson et Vahlne, 1977). En postulant les principes de rationalité limitée, de satisfaction et d'organisation sociale et politique pour comprendre les processus décisionnels présents au sein des entreprises, ces travaux marquent une divergence importante par rapport aux théories antérieures où prévalaient les principes économiques de maximisation du profit, de connaissance parfaite des marchés et de processus de décisions rationnels.

Les modèles traitant du processus d'internationalisation des entreprises se sont concentrés sur les caractéristiques propres à la firme (telles que le processus de décision, le dirigeant, etc.) pour comprendre son comportement à l'international. Compte tenu du nombre important de modèles traitant du processus d'internationalisation des entreprises, il nous est bien évidemment difficile de tous les développer de façon détaillée¹. Toutefois, parmi l'ensemble de ces travaux, deux voies d'analyse peuvent être identifiées (Andersen, 1993 ; Gankema, Snuif et Zwart, 2000) :

- les modèles initialement développés par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977) connus sous le nom de modèle Uppsala ;
- les travaux initiés par Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) et Czinkota (1982) regroupés sous le nom de modèles Innovation et qui insistent particulièrement sur l'internationalisation comme processus d'innovation pour l'entreprise.

L'ensemble de ces modèles relatifs au processus d'internationalisation (modèle Uppsala et modèles Innovation) insistent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif de cette dynamique (Ageron et Huault, 2002). Prenant appui sur la théorie behavioriste, ils analysent cette stratégie comme un processus d'apprentissage comportant des étapes (par exemple, au nombre de trois dans le modèle développé par Johanson et Wiedersheim-Paul en 1975 ou de six dans le modèle développé par Bilkey et Tesar en 1977) par lesquelles passe l'entreprise. Dans chacun des modèles, le caractère graduel du processus d'internationalisation de l'entreprise peut principalement être attribué au manque de connaissances de la firme d'une part et à l'incertitude associée à la décision d'internationalisation (Andersen, 1993).

Un des apports majeurs de ces modèles est donc la mise en évidence d'un « sentier d'internationalisation », d'un processus évolutif comportant des étapes ou stades que

l'entreprise franchit successivement. Même si des différences existent entre ces différents 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 : le pré-engagement (activité essentiellement domestique), la phase initiale (exportations sporadiques sous différentes formes, via un agent par exemple), et la phase avancée (formes plus engagées d'internationalisations telles que la production et la vente sur place) (Leonidou et Katsikeas, 1996).

Malgré les apports évidents de ces modèles et le nombre important de travaux y adhérant, il ne faut pas pour autant entendre que ceux-ci sont exempts de limites (Dalli, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Torrès, 1997 ; Ageron, 1999 ; Gankema, Snuif et Zwart, 2000 ; Etrillard, 2002). Ainsi, si nous opérons une synthèse des principales critiques formulées à leur égard, nous pouvons en premier lieu souligner que nombre de travaux aujourd'hui viennent relativiser, voire infirmer, l'hypothèse d'un processus séquentiel aux étapes successives et bien distinctes (Welch et Luostarinen, 1988 ; Millington et Bayliss, 1990 ; Sullivan et Bauerschmidt, 1990 ; Thouverez-Brochot, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Torrès, 1997 ; Ageron et Huault, 2002). Par ailleurs, les seules activités exportatrices des entreprises sont étudiées dans les différents travaux relatifs au processus d'internationalisation. Or, si les modalités de pénétration des marchés étrangers qui s'offrent aux entreprises sont d'une part plus nombreuses (importation, filiale conjointe, etc.), il est d'autre part impossible de « passer sous silence les conséquences sur le processus d'internationalisation, d'autres opérations menées au sein de l'entreprise, telles que l'expansion domestique, l'innovation-produit, voire la diversification du portefeuille » (Ageron et Huault, 2002, p.44). La seule prise en compte de l'activité exportatrice constitue donc une limite importante de ces modèles qui omettent de voir l'exportation comme un élément du portefeuille total d'activités de l'entreprise (Leonidou et Katsikeas, 1996). Cette critique trouve d'autant plus écho dans les petites et les moyennes entreprises qui sont confrontées au choix stratégique du partage de leurs ressources entre le marché domestique et le(s) marché(s) étranger(s) (Dalli, 1994 ; Ageron et Huault, 2002). En outre, ces modèles apparaissent à bien des égards 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) (Joffre, 1994). A ces critiques vient également s'ajouter celle de l'unité d'analyse la plus souvent retenue. Même si la recherche dans le domaine de l'internationalisation des petites et des moyennes entreprises se développe fortement depuis quelques années, la plupart des

travaux se concentrent sur de grandes firmes (Gankema, Snuif et Zwart, 2000), envisageant le comportement des petites ou des moyennes entreprises face à l'international comme seulement réactif et non proactif. De plus, une des critiques majeures portées à ces travaux tient à l'absence de prise en compte de la dimension temporelle dans les analyses. Ainsi, même s'il est reconnu que le processus d'internationalisation est « profondément dynamique et doté d'une forte temporalité, les premiers modèles apparaissent plutôt statiques et décontextualisés » (Ageron et Huault, 2002, p.44). Comme le soulignent Debourse et Vasseur (1985), la plupart des travaux traitant du processus d'internationalisation prennent appui sur des méthodologies d'analyse synchroniques. Ils analysent en effet un échantillon de firmes à un moment déterminé. Or, l'internationalisation est un processus qui se déroule dans le temps. Il serait dès lors opportun d'introduire une temporalité dans l'analyse et donc d'étudier l'évolution d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises face au fait international, ou autrement dit d'adopter une approche diachronique. Enfin, il est à souligner que ces travaux, et en particulier le modèle Uppsala, n'explicitent pas les raisons et conditions du passage d'un stade à un autre dans le processus (Andersen, 1993). En effet, les auteurs ne discutent jamais des facteurs pouvant influencer ce processus d'expansion géographique, considérant que « *the internationalization process, once it has started, will tend to process regardless of whether strategic decisions are made or not* » (Johanson et Vahlne, 1990, p.12). Même si ces limites n'invalident pas l'ensemble de ces travaux par ailleurs largement admis, elles soulignent, à l'instar d'autres études (Andersen, 1993 ; Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Ageron et Huault, 2002 ; Etrillard, 2002), la nécessité de les nuancer, voire les compléter. Dans cette perspective, nous mobilisons l'approche basée sur les ressources et les compétences, qui s'attache à l'organisation et au fonctionnement interne de l'entreprise (en particulier les processus de management) comme source des processus d'expansion des firmes, et qui apparaît pouvoir enrichir ces travaux sur le comportement international des entreprises. Cette approche permet en effet de s'interroger non seulement sur le « pourquoi » mais également le « comment » du développement d'une entreprise au-delà de ses frontières nationales, et considère explicitement le rôle du management dans la conduite de ce processus stratégique (Van Den Bosch et Van Wijk, 2001).

1.2. CHOIX DE NOTRE POSITIONNEMENT THÉORIQUE AU SEIN DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

Les écrits de l'économiste Penrose (1959)², traitant de la croissance des firmes, marquent les origines de l'approche basée sur les ressources. Selon l'auteur, la croissance de la firme, et

plus précisément les limites à cette croissance, relèvent des capacités de sa direction, et en particulier de :

- sa capacité à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités adaptées aux services que ses ressources disponibles peuvent fournir ;
- sa capacité à combiner les ressources disponibles de la firme avec de nouvelles ressources nécessaires pour être compétitive sur un nouveau produit ou dans un nouveau marché géographique ;
- et en dernier lieu, sa propension à accepter le risque inhérent aux tentatives d'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes du marché.

Depuis 1959, nombre d'écrits se prévalant des travaux de Penrose se sont développés pour aujourd'hui constituer un véritable corpus théorique, celui de l'approche par les ressources. Il est ainsi possible de distinguer différents courants s'inscrivant dans cette approche (Koenig, 1999) et qui ont emprunté très différemment le sillon tracé par Penrose (Tableau 1) : la « *Resource-based view* » (RBV) (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991), la théorie des compétences fondamentales (CBC³) (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (CD) (Teece, Pisano et Shuen, 1997) et l'école évolutionniste (EE) (Nelson et Winter, 1982).

Tableau 1 : Les différents courants s'inscrivant dans l'approche par les ressources

	RBV	CBC CD	EE
Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel		Le changement des systèmes économiques
Niveau d'analyse	La firme individuelle		Population de firmes
Type de ressources	Tout type de ressources	Principalement les ressources intangibles	
Perspective	Statique	Dynamique	
Conception de la stratégie	Tournée vers la quête de rentes ricardiennes	Attentives aux rentes schumpéteriennes	
Rôle du management	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et il se soucie d'éviter l'imitation.	Le bon dirigeant pousse l'entreprise à s'imiter elle-même avant que les autres ne le fassent.	

