

## L'INTERNATIONALISATION

Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E.

**François Pantin**

**HEC Montréal | *Gestion***

**2006/1 - Vol. 31**  
**pages 77 à 87**

**ISSN 0701-0028**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-gestion-2006-1-page-77.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Pantin François, « L'internationalisation » Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E.,  
*Gestion*, 2006/1 Vol. 31, p. 77-87. DOI : 10.3917/riges.311.0077  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E.

*François Pantin*

Si l'émergence de puissantes entreprises multinationales constitue une évidente manifestation du phénomène de l'internationalisation, cette stratégie vaut également pour les P.M.E. En effet, avec la mondialisation de l'économie, la capacité de ces entreprises à développer leurs activités hors de leurs frontières nationales est devenue un enjeu fondamental (Hébert, 2002).

La dimension internationale constitue donc aujourd'hui une réalité s'imposant à tous, et les pratiques observées montrent que de plus en plus de firmes de taille petite ou moyenne conçoivent leur développement hors de leurs frontières nationales. À titre d'illustration de ces propos, la France compte 110 000 P.M.E. exportatrices qui réalisent 32 % des ventes à l'étranger (le total des exportations s'établissant à environ 500 milliards d'euros). En outre, le taux d'exportation moyen des P.M.E. industrielles (moins de 500 salariés) s'élève à environ 15 % (Alary-Grall, 2003). Dès lors, au regard de la place croissante qu'occupent ces entreprises à l'étranger, il convient d'intégrer cette population dans la réflexion sur le processus d'expansion géographique des firmes.

Les travaux traitant du processus d'internationalisation sont riches et nombreux et leur apport est indéniable. Toutefois, de nombreuses recherches en soulignent les limites (Leonidou et Katsikeas, 1996) et plaident aujourd'hui en faveur de nouvelles études pouvant enrichir la compréhension de ce processus. Se situant dans cette pers-

## Les auteurs

*François Pantin est docteur en sciences de gestion à l'IAE de Caen Basse-Normandie, Centre de recherche Caen Innovation Marché Entreprise (CIME).*

pective d'enrichissement des travaux antérieurs, cette recherche propose de mobiliser l'approche par les ressources.

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, 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 un acteur important dans le processus d'expansion des firmes, et en particulier dans le processus d'internationalisation face auquel ils sont considérés 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 (commerciaux, financiers, juridiques, etc.) à résoudre et de la complexité qui en découle. Il faut donc envisager l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe (Leconte et Forgues, 2000) qui, sur la base de ses compétences, per-

mettra la construction de ce processus stratégique (Castanias et Helfat, 2001).

Cette recherche s'interroge dès lors sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation. Dans cette perspective, nous mettrons en évidence l'apport et les limites des travaux traitant du processus d'internationalisation et indiquerons 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 par la suite, notre réflexion sera approfondie par l'étude longitudinale du processus d'internationalisation d'une P.M.E., de son équipe dirigeante et de ses compétences en action.

## Pour une compréhension enrichie du processus d'internationalisation

Divers travaux théoriques et empiriques ont tenté de conceptualiser depuis les 30 dernières années le processus par lequel les entreprises amorcent, développent et soutiennent leur engagement dans le domaine international. Nous présenterons l'apport et les limites de certains des travaux

les plus fréquemment invoqués et les plus représentatifs (Andersen, 1993), à savoir le modèle Uppsala et les modèles Innovation. Nous montrerons ensuite dans quelle mesure l'approche basée sur les ressources et les compétences peut enrichir ces travaux.

### L'apport et les limites des modèles Uppsala et Innovation

La plupart des premiers travaux empiriques traitant du processus d'internationalisation des entreprises 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 incrémentielles (Johanson et Vahlne, 1977). Parmi l'ensemble de ces travaux<sup>1</sup>, deux voies d'analyse peuvent être relevées (Gankema *et al.*, 2000) : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977) et les modèles Innovation (notamment les travaux de Bilkey et Tesar, 1977).