Source : Koenig (1999).

Si ce tableau a le mérite de la synthèse, il reste toutefois schématique et nécessite quelques commentaires destinés à mettre en évidence les dissemblances et les liens existant entre ces différents courants. Ainsi, « alors que la RBV, la CBC et la théorie des CD cherchent à cerner les sources de l'avantage concurrentiel soutenable pour une firme donnée, la théorie évolutionniste entend proposer une analyse capable de rivaliser avec la théorie néo-classique dans sa capacité à expliquer et à prédire les formes macro-économiques de la croissance »

(Koenig, 1999, p.203). Par ailleurs, ces quatre courants se rejoignent tous sur l'idée que les firmes sont profondément hétérogènes de par les ressources qu'elles peuvent mobiliser. Néanmoins, si la RBV se concentre sur l'ensemble des ressources de l'entreprise (qu'elles soient tangibles ou intangibles, chacune pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable), les autres courants se focalisent pour leur part sur les ressources intangibles. De plus, ces différents courants se différencient sur cette autre idée de Penrose que le développement de l'entreprise résulte tout à la fois de stimulations exogènes et de processus endogènes, la RBV négligeant les aspects endogènes. Enfin, si la RBV s'inscrit dans une perspective statique, la théorie évolutionniste ainsi que la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques adoptent une dimension dynamique.

La nature de notre recherche nous amène à focaliser notre attention sur le courant des ressources dynamiques⁴ qui intègre la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques. En effet, ce courant inscrit son analyse dans une perspective dynamique, l'histoire façonnant indéniablement le devenir des ressources et des compétences de l'entreprise, et donc de la firme elle-même. La prise en compte de cette dimension temporelle dans l'analyse nous semble d'autant plus cruciale que nous nous attachons à étudier le processus d'internationalisation qui, rappelons le, est profondément dynamique. Par ailleurs, selon cette approche, « une défaillance en ressources ne conduit pas systématiquement l'entreprise à la perte et inversement des moyens illimités ne constituent pas un moyen infaillible pour se prémunir de l'échec » (Mechin, 2001, p.98). Selon ce courant, l'enjeu pour l'entreprise (et sa direction) se situe donc dans la mobilisation et la coordination des ressources, permettant de dégager un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Hamel et Prahalad, 1990), et non dans sa seule dotation en ressources uniques. Cette idée nous semble d'autant plus intéressante que nous inscrivons notre raisonnement dans le cadre des petites et des moyennes entreprises pour lesquelles il est souvent fait mention de leur handicap en termes de taille et de ressources. Le courant des ressources dynamiques offre ainsi la possibilité de dépasser cette idée, idée par ailleurs déjà réfutée face au fait international (Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Reuber et Fischer, 1997 ; Wolff et Pett, 2000).

En résumé, le courant des ressources dynamiques positionne sa réflexion dans un cadre dynamique et s'attache aux fondements de l'avantage concurrentiel de la firme en privilégiant les compétences, concept central que nous proposons de délimiter avant de poursuivre la réflexion plus avant.

1.3. LES COMPÉTENCES, UN CONCEPT CENTRAL À DÉFINIR

Les ressources peuvent être entendues comme les actifs de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou de services de l'entreprise. La nature d'une ressource repose principalement sur son caractère matériel ou immatériel. Ainsi, les ressources peuvent être définies comme un stock de facteurs disponibles détenu ou contrôlé par la firme et susceptible d'être mobilisé dans le cadre de son fonctionnement et de son développement (Mechin, 2001). La stratégie est souvent envisagée comme articulée autour des ressources de la firme (Collis, 1991). Cette idée se retrouve dans les travaux traitant du processus d'internationalisation des entreprises. Ainsi, selon le modèle Uppsala, l'entreprise va tout d'abord tenter de pénétrer les marchés étrangers en utilisant des modes d'entrée économisant ses ressources (tels que l'exportation via un agent), puis progressivement s'engager vers des modes d'entrée nécessitant des ressources de plus en plus importantes (tels que l'installation d'une filiale de vente à l'étranger).

Toutefois, de la notion de ressource, il nous faut passer à la notion de compétence puisque « aucun objet n'est en soi une ressource. Il le devient par la grâce des processus qui le mobilisent et le mettent en relation avec d'autres objets-ressources. [...] Combiner des ressources exige des compétences » (Tarondeau, 1998, p.100). La compétence peut se définir comme l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs (Sanchez, 2000). La performance des firmes n'est donc pas seulement fonction des ressources en leur possession. Si la qualité et le type de ressources constituent une condition nécessaire et influencent ce que la firme sera en mesure ou non d'effectuer, elle n'est en aucun cas une condition suffisante. L'essentiel se situe dans la manière dont l'entreprise, et plus précisément sa direction, est capable d'optimiser la coordination entre les ressources. En effet, « une firme ayant des dotations en ressources uniques (par exemple, une technologie supérieure) peut ne pas arriver à développer des compétences distinctives et d'avantages concurrentiels si les managers ne coordonnent pas ou ne ciblent pas de manière efficace ses ressources. En outre, lorsque ses managers ont une aptitude supérieure à la coordination ou à l'utilisation des ressources et capacités, la firme peut même être capable de créer des compétences distinctives en utilisant des ressources semblables à celles utilisées par ses concurrents » (Sanchez, 2000, p.72). Autrement dit, les usages potentiels et donc la valeur d'une ressource d'une entreprise dépendent de la manière dont son équipe dirigeante la combine, la coordonne et l'utilise avec d'autres ressources.

Dès 1959, Penrose souligne le rôle crucial joué par l'équipe dirigeante et ses compétences dans le processus d'expansion de la firme en affirmant que « les services managériaux⁵ [...] »

constituent autant des services productifs dans la firme que le sont les services issus des actifs physiques. Ils sont une partie nécessaire des *inputs* qui composent les activités productives de la firme. De tous les types de services productifs, les services managériaux sont ceux dont chaque firme devra impérativement faire usage en raison de leur nature profonde ». Penrose (1959) montre ainsi que la croissance de la firme se trouve à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque l'équipe dirigeante va rechercher le meilleur usage possible des ressources à sa disposition.

Ainsi, cette conception de l'avantage concurrentiel, insistant sur les flux de services produits par les ressources en direction, met en exergue le rôle décisif joué par l'équipe dirigeante et ses compétences managériales qui se révèlent dans l'action. En effet, les processus de management, dépendant des compétences managériales en œuvre, détermineront la manière dont les menaces et opportunités seront formellement appréhendées (Sanchez, 2000). Le processus stratégique de l'entreprise se construit donc à partir de ces compétences rares, peu transférables et difficilement imitables (Castanias et Helfat, 2001), et non sur le monopole d'une ressource difficile à pérenniser dans un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent (Tarondeau, 1998), en particulier face à la globalisation des économies.

Un certain nombre d'auteurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Belley, Dussault et Lorrain, 1996) se sont attachés à identifier les différentes compétences de l'équipe dirigeante influençant le processus d'expansion des entreprises. Celles-ci se réfèrent aux capacités à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et à organiser les activités de son entreprise, à identifier et à prendre avantage d'opportunités d'affaires, à diriger du personnel, à résoudre les problèmes, à négocier, à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, etc. Si ces compétences de l'équipe dirigeante contribuent au changement stratégique au sein de l'entreprise (Chandler et Hanks, 1994 ; Sanchez, Heene et Thomas, 1996), il est à noter qu'elles ne peuvent être considérées comme ayant toutes le même poids et le même rôle dans ce processus de changement. Ainsi, à l'instar de Hamel et Prahalad (1995), il nous apparaît pertinent de distinguer les compétences nécessaires des compétences différenciatrices (ou stratégiques ou fondamentales).

Il existe en effet des compétences essentielles pour pénétrer un marché étranger (telles que la connaissance des spécificités réglementaires, fiscales ou juridiques d'un pays étranger) sans que celles-ci soient pour autant synonymes d'avantage concurrentiel. Ces compétences constituent le minimum requis sans lequel les entreprises ne peuvent prétendre pénétrer un marché hors de ses frontières nationales. Par ailleurs, Hamel et Prahalad (1990, 1995) envisagent des compétences qu'ils qualifient de différenciatrices ou fondamentales et qui

correspondent à un savoir-faire en action. Selon les auteurs, ces compétences fournissent des accès potentiels à une grande variété de marché, contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final et sont difficiles à imiter par les entreprises concurrentes au sens où elles s'inscrivent dans une dynamique initiée et construite par l'ensemble de l'équipe dirigeante.

Toutefois, la seule détention des compétences (nécessaires et stratégiques) requises à l'exercice de direction ne saurait être suffisante pour construire un avantage concurrentiel durable. Il est en effet aussi indispensable de savoir les mettre en œuvre dans un fonctionnement d'équipe (Hambrick, 1991). En effet, en intégrant la connaissance des individus dans une équipe dirigeante au fil du temps, les compétences de cette équipe deviennent de plus en plus spécifiques à la firme, difficiles à imiter, et elles représentent alors un déterminant clé de l'avantage compétitif (Van Den Bosch et Van Wijk, 2001).

Le processus d'expansion géographique confronte l'équipe dirigeante à de nombreux problèmes et risques (techniques, industriels, commerciaux, financiers, humains, juridiques, etc.) auxquels elle doit faire face. Dès lors, au-delà de la nécessaire identification des compétences de l'équipe dirigeante en œuvre dans le processus stratégique et dont elles sont indissociables, il est primordial d'identifier et de comprendre leur rôle dans la conduite de ce processus, et en particulier du processus d'internationalisation de la firme sur lequel nous nous concentrons. A la lumière du courant des ressources dynamiques mobilisé, nous envisageons donc la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, sa richesse et sa conduite comme dépendantes des membres de l'équipe dirigeante et de leurs compétences, qui permettent d'initier et de construire ce processus stratégique (Castanias et Helfat, 2001). Dans cette perspective, nous proposons d'opérer une étude longitudinale approfondie d'une moyenne entreprise industrielle ayant suivi un processus d'internationalisation « complet » (de l'absence totale d'activité internationale jusqu'à l'implantation d'une filiale à l'étranger) afin d'analyser et comprendre les actions de son équipe dirigeante sur ce processus.

2. CHOIX METHODOLOGIQUE : L'ETUDE LONGITUDINALE D'UNE MOYENNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE FRANÇAISE

Cette seconde partie a pour objectif, en premier lieu, de motiver notre choix d'une moyenne entreprise pour objet de recherche et de présenter l'entreprise retenue pour notre étude, ainsi que d'énoncer et justifier, dans un second temps, la méthodologie envisagée pour mener notre réflexion sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation.

2.1. UNE MOYENNE ENTREPRISE POUR OBJET DE RECHERCHE

Le choix de réaliser une étude ayant pour seul objet de recherche la moyenne entreprise est motivé par différents arguments qu'il convient de mettre en avant ici. En premier lieu, ces entreprises occupent une place importante (en terme d'emploi par exemple) dans la plupart des économies et représentent dès lors une unité d'analyse intéressante. Par ailleurs, la moyenne entreprise, de par « sa taille humaine », constitue un objet de recherche où les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles (Roth, 1992) et permet donc plus aisément de faire apparaître concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension (Marchesnay, 1993). Autrement dit, l'entreprise de taille moyenne représente un objet de recherche attrayant, réducteur de complexité, facilitant l'intelligibilité des concepts et se prêtant mieux à l'analyse (Auregan, Joffre et Le Vigoureux, 1997). Enfin, si le nombre de travaux traitant de l'internationalisation de grandes firmes est important, nous devons reconnaître un manque de recherches approfondies dans ce domaine dans la catégorie PME (Baird, Lyles et Orris, 1994 ; Gankema, Snuif et Zwart, 2000), et sur les entreprises moyennes en particulier. Or, il n'est plus aujourd'hui possible d'envisager la moyenne entreprise comme une étape transitoire de la croissance de l'entreprise qui, d'initialement petite, doit inéluctablement se développer pour atteindre la grande taille.

Au-delà du seul critère quantitatif de la taille de 50 à 500 salariés (Joffre et Wickham, 1997 ; Boyer et Germain, 1999), la moyenne entreprise se définit par un ensemble de caractéristiques propres à l'origine de son efficience. En effet, celle-ci n'est pas cotée en continu sur un marché financier présentant des signes d'efficience (tel que le second marché en France), elle dispose d'une structure fonctionnelle élémentaire et un organigramme y apparaît rarement (Le Vigoureux, 1997). De plus, ces entreprises sont dirigées par un homme pivot, et il existe une étroite connexion entre les qualités individuelles de cet entrepreneur et le succès économique de l'entreprise (Léger, 1996). Néanmoins, même si le rôle du dirigeant se révèle prépondérant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, il ne faut pas pour autant entendre que celui-ci agit seul (Allali, 2002). Dans la conduite du changement stratégique, le partage du pouvoir devient en effet une quasi-nécessité compte tenu de la connaissance et des compétences nécessaires, en particulier dans le cadre de la conduite d'un processus d'internationalisation décrit par Hamel et Prahalad (1990) comme complexifiant l'ensemble des tâches managériales. Ainsi, on constate que le dirigeant de moyenne entreprise s'entoure d'une équipe de cadres très impliqués et dans laquelle on distingue au

moins trois échelons hiérarchiques (Le Vigoureux, 1997). Une telle structure permet aux moyennes entreprises de saisir les opportunités plus rapidement que les grandes entreprises qui nécessitent généralement un temps de réaction assez long (Léger, 1987).

A ces critères⁶ permettant de délimiter notre objet d'étude, nous avons décidé d'ajouter celui de l'indépendance. En effet, les écrits sur l'internationalisation des PME montrent qu'il existe une différence importante entre les entreprises indépendantes et les entreprises filiales de grands groupes. Les secondes bénéficient fréquemment des ressources, de l'expérience de la société mère pour s'engager sur des marchés étrangers. Ce critère d'indépendance s'avère ainsi déterminant dans le processus d'internationalisation des petites et des moyennes entreprises (Ageron et Huault, 2002).

L'ensemble de ces critères nous a ainsi amené à sélectionner, pour notre étude empirique, une entreprise de taille moyenne aux caractéristiques marquées, un cas « typique ». Cette entreprise industrielle française débute son histoire en 1958 avec le rachat par le père de l'actuel dirigeant d'un laboratoire pharmaceutique créé en 1904. L'entreprise, familiale et indépendante, emploie 470 personnes et réalisait en 2002 un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros. Les activités du groupe, qui évolue dans un environnement très concurrentiel, sont structurées autour de trois pôles : un pôle pharmaceutique (constituant le volet le plus important de l'activité du groupe qui distribue ses produits dans 17.000 des 23.000 officines françaises mais également dans le milieu hospitalier), un pôle cosmétique (créé en 1962 et spécialisé dans les produits de cosmétique marine), et enfin un pôle façonnage (pour le conditionnement et la production de produits du groupe, tels que le savon, mais également d'autres laboratoires pharmaceutiques ou sociétés cosmétiques). L'entreprise, qui a débuté en 1974 ses premières exportations directes à destination de la Belgique, est aujourd'hui présente dans plus de 75 pays du monde entier, notamment au travers de quatre filiales (Belgique, Hong Kong, Etats-Unis et Italie) et de ses partenaires étrangers. Elle réalise environ 25 % de son chiffre d'affaires à l'international, dont la moitié via des exportations.

Le choix de notre objet de recherche justifié et le cas étudié présenté, il nous semble maintenant pertinent d'explicitier la stratégie d'accès au réel retenue pour conduire cette recherche. En effet, le choix d'une stratégie d'accès au réel, à savoir l'étude de cas dans cette recherche, plutôt qu'une autre n'est pas neutre et ne dépend pas uniquement des préférences du chercheur et de ses possibilités d'accès au terrain. Celle-ci doit avant tout découler du sujet sur lequel porte la recherche et à la façon dont il est envisagé. L'étude de la question de départ et des objectifs de la recherche permet donc de déterminer quelle méthode est adéquate. La façon dont elle a été mise en œuvre est ensuite envisagée.

2.2. STRATÉGIE D'ACCÈS AU RÉEL PRIVILÉGIÉE : L'ÉTUDE DE CAS

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation, ou autrement dit de comprendre comment ces compétences influencent le processus d'expansion géographique. Yin (1989) propose une grille de lecture des différentes stratégies d'accès au réel (expérience, étude statistique, étude d'archives, étude historique et étude de cas) permettant de sélectionner la plus adaptée, notamment au regard des questions de recherche posées. Selon l'auteur, seules trois stratégies de recherche permettent d'envisager une question de recherche de type « Comment ? Pourquoi ? », telle que nous l'avons formulé : l'expérience, l'étude historique et l'étude de cas. Il nous faut donc déterminer, parmi ces stratégies, la plus appropriée. Mobilisant les critères de degré de contrôle sur les événements étudiés et de degré de contemporanéité de ces événements, il est apparu pertinent d'opter pour l'étude de cas.