Un apport majeur de ces modèles est la mise en évidence d'un processus d'internationalisation évolutif comportant des étapes ou stades que l'entreprise franchit successivement. Le caractère graduel de ce processus est principalement attribué au manque de connaissances de la firme et à l'incertitude associée à la décision concernant l'internationalisation. Même s'il existe des différences entre ces travaux quant au nombre, à la nature et au contenu de ces étapes, tous se rejoignent quant à l'idée selon laquelle le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être divisé en trois phases : le pré-engagement (activité nationale), la phase initiale (exportations sporadiques sous différentes formes) et la phase avancée (formes plus engagées d'internationalisation) (Leonidou et Katsikeas, 1996).

Malgré la contribution manifeste de ces modèles et les nombreux travaux qui y adhèrent, il ne faut pas pour autant croire qu'ils sont exempts de limites (Gankema *et al.*, 2000). Ainsi, parmi les principales critiques formulées à leur égard, nous pouvons d'abord souligner que de nombreux travaux viennent aujourd'hui relativiser, voire infirmer, l'hypothèse d'un processus séquentiel aux étapes successives et bien distinctes (Sullivan et Bauerschmidt, 1990).

Par ailleurs, les seules activités exportatrices 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 plus nombreuses (importation, filiale conjointe, etc.), il est 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 : 44). Cette critique trouve un écho en particulier dans les P.M.E. qui font face au choix stratégique du partage de leurs ressources entre le marché national et les marchés étrangers (Dalli, 1994). En outre, ces modèles semblent sous de nombreux rapports trop déterministes dans le choix tant des pays d'exportation (des pays psychologiquement proches aux pays psychologiquement plus éloignés) que des modalités de pénétration des marchés étrangers (d'un engagement léger et flexible à un engagement de plus en plus massif et irréversible). À ces critiques vient également s'ajouter celle de l'unité d'analyse la plus souvent retenue, la plupart des travaux se concentrant sur de grandes firmes (Gankema *et al.*, 2000) et/ou envisageant le comportement des P.M.E. face à l'étranger comme étant seulement réactif et non proactif. De plus, il faut souligner qu'on ne prend pas en considération la dimension temporelle dans les analyses. 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 : 44). Enfin, mentionnons que ces travaux, et en particulier le modèle Uppsala, n'explicitent pas les raisons et les 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 «le processus d'internationalisation, une fois qu'il est annoncé, tend à fonctionner sans égard au fait que des décisions stratégiques soient prises ou non» (Johanson et Vahlne, 1990 : 12, traduction libre).

Même si ces limites n'invalident pas l'ensemble de ces travaux par ailleurs largement admis, elles impliquent la nécessité de les nuancer, voire de les compléter. Dans cette perspective, nous mobilisons l'approche basée sur les ressources, 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 paraît 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 sur le «comment» du développement d'une entreprise hors 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).

### Pour un positionnement théorique dans l'approche par les ressources

Les écrits de Penrose (1959)<sup>2</sup> marquent les origines de l'approche basée sur les ressources. Depuis cette date, nombre d'écrits se réclamant des travaux de Penrose sont apparus, constituant aujourd'hui un véritable corpus théorique, l'approche par les ressources, où il est possible de distinguer différents courants<sup>3</sup> (Koenig, 1999) : l'approche fondée sur les ressources (*resource-based view*) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991), la théorie des compétences fondamentales<sup>4</sup> (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) et l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

La nature de notre recherche nous amène à focaliser notre attention sur le courant des ressources dynamiques<sup>5</sup>, 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 considération de cette dimension temporelle dans l'analyse est d'autant plus cruciale que nous étudions le processus d'internationalisation, qui, rappelons-le, est profondément dynamique. Par ailleurs, selon cette approche, «une défaillance en ressources ne con-

duit 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 : 98). 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 (Hamel et Prahalad, 1990), et non dans sa seule dotation en ressources uniques. Cette idée est d'autant plus intéressante que nous inscrivons notre raisonnement dans le cadre des P.M.E. dont on mentionne souvent leur handicap quant à la taille et aux ressources. Le courant des ressources dynamiques offre ainsi la possibilité de dépasser cette idée, idée par ailleurs déjà réfutée face au fait international (Wolff et Pett, 2000).