Par ailleurs, le fait de s'intéresser aux processus qui sous-tendent un quelconque phénomène implique nécessairement d'introduire une dimension temporelle dans la recherche. L'étude du processus d'internationalisation, sur lequel notre recherche porte, nécessite d'adopter une perspective dynamique (Debourse et Vasseur, 1985) et nous amène donc à privilégier une recherche longitudinale. Celle-ci se définit comme « l'étude d'évolutions au cours du temps. Les évolutions peuvent concerner des organisations, des individus, des concepts ou des variables » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003, p.422). A ce contexte d'internationalisation dans lequel cette recherche s'inscrit et qui vient justifier une telle démarche, ajoutons que la « compétence » est une notion contingente (elle n'a de sens que par rapport à l'action et au but que poursuit l'action) et dynamique (elle s'inscrit et se construit au travers de l'histoire de l'entreprise).

Afin de mener à bien notre étude empirique, et comme le préconisent Yin (1989) et Eisenhardt (1989), nous avons donc combiné plusieurs méthodes de production de données. En effet, nous avons eu recours à des sources de données secondaires telles que la presse locale, des plaquettes commerciales de présentation de la société (en français et en langues étrangères), des documents financiers. Par ailleurs, nous avons réalisé lors de nos visites dans les différents sites (production, administratif, service export) de la société un certain nombre d'observations. Enfin, le recueil de données a également été réalisé via quinze entretiens⁷ semi-directifs, *in situ*, d'1h30 à 2h00 auprès de l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante associés de près au processus d'internationalisation (président directeur général, directeur général, directeur export, secrétaire générale du pôle cosmétique, secrétaire général

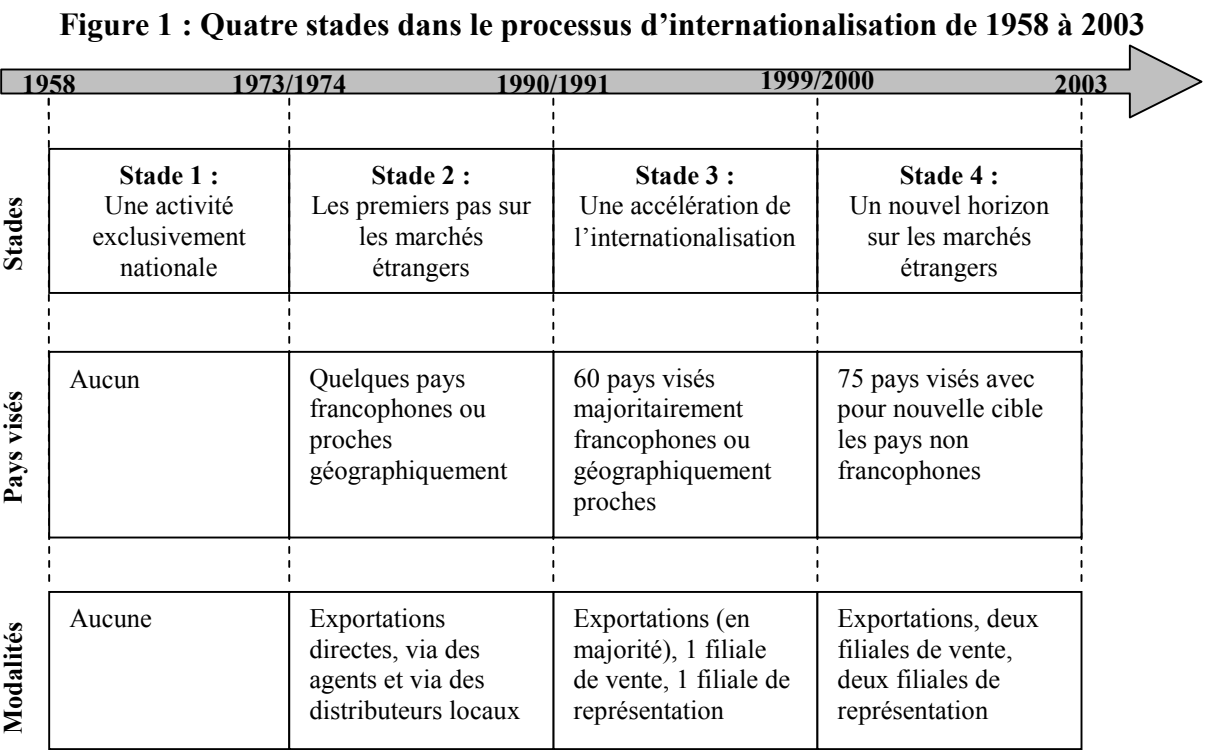
du pôle pharmaceutique, directeur juridique, directeur financier, directeur marketing et communication, directeur filiale Asie, directeur commercial)⁸. Ces entretiens se sont déroulés sur une période de vingt-quatre mois allant de décembre 2002 à novembre 2004. L'ensemble des données récoltées a ensuite été recoupé dans un processus de triangulation. Cette démarche avait pour objectif de répondre à la question de la validité du recueil de données à partir d'entretiens rétrospectifs (Yin, 1989), et en particulier du risque de la rationalisation *a posteriori* par nos interlocuteurs du processus d'internationalisation de l'entreprise.

3. ANALYSE LONGITUDINALE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION D'UNE MOYENNE ENTREPRISE

La présentation des résultats de notre étude et leur analyse se fait ici en deux temps. Tout d'abord, nous nous attachons à décrire le processus d'internationalisation suivi par l'entreprise étudiée puis, dans un second temps, à comprendre le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite de ce processus.

3.1. L'INTERNATIONALISATION DE LA MOYENNE ENTREPRISE ÉTUDIÉE : UN PROCESSUS SÉQUENTIEL

L'analyse de l'ensemble des données recueillies nous a permis de relever quatre stades dans le processus d'internationalisation de l'entreprise étudiée de sa création en 1958 jusqu'à l'année 2003 ⁹ (figure 1).



Cette représentation schématique du processus d'internationalisation, des pays visés et des modalités de pénétration des marchés étrangers par l'entreprise étudiée doit être complétée par des explications destinées à pallier son caractère schématique et à justifier notre analyse :

- **Stade 1 :** de 1958 à 1973, le développement de l'activité (uniquement pharmaceutique sur la période et organisée autour d'un seul produit) s'effectue exclusivement sur le territoire national. Cette activité va ainsi permettre à l'entreprise, dirigée par le père de l'actuel dirigeant et employant moins de vingt salariés, de réaliser un chiffre d'affaires en 1973 de deux millions de francs (soit environ trois cent mille euros). Toutefois, sur la période considérée, il est à constater que le développement commercial de l'entreprise reste limité ;
- **Stade 2 :** La période allant de 1974 à 1990 est celle des premiers pas de l'entreprise sur les marchés étrangers. C'est en effet en 1974 que celle-ci, sous l'impulsion de l'actuel dirigeant (occupant alors le poste de responsable commercial depuis une année), réalise ses premières exportations vers la Belgique, pays géographiquement et psychologiquement proche. Cette pénétration du marché belge prend alors la forme de quelques exportations directes de produits standard du catalogue à destination d'officines. Ces premières expériences réussies se poursuivent ensuite par des exportations directes ou via des agents ou des distributeurs locaux (suivant les opportunités rencontrées par l'actuel dirigeant au fur et à mesure de ses déplacements à l'étranger). Toutefois, l'entreprise se trouve rapidement limitée, notamment au niveau de ses capacités productives (ses ressources doivent être partagées entre le marché domestique et les marchés étrangers), et ne peut répondre à l'ensemble des commandes qui lui sont adressées. Afin d'assurer son développement global, elle acquiert donc en 1986 deux entreprises parapharmaceutique et cosmétique, lui permettant d'élargir ses capacités de production et son catalogue de produits, et ainsi de répondre plus rapidement et en totalité aux attentes de ses clients. La seconde moitié des années quatre-vingt est également marquée par la création d'un service export au sein du groupe ;
- **Stade 3 :** de 1991 à 1999, l'entreprise accélère sa pénétration des marchés étrangers. Cette accélération se manifeste par la création en 1992 d'une *joint-venture* tripartite avec des partenaires chinois et hongkongais avec pour objectif la production et la distribution d'un produit cosmétique sur Hong Kong, la Corée et la Chine. Cette filiale conjointe fait suite à quelques exportations sur la zone Asie (et notamment Taïwan) au début des années quatre-vingt-dix et permet ainsi de pénétrer

indirectement des pays géographiquement et psychologiquement plus distants. Poursuivant sa logique de développement international, l'entreprise réalise ses premiers investissements directs en 1995 en créant en Belgique (premier pays pénétré par l'entreprise) une filiale de distribution de produits cosmétiques et pharmaceutiques, ainsi qu'une filiale de représentation au Canada (celle-ci fermera en 1998 pour des raisons que nous évoquerons dans la seconde partie de notre analyse). De plus, poursuivant sa pénétration du marché asiatique, le groupe décide d'abandonner le *joint-venture* et de créer une filiale à Hong Kong avec pour objectif sa représentation sur cette zone mais également la mise en route d'importations (de nombreux produits de cette zone sont utilisés dans les fabrications de la société, notamment en cosmétique). Même si l'entreprise, sur cette période, pénètre plus activement des marchés étrangers éloignés psychologiquement et géographiquement, il n'en demeure pas moins que la majorité du chiffre d'affaires export (plus de 60 %) est réalisée à destination de pays francophones et/ou proches géographiquement ;