En résumé, ce courant situe 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 délimiterons à présent.

### Définition de la compétence

Les ressources peuvent être entendues comme les actifs de base qui interviennent 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. La stratégie est souvent envisagée comme étant 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 tentera tout d'abord de pénétrer les marchés étrangers en utilisant des modes d'entrée qui économiseront ses ressources (tels que l'exportation à travers un agent), puis elle s'engagera progressivement dans des modes d'entrée nécessitant des ressources de plus en plus importantes (tels que l'installation d'une filiale de distribution 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 : 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 qui sont en leur possession. Si la qualité et le type de ressources constituent une condition nécessaire à ce que la firme sera en mesure d'effectuer, ils ne sont en aucun cas une condition suffisante. L'essentiel se situe dans la manière dont l'entreprise, et plus précisément sa direction, optimise la coordination entre les ressources. En effet, 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 (Sanchez, 2000).

Dès 1959, Penrose souligne le rôle crucial joué par l'équipe dirigeante et ses compétences. L'auteur montre en effet 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 recherche le meilleur usage possible des ressources dont elle dispose.

Cette conception de l'avantage concurrentiel, insistant sur les flux de services produits par les ressources, met en exergue le rôle décisif joué par l'équipe dirigeante et ses compétences de gestion qui se révèlent dans l'action. En effet, les processus de management, suivant les compétences de gestion mises en œuvre, détermineront la manière dont les menaces et les occasions 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 mondialisation de l'économie.

Un certain nombre d'auteurs (Chandler et Jansen, 1992; Belley *et al.*, 1996) se sont attachés à relever 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 l'entreprise, à découvrir les occasions d'affaires et à en tirer profit, à négocier, à affirmer une 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 *et al.*, 1996), 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 (par exemple, la connaissance des particularités réglementaires d'un pays étranger) sans que celles-ci soient pour autant synonymes d'avantage concurrentiel. Elles constituent le minimum requis sans lequel les entreprises ne peuvent prétendre pénétrer un marché étranger. Par ailleurs, Hamel et Prahalad (1990, 1995) envisagent des compétences qu'ils qualifient de différenciatrices et qui correspondent à un savoir-faire en action. Selon eux, ces compétences fournissent un accès potentiel à une grande variété de marchés, contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final et sont difficiles à imiter par les entreprises concurrentes en ce sens qu'elles s'inscrivent dans une dynamique amorcée et construite par l'ensemble de l'équipe dirigeante.

Le processus d'expansion géographique place l'équipe dirigeante devant de nombreux problèmes et risques (industriels, commerciaux, financiers, humains, etc.) auxquels elle doit faire face. Dès lors, au-delà de la nécessaire détermination des compétences de l'équipe dirigeante qui sont en œuvre dans le processus stratégique et dont elles sont indissociables, il est primordial 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. À la lumière du courant des ressources dynamiques mobilisé, nous envisageons donc la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, sa richesse et sa conduite comme étant dépendantes des membres de l'équipe dirigeante et de leurs compétences, qui

permettent d'amorcer et de construire ce processus stratégique (Castanias et Helfat, 2001). Dans cette perspective, nous avons réalisé une étude longitudinale approfondie d'une P.M.E. 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 de comprendre les actions de son équipe dirigeante sur ce processus.

## Des choix méthodologiques : l'étude longitudinale d'une P.M.E. industrielle française

### Le choix d'une P.M.E. pour objet de recherche

Le choix de réaliser une étude ayant pour seul objet de recherche la P.M.E. est motivé par différents arguments. Tout d'abord, ces entreprises occupent une place importante (quant à l'emploi, par exemple) dans la plupart des économies et représentent dès lors une unité d'analyse intéressante. Par ailleurs, ces entreprises, en raison de leur taille «humaine», constituent un objet de recherche où les phénomènes sont plus facilement repérables et lisibles, et permettent donc plus aisément de faire apparaître concrètement, aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension (Marchesnay, 1993). 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 des P.M.E. (Gankema *et al.*, 2000).

Soulignons que ces entreprises sont dirigées par une personne pivot, et qu'il existe une étroite connexion entre les qualités individuelles de cet entrepreneur et le succès économique de l'entreprise (Miesenböck, 1988). 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 imaginer 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 connais-

sance 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 de gestion. Ainsi, on constate que le dirigeant s'entoure d'une équipe de cadres très engagés.

Pour mener notre étude empirique, nous avons sélectionné une P.M.E. aux caractéristiques marquées, un cas «typique». Cette entreprise industrielle française commence 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), un pôle cosmétique et un pôle façonnage (pour le conditionnement et la fabrication de produits du groupe, mais également d'autres laboratoires pharmaceutiques ou sociétés cosmétiques). L'entreprise, qui a entrepris en 1974 ses premières exportations directes à destination de la Belgique, est aujourd'hui présente dans plus de 75 pays, notamment à travers quatre filiales (en Belgique, à Hongkong, aux États-Unis et en Italie) et ses partenaires étrangers. Elle réalise environ 25 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, dont la moitié dans des exportations.

### L'étude de cas privilégiée comme stratégie d'accès au réel

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation, autrement dit de comprendre comment ces compétences influent sur 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 stratégie 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 et pourquoi», telle que nous l'avons formulée : l'expérience, l'étude historique et l'étude de cas. En outre, en faisant appel aux critères du degré de contrôle des événements étudiés et du degré de contemporanéité de ces événements, il apparaît 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 l'introduction d'une dimension temporelle dans la recherche. L'étude du processus d'internationalisation, sur lequel notre recherche porte, exige qu'on adopte une perspective dynamique et nous amène donc à privilégier une recherche longitudinale. À 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 dans l'histoire de l'entreprise).

Afin de mener à bien notre étude empirique, et comme le préconise Eisenhardt (1989), nous avons combiné plusieurs méthodes de production de données. En effet, nous avons eu recours à des sources de données secondaires telles que des plaquettes commerciales de présentation de la société et des documents financiers. Par ailleurs, nous avons réalisé lors de nos visites dans les différentes installations (production, administration, service export) de la société un certain nombre d'observations. Enfin, la collecte de données a également été réalisée au moyen de 15 entretiens<sup>6</sup> semi-directifs, *in situ*, de 90 à 120 minutes auprès de l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante associés au processus d'internationalisation (le président-directeur général, le directeur général, le directeur export, la secrétaire générale du pôle cosmétique, le secrétaire général du pôle pharmaceutique, le directeur juridique, le directeur financier, le directeur marketing et communication, le directeur filiale Asie et le directeur commercial)<sup>7</sup>. Ces entretiens se sont déroulés sur une période de 24 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

de la collecte 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.

### L'étude longitudinale du processus d'internationalisation d'une P.M.E. industrielle française

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

#### Un processus d'internationalisation séquentiel

L'analyse de l'ensemble des données recueillies, en nous focalisant sur les dimensions des pays visés et des modalités de pénétration des marchés étrangers, 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<sup>8</sup> (schéma 1).

Le stade 1, de 1958 à 1973, qui correspond au développement de l'activité (organisée durant la période autour d'un seul produit pharmaceutique),

s'effectue exclusivement sur le territoire national. Cette activité permettra ainsi à l'entreprise, dirigée par le père de l'actuel dirigeant et employant moins de 20 salariés, de réaliser un chiffre d'affaires en 1973 de 2 millions de francs (soit environ 300 000 euros). Toutefois, durant la période considérée, on constate que le développement commercial de l'entreprise reste limité.