- **Stade 4 :** A partir de 2000, l'entreprise engage une nouvelle stratégie de pénétration des marchés étrangers. Cette nouvelle orientation va prendre la forme de la création d'une filiale de représentation aux Etats-Unis à partir de 2002 ainsi que d'une filiale de distribution en Italie en 2003 (permettant à l'entreprise de mieux maîtriser sa politique export), mais aussi d'exportations en direction de pays non francophones et/ou plus distants (comme la Pologne, la Russie, l'Allemagne, l'Espagne, le Portugal, Cuba, etc.). L'ensemble de ces développements, tant sur le plan international que national (notamment l'extension d'une des usines de production pharmaceutique), permet de réaliser en 2003 un chiffre d'affaires de 108 millions d'euros dont plus de 25 % à l'international (avec des ventes des certains produits cosmétiques se faisant à plus de 70 % vers des pays étrangers).

En résumé, il apparaît que la démarche d'internationalisation suivie par la moyenne entreprise étudiée relève d'un processus séquentiel, aux étapes successives et distinctes, allant de pays psychologiquement proches vers des pays psychologiquement plus éloignés. Le processus suivi par cette entreprise peut donc être rapproché de celui mis en évidence par l'école nordique d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) ou les modèles Innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982), et plus généralement par les travaux de Leonidou et Katsikeas (1996) distinguant trois phases au cours de ce processus comme nous l'avons présenté précédemment. Cette étude ne nous permet donc pas, comme l'ont fait d'autres travaux

(Welch et Luostarinen, 1988 ; Millington et Bayliss, 1990 ; Sullivan et Bauerschmidt, 1990 ; etc.), de remettre en cause cette idée d'un processus évolutif comportant des étapes que l'entreprise franchit successivement.

Cependant, un certain nombre d'éléments nous amènent à nuancer les travaux traitant du processus d'internationalisation précédemment cités. En effet, notre analyse nous permet d'avancer, à l'instar d'Ageron et Huault (2002), que l'étude des seules activités exportatrices ne peut offrir une représentation fidèle du processus d'expansion géographique. Il faut non seulement envisager et étudier les autres modalités possibles (filiale conjointe ou détenue à 100 %, filiale de représentation ou de vente, etc.), mais également ne pas omettre d'intégrer dans l'analyse du développement international de l'entreprise celle de son développement global (Leonidou et Katsikeas, 1996), en particulier au sein d'une moyenne entreprise confrontée à la question du partage de ses ressources entre son marché domestique et ses marchés étrangers (Dalli, 1994) comme nous l'avons mis en évidence. Enfin, il apparaît que l'engagement international de cette entreprise a pour origine son actuel dirigeant (à cette époque responsable commercial) et non des sollicitations externes (par exemple une commande venant de l'étranger comme le suggèrent Bilkey et Tesar dans leur modèle de 1977). L'internationalisation de cette entreprise relève donc d'une démarche proactive, et non réactive, même si les modalités retenues pour pénétrer certains marchés par la suite relève également d'opportunités se présentant lors de voyages d'affaires à l'étranger. La démarche suivie résulte donc d'un mélange de réflexion stratégique, d'action stratégique, et d'opportunités (Johanson et Vahlne, 1990).

Si ces résultats viennent nuancer les travaux portant sur le processus d'internationalisation des entreprises à l'instar d'autres recherches (Andersen, 1993 ; Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Leonidou et Katsikeas ; Ageron et Huault, 2002), notre analyse doit à présent être enrichie par l'étude de la dynamique d'internationalisation de cette entreprise et du rôle de l'équipe dirigeante et de ses compétences dans celle-ci. Notre objectif est donc d'identifier un certain nombre de compétences de l'équipe dirigeante en action au cours du processus d'expansion géographique du cas étudié et de comprendre leur rôle dans la conduite de celui-ci.

3.2. LA CONDUITE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE ETUDIÉE : MISE EN EVIDENCE DES COMPETENCES DE L'EQUIPE DIRIGEANTE EN ACTION ET DE LEURS RÔLES

La représentation graphique ci-après (figure 2) met en évidence les interactions qui existent entre l'évolution du processus d'internationalisation et celle de l'équipe dirigeante de

l'entreprise. Ce schéma présente une chronologie d'évènements représentés dans des boîtes. La situation de ces boîtes dans une des trois bandes horizontales indique la dimension (Marché/Production/Difficultés, Equipe dirigeante, Internationalisation) à laquelle elle se réfère. Les flèches menant vers les boîtes indique l'effet d'un évènement sur un autre (effet positif [+], négatif [-], accélérateur [++], réorienteur [x]). Les « vagues » dans la bande « Internationalisation » représentent des situations de difficultés importantes ou d'échecs au cours du processus d'internationalisation. Chaque stade de ce processus (du stade 1 au stade 4) est mis en évidence en bas de la figure sur une flèche horizontale représentant le temps (de 1958 à 2003). Cette figure n'est bien évidemment qu'un résumé de ce qui s'est passé dans le cas, et cette étape intermédiaire de représentation graphique est donc ensuite enrichie d'explications.

Figure 2 : Représentation graphique de la conduite du processus d'internationalisation (de 1958 à 2003) par l'équipe dirigeante en action

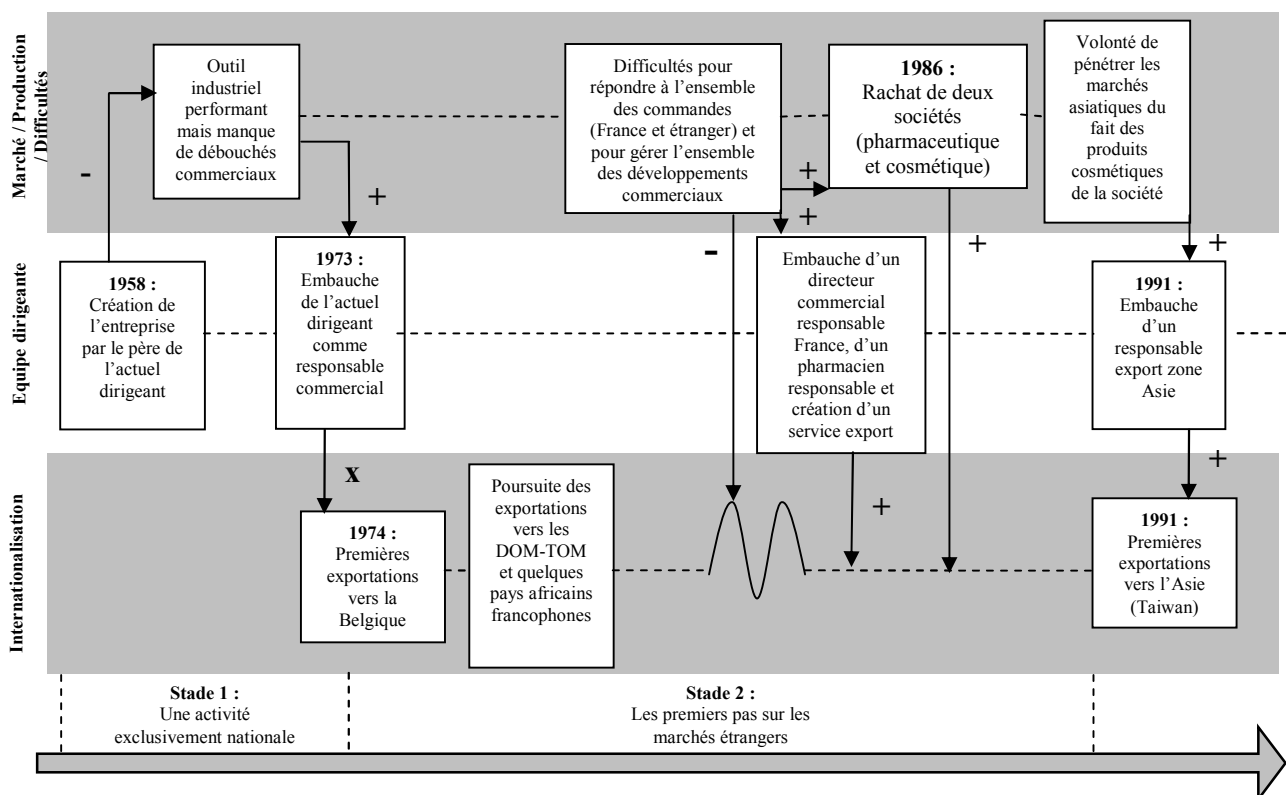
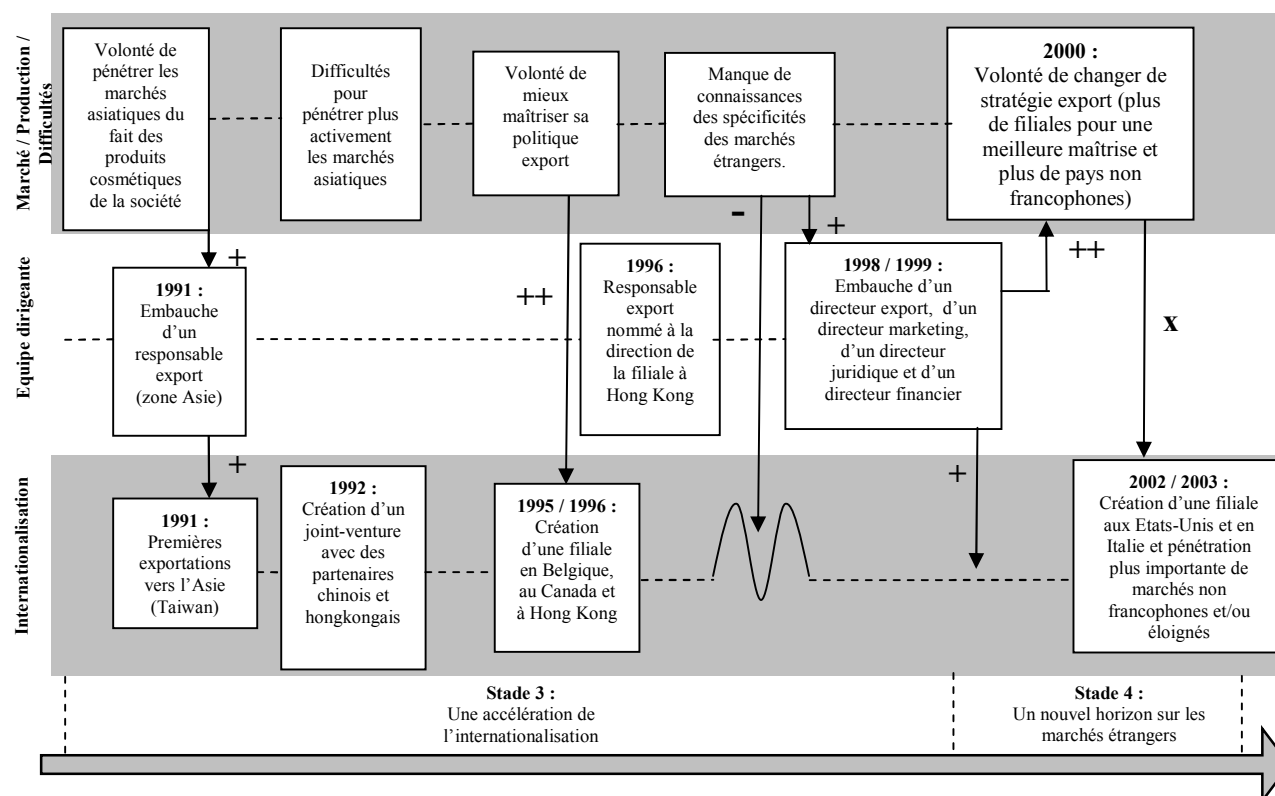


Figure 2 (suite)



Nous allons maintenant revenir sur chacun des stades du processus d'internationalisation mis en évidence et établir le lien qui existe avec les compétences de l'équipe dirigeante en place :

- **Stade 1 :** S'appuyant sur les seules compétences techniques du dirigeant et sa capacité à gérer l'entreprise, cette période se caractérise par une activité exclusivement nationale. Malgré un outil industriel très performant, l'entreprise connaît au début des années soixante-dix quelques difficultés commerciales. Souhaitant relancer commercialement la société mais conscient de ne détenir les compétences nécessaires à un tel développement (capacité à négocier, capacité à construire un réseau relationnel, etc.), le père de l'actuel dirigeant engage son fils en tant que responsable commercial en 1973. Ce dernier, outre sa formation commerciale universitaire, a effectué, un an auparavant, une année de stage en tant que commercial dans un laboratoire pharmaceutique en Grande-Bretagne. Cette expérience lui a ainsi permis d'acquérir la connaissance du secteur pharmaceutique et du métier, mais également une expérience internationale significative.
- **Stade 2 :** Dès son arrivée, l'actuel dirigeant en charge du développement commercial a la volonté que l'entreprise ne reste pas « franco-française », ayant conscience qu'« il existe un monde après la France » (extrait d'entretien avec le PDG). S'appuyant sur l'expérience antérieure et la volonté de l'actuel dirigeant, l'entreprise réalise dès 1974

ses premières exportations vers le marché belge, poursuivies ensuite par des exportations à destination des DOM-TOM et de quelques pays africains francophones. Toutefois, des problèmes liés aux capacités de l'actuel dirigeant à gérer l'ensemble des développements commerciaux devenus de plus en plus complexes tant sur le plan national qu'international (du fait de la disponibilité et des connaissances des marchés nécessaires) vont rapidement apparaître. L'actuel dirigeant engage à la fin des années 70 un responsable commercial en charge du seul développement national, lui permettant de déléguer et donc d'être plus disponible pour gérer les développements internationaux. Par ailleurs, la structure de l'entreprise est enrichie par l'embauche en 1985 d'un pharmacien responsable (aujourd'hui directeur général) permettant d'apporter des compétences techniques fortes destinées à compenser le départ prévu en 1987 du père de l'actuel dirigeant. Enfin, toujours à cette période, le dirigeant décide la création d'un service export permettant le regroupement de compétences dédiées aux seuls marchés étrangers et l'élargissement des capacités de l'entreprise à organiser et à coordonner ses activités au-delà des frontières nationales.

- **Stade 3 :** Au début des années quatre-vingt-dix, le dirigeant prend conscience que les seules exportations ne peuvent offrir une croissance internationale suffisante pour l'entreprise dont l'essentiel des activités s'organise toujours sur le territoire national. Compte tenu de son activité cosmétique, le dirigeant décide de pénétrer plus activement le marché asiatique dont il a mesuré le fort potentiel, notamment après quelques exportations vers Taiwan mises en place par le nouveau responsable export zone Asie engagé en 1991. Face au risque d'un engagement plus actif sur ces marchés (en terme d'investissement), l'équipe dirigeante en place (PDG, directeur général, secrétaire général, directeur commercial et responsable export zone Asie) privilégie la création en 1992 d'un *joint-venture* tripartite avec des partenaires chinois et hongkongais possédant la connaissance des spécificités des marchés locaux (culturelles, réglementaires, commerciales, etc.) dont ne disposent pas l'entreprise et son équipe dirigeante. Afin de poursuivre son développement sur les marchés étrangers, l'équipe dirigeante, ayant la volonté de mieux maîtriser sa stratégie, décide de créer en 1995 une filiale de vente en Belgique en s'appuyant notamment sur un directeur commercial belge (possédant une connaissance des conditions commerciales locales), mais également une filiale de représentation à Hong Kong en 1996 avec pour directeur sur place le responsable export zone Asie. Ces succès ne doivent toutefois pas masquer des échecs importants à l'international sur la période. Ainsi, pour des

raisons liées à la méconnaissance de la réglementation belge sur les produits cosmétiques, l'entreprise subit un redressement fiscal relativement important en 1998. A cela s'ajoute la même année la fermeture d'une filiale de représentation au Canada (créée en 1995) du fait de problèmes réglementaires et commerciaux insuffisamment pris en compte lors du lancement de la filiale, mais également du fait d'un directeur local de filiale jugé « insuffisamment dynamique commercialement et ne s'inscrivant pas dans l'esprit du groupe » (extrait d'entretien avec la secrétaire générale). Ces échecs sont liés à « des erreurs plutôt pratiques et qui probablement auraient pu être évitées. A la base, nous étions une petite entreprise et notre dirigeant pouvait encore arriver à chapoter l'intégralité de ce qui se passait. Mais compte tenu des évolutions et des besoins [...] il lui fallait ajouter des pôles de compétences dans différents domaines d'activités » (extrait d'entretien avec le directeur administratif et financier). Ainsi, conscients de ne détenir l'ensemble des compétences nécessaires au développement national et international (réglementaires, commerciales, financières, disponibilité, etc.), le dirigeant et son équipe décident d'enrichir la structure entre 1998 et 1999 d'un directeur export, d'un directeur marketing, d'un directeur juridique et d'un directeur financier. Ces nouvelles personnes, de formations supérieures et disposant d'expériences significatives dans leur domaine d'intervention, sont intégrées à l'équipe dirigeante, lui permettant ainsi de « combler certaines de ses lacunes » et « d'apporter des compétences complémentaires tout en sachant qu'ils vont coûter de l'argent à la société pendant six mois ou un an le temps de l'adaptation » (extrait d'entretien avec le PDG).

- **Stade 4 :** Après ce temps d'adaptation nécessaire à la découverte de l'entreprise et à l'acquisition des compétences liées au secteur pharmaceutique et cosmétique, l'équipe dirigeante décide de modifier sa stratégie avec pour objectif de pénétrer plus encore les marchés non francophones et de mieux maîtriser sa politique export. Ces réorientations stratégiques, initiées par le dirigeant et le directeur export et s'appuyant sur l'ensemble de l'équipe dirigeante, aboutissent à la création en 2002 d'une filiale de représentation aux Etats-Unis et en 2003 d'une filiale de vente en Italie (ces filiales sont respectivement supervisées par la secrétaire générale et le directeur export qui ont une parfaite connaissance de l'entreprise et des produits, et sont gérées sur place par des responsables locaux possédant une parfaite connaissance des spécificités du marché local), mais également à des exportations en plus grand nombre vers des pays non francophones représentant à ce jour 50 % du chiffre d'affaires export.

L'étude de cette moyenne entreprise et de son processus d'internationalisation révèle donc un processus stratégique dont les modalités (exportations, importations, filiales), les objectifs (pays visés et ressources engagées) et la dynamique sont fortement dépendants de l'équipe dirigeante en action et de ses compétences (Penrose, 1959 ; Sanchez, 2000 ; Castanias et Helfat, 2001). Les développements internationaux s'appuient sur une équipe dirigeante qui partage la même volonté de développer l'entreprise au-delà du territoire national et qui s'implique fortement, mais également sur des acteurs extérieurs à cette équipe (responsables locaux des filiales, cabinets de conseil¹⁰) qui sont mobilisés lorsque les compétences internes sont insuffisantes ou inexistantes. Toutefois, il est à constater des actions à des niveaux différents au cours du processus d'internationalisation, ces actions révélant les compétences en œuvre et leur rôle dans la conduite de ce processus (Tableau 2).

Tableau 2 : Les acteurs du processus d'internationalisation, leurs compétences en action et leur rôle

Acteurs du processus d'internationalisation		Actions sur le processus d'internationalisation	Compétences en action	Rôle
Equipe dirigeante	Président Directeur Général	Décisions et élaboration de la stratégie	Volonté, Capacité à déléguer, Capacité à prendre des risques, Capacité à construire et à gérer un réseau relationnel, Capacité à définir les objectifs internationaux, Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux, Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international	Stratégique
	Directeur export, Directeur général, Secrétaire générale du pôle cosmétique	Elaboration et mise en application de la stratégie		
	Directeur commercial, Directeur filiale Asie, Directeur financier, Directeur marketing, Directeur juridique et Secrétaire général du pôle pharmaceutique	Support à la mise en application de la stratégie	Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales « au jour le jour » (au niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)	Opérationnel
Acteurs externes	Responsables locaux des filiales, Cabinets de conseil	Conseil	Connaissance des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé	

A l'instar de Hamel et Prahalad (1990, 1995), cette étude nous amène à proposer une distinction entre deux types de compétences au rôle distinct au cours du processus d'internationalisation. En effet, nous distinguons d'une part, des compétences stratégiques initiant et construisant le processus d'internationalisation et, d'autre part, des compétences

que nous qualifierons d'opérationnelles sur lesquelles s'appuie la mise en œuvre de changement.

Les compétences stratégiques, qui se réfèrent à la volonté, la vision, etc., permettent des accès potentiels à une grande variété de marchés (proches psychologiquement comme la Belgique, ou plus éloignés comme Hong Kong), contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final, et sont difficiles à imiter par les entreprises concurrentes car elles relèvent d'une dynamique initiée et construite par l'ensemble de l'équipe dirigeante (Hamel et Prahalad, 1990 ; Van Den Bosch et Van Wijk, 2001). Par ailleurs, les compétences opérationnelles (capacité à gérer les opérations internationales au « jour le jour », connaissances des spécificités des pays, etc.) sont également nécessaires à la bonne conduite du processus d'expansion géographique. En effet, sans ce minimum nécessaire, l'équipe dirigeante rencontre des difficultés à conduire son entreprise sur des marchés étrangers (exemple du redressement fiscal de la filiale belge à la suite d'une méconnaissance des spécificités réglementaires locales), voire même échoue (exemple de la filiale canadienne). Pour autant, la seule détention des compétences opérationnelles ne serait être suffisante pour conduire le changement stratégique. Celles-ci viennent en support aux indispensables compétences stratégiques. Cette recherche vient donc mettre en évidence que la conduite du processus d'internationalisation est largement contingentée par les compétences stratégiques, mais également opérationnelles, de l'équipe dirigeante qui joue un rôle central, actif et déterminant (Leconte et Forgues, 2002).

4. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'étude des travaux traitant du processus d'internationalisation nous a permis de mettre en exergue leurs apports mais également leurs limites à la compréhension de ce processus. Il est alors apparu que l'approche par les ressources pouvait enrichir notre compréhension du processus d'expansion géographique des entreprises. En effet, cette approche (et plus précisément le courant des ressources dynamiques) postule que le potentiel interne de l'entreprise, et en particulier les compétences de son équipe dirigeante, détermine son processus d'expansion (Penrose, 1959 ; Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez, 2000 ; Castanias et Helfat, 2001 ; Reynaud et Simon, 2004).

L'étude de cas a mis en évidence l'existence d'un « sentier d'internationalisation » pouvant être rapproché des modèles Uppsala ou Innovation et se révélant fortement dépendant des compétences stratégiques et opérationnelles de l'équipe dirigeante. Ces résultats soulignent donc que les compétences de l'équipe dirigeante (et leur évolution) constituent un facteur

explicatif fort de la réussite de la conduite du processus d'internationalisation d'une entreprise et permettent de mieux comprendre la démarche suivie (en termes de modalités, d'objectifs et de dynamique). Il y a donc enrichissement des travaux traditionnels antérieurs omettant d'explicitier les facteurs pouvant influencer ce processus. Par ailleurs, un autre apport de cette recherche tient au choix d'introduire la dimension temporelle dans notre analyse, dimension souvent omise par les travaux antérieurs sur le processus d'internationalisation, et de se focaliser sur une unité d'analyse peu étudiée, la moyenne entreprise.

Toutefois, nous ne pouvons omettre de souligner certaines limites de cette recherche, limites qui ouvrent autant de voies de recherche. Tout d'abord, il est à noter que notre étude ne s'appuie que sur une étude de cas unique qui devra donc être prolongée par l'étude d'autres moyennes entreprises engagées dans un processus d'internationalisation, nous permettant ainsi d'approfondir plus encore nos résultats au regard de cette population d'entreprises. Par ailleurs, notre recherche a été menée dans le cadre d'une entreprise familiale et il serait intéressant d'analyser plus en profondeur l'incidence de cette structure de propriété sur le portefeuille de compétences, son évolution et la conduite du processus d'expansion géographique. Cette démarche pourrait s'appuyer sur la construction d'une étude de cas sur une moyenne entreprise non familiale afin de comparer les comportements en matière d'internationalisation. Enfin, ces prolongements devront tenir compte, plus encore que ne l'a fait la présente étude, de l'environnement concurrentiel dans lequel évolue les entreprises.

¹ Pour une présentation plus détaillée des modèles d'internationalisation, le lecteur peut consulter l'article de synthèse de Leonidou et Katsikeas (1996).

² Il est à noter que les travaux traitant du processus d'internationalisation, et en particulier le modèle Uppsala, mobilisent les écrits de Penrose (1959) pour introduire la question centrale de l'apprentissage. Dans la pensée penrosienne, il est en effet impossible de dissocier le processus de croissance de la firme de ses expériences et connaissances. Cette idée se retrouve dans les modèles relatifs au processus d'internationalisation, le caractère graduel de ce processus pouvant en partie être attribué au manque de connaissances de la firme.

³ La dénomination *Competence-based Competition* (CBC) est au crédit de Hamel et Heene (1994).

⁴ A l'instar de Mechin (2001), nous reprenons l'appellation générique utilisée par Durand (1997), « le courant émergent des ressources dynamiques », pour désigner les courants théoriques s'attachant à la connaissance, aux capacités et aux compétences.

⁵ La notion de « services managériaux » utilisée par Penrose est à rapprocher de celle de « compétences managériales ».

⁶ Ces critères n'ont pas pour objectif de discuter de l'ontologie de l'objet « moyenne entreprise » mais seulement de le délimiter.

⁷ Certains interlocuteurs (président directeur général, directeur export, secrétaire générale du pôle cosmétique, directeur marketing) ont été rencontrés à plusieurs reprises. Par ailleurs, chaque entretien a été enregistré et retranscrit afin de ne perdre aucune donnée, et a ensuite fait l'objet d'un codage et d'un découpage par thème.

⁸ Ces membres de l'équipe dirigeante impliqués dans la stratégie d'internationalisation ont été identifiés à la suite de notre premier entretien avec le président directeur général du groupe en décembre 2002.

⁹ Afin de faciliter l'analyse et de pouvoir prendre un certain recul par rapport aux données collectées, nous avons choisi de borner notre étude de la création de l'entreprise en 1958 jusqu'à l'année 2003.

¹⁰ A titre d'illustration, le directeur juridique ne connaissant pas les spécificités du droit des sociétés italien s'est appuyé sur un cabinet juridique italien pour le montage de la filiale italienne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AGERON B. (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 B. et HUAULT I. (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.

ALLALI B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », *Actes du 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal, Octobre.

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

AUREGAN P., JOFFRE P. et LE VIGOUREUX F. (1997), « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », in JOFFRE P. et SIMON Y. (sous la dir.), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} Edition, Tome 2, pp.2041-2060.

BAIRD I.S., LYLES M.A. et ORRIS J.B. (1994), « The choice of international strategies by small businesses », *Journal of Small Business Management*, vol.32, January, pp.48-59.

BARKEMA H.G. et VERMEULEN F. (1999), « Sloughing the old: the learning process of internationalizing firms », *Conference on Multinational Management*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 23 octobre

BARNEY J. (1986), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, vol.32, n°10, pp.1231-1241.

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

BELLEY J., DUSSAULT L. et LORRAIN J. (1996), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *Actes du IV^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Universités de Metz et Nancy.

BILKEY W.J. et TESAR G. (1977), « An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms », *Journal of International Business Studies*, vol.9, n°1, pp.33-46.

BOYER L. et GERMAIN O. (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion 2000*, n° 6, novembre - décembre, pp.17-36.

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

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

CHANDLER G.N. et HANKS S.H. (1994), « Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.20, n°3, pp.77-89.

CHANDLER G.N. et JANSEN E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol.7, pp.223-236.

COLLIS D. (1991), « A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry », *Strategic Management Journal*, vol. 12 (Summer Special Issue), pp.46-68.

CRICK D. (1995), « An investigation into the targeting of U.K. export assistance », *European Journal of Marketing*, vol.29, n°8, pp.76-94.

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

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

DALLI D. (1994), « The exporting process: the evolution of small and medium-sized firms toward internationalization », *Advances in International Marketing*, vol.6, n°8, pp.85-110.

DEBOURSE J.P. et VASSEUR J. (1985), « Réflexions sur l'étude du processus d'internationalisation », *Actes des VIIèmes Journées Nationales des IAE*, Lille.

EISENHARDT K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.10, pp.532-550.

ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGÅRD A. et SHARMA D.D. (1997), « Experiential knowledge and cost in the internationalization process », *Journal of International Business Studies*, vol.18, n°2, pp.337-360.

ETRILLARD C. (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*, Paris.

FORGUES B. et VANDANGEON-DERUMEZ I. (2003), « Analyses longitudinales », in THIÉTART R.A. et coll., *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, 2^{ème} édition, pp.422-448.

GANKEMA H.G.J., SNUIF H.R. et ZWART P.S. (2000), « The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory », *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°4, pp.15-27.

HAMBRICK D.C. (1991), « The top management team: key to strategic success », *California Management Review*, vol.30, n°1, pp.88-108.

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

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions, Paris.

JOFFRE P. et WICKHAM S. (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre - décembre, pp.64-70

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

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

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

LE VIGOUREUX F. (1997), « Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre - décembre, pp.71-84.

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

LÉGER C. (1987), *Statut et capacité stratégique de la PMI*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

- LÉGER C. (1996), « Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise », *Les Cahiers de gestion de Basse-Normandie*, Centre Normand de la Moyenne Entreprise, n°4/96.
- LEONIDOU L.C. et KATSIKEAS C.S. (1996), « The export development process: an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol.27, n°3, pp.517-551.
- LIM J.S., SHARKEY T.W. et KIM K.I. (1991), « An empirical test of an export adoption model », *Marketing International Review*, vol.31, n°1, pp.51-62.
- MARCHESNAY M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre - octobre, pp. 70-76
- MECHIN A. (2001), *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements: une approche par les ressources dynamiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen Basse-Normandie, Université de Caen.
- MELIN L. (1992), « Internationalization as a strategy process », *Strategic Management Journal*, vol.13, Special issue: Fundamental themes in strategy process research, pp.99-118.
- MILLINGTON A.I. et BAYLISS B.T. (1990), « The process of internationalization: UK companies in the EC », *Management International Review*, vol.30, n°2, pp.151-161.
- MIESENBOCK K.J. (1988), « Small business and exporting: A literature review », *International Small Business Journal*, vol.6, n°1, pp.42-61.
- MOON J. et LEE H. (1990), « On the international correlates of export stage developments: An empirical investigation in the korean electronics industry », *International Marketing Review*, vol.7, n°5, pp.16-26.
- NELSON R.R. et WINTER S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, London.
- OVIATT B.M. et MAC DOUGALL P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol.25, n°1, pp.45-64.
- PENROSE E.T., *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
- RAO T.R. et NAIDU G.N. (1992), « Are the stages of internationalization empirically supportable? », *Journal of Global Marketing*, vol.6, n°1/2, pp.147-170.
- REID S.D. (1981), « The decision-maker and the export entry expansion », *Journal of International Marketing Science*, vol.12, n°2, pp.101-112.
- REUBER A.R. et FISCHER E. (1997), « The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMES », *Journal of International Business Studies*, vol.28, n°4, pp.807-825.
- REYNAUD E. et SIMON E. (2004), « Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°149, pp.101-116.
- ROTH K. (1992), « International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries », *Journal of International Business Studies*, vol.23, n°3, pp.533-549.
- SANCHEZ R. (2000), « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique », in QUÉLIN B. et ARRÈGLE J.L. (Coord.), *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, Paris, pp.55-81.

SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. (1996), « Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition », in SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. (eds.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Elsevier Pergamon, Oxford, pp.1-35.

SULLIVAN Daniel et BAUERSCHMIDT Alan (1990), « Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis », *Management International Review*, vol.30, n°1, pp.19-30.

TARONDEAU J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Que sais-je ?, PUF, Paris.

TEECE D.J., PISANO G. et SHUEN A. (1997), « Dynamic capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp.509-533.

THOUVEREZ-BROCHOT M. (1994), « Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises », *Entreprises et Histoire*, n°5, pp.9-19.

TORRÈS O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.

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

WELCH L.S. et LUOSTARINEN R. (1988), « Internationalization: Evolution of a concept », *Journal of General Management*, vol.14, n°2, pp.34-55.

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

WIEDERSHEIM-PAUL F., OLSON H.C. et WELCH L.S. (1978), « Pre-export activity: The first step in internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol.9, n°1, pp.47-58.

WOLFF J.A. et PETT T.L. (2000), « 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.35-47.

YIN R. (1989), *Case study research, Design and methods*, Sage Publication, Beverly Hills.