Le stade 2, qui s'étend de 1974 à 1990, est la période 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 (à cette époque responsable commercial depuis une année), réalise ses premières exportations vers la Belgique, pays géographiquement et psychologiquement proche. Cette pénétration du marché belge prend la forme de quelques exportations directes de produits standard du catalogue à destination d'officines. Ces premières expériences réussies se poursuivent par des exportations directes ou à l'aide d'agents ou de distributeurs locaux (suivant les occasions trouvées par l'actuel dirigeant au cours de ses déplacements à l'étranger). Toutefois, l'entreprise devient rapidement limitée, notamment sur le plan de ses capacités productives, et ne peut répondre à l'ensemble des commandes qui lui sont adressées. Afin d'assurer son développement global, elle acquiert en 1986 deux entreprises parapharmaceutique et cosmétique, ce qui lui permet d'accroître ses capacités de production et son catalogue de produits, et ainsi de

combler plus vite et en totalité les attentes de ses clients. La seconde moitié des années 1980 est également marquée par la création d'un service export.

Le stade 3, de 1991 à 1999, voit l'entreprise accélérer sa pénétration des marchés étrangers. Cette accélération se manifeste par la création en 1992 d'une coentreprise (*joint venture*) tripartite avec des partenaires chinois et hongkongais avec pour objectifs la production et la distribution d'un produit cosmétique à Hongkong, en Corée du Sud et en Chine. Cette filiale conjointe fait suite à quelques exportations dans la zone Asie (et notamment à Taiwan) au début des années 1990 et permet ainsi de pénétrer indirectement des pays géographiquement et psychologiquement plus distants. Poursuivant sa logique de développement international, l'entreprise effectue ses premiers investissements directs en 1995 en créant en Belgique une filiale de distribution de produits cosmétiques et pharmaceutiques, ainsi qu'une filiale de représentation au Canada (qui fermera en 1998 pour des raisons que nous évoquerons dans la seconde partie de notre analyse). De plus, continuant sa pénétration du marché asiatique, le groupe décide d'abandonner la coentreprise et de créer une filiale à Hongkong avec pour objectifs sa représentation dans cette zone de même que la mise en route d'importations (de nombreux produits de cette zone sont utilisés dans la fabrication de la société). Même si l'entreprise, durant cette période, pénètre plus activement

SCHÉMA 1 – Quatre stades dans le processus d'internationalisation de 1958 à 2003

	1958	1973-1974	1990-1991	1999-2000	2003
Stades	Stade 1 : activité exclusivement nationale	Stade 2 : premiers pas sur les marchés étrangers	Stade 3 : accélération de l'internationalisation	Stade 4 : nouvel horizon sur les marchés étrangers	
Pays visés	Aucun	Quelques pays francophones ou proches géographiquement	60 pays visés majoritairement francophones ou géographiquement proches	75 pays visés avec pour nouvelle cible les pays non francophones	
Modalités	Aucune	Exportations directes, à travers des agents et à travers des distributeurs locaux	Exportations (en majorité), une filiale de vente, une filiale de représentation	Exportations, deux filiales de vente, deux filiales de représentation	

des marchés étrangers éloignés psychologiquement et géographiquement, il n'en demeure pas moins que la plus grande partie du chiffre d'affaires de l'exportation (plus de 60 %) est réalisée dans les pays francophones et/ou proches géographiquement.

Le stade 4, qui commence en 2000, est marqué par l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle stratégie de pénétration des marchés étrangers avec la création d'une filiale de représentation aux États-Unis en 2002 et d'une filiale de distribution en Italie en 2003 (permettant à l'entreprise de mieux maîtriser sa politique en matière d'exportation); elle fait aussi des exportations dans des pays non francophones et/ou plus distants (comme la Pologne, la Russie, l'Allemagne, l'Espagne ou le Portugal). L'ensemble de ces développements, tant sur le plan international que sur le plan national, permet à l'entreprise de réaliser en 2003 un chiffre d'affaires de 108 millions d'euros, dont plus de 25 % à l'étranger (avec 70 % des ventes de certains produits cosmétiques qui ont lieu dans des pays étrangers).

En résumé, il apparaît que la démarche d'internationalisation suivie par la P.M.E. étudiée relève d'un processus séquentiel, aux étapes successives et distinctes, allant de pays psychologiquement proches à des pays psychologiquement plus éloignés. Le processus suivi par cette entreprise correspond à celui qui a été mis en évidence par l'école nordique d'Uppsala ou les modèles Innovation, et plus généralement par les travaux de Leonidou et Katsikeas (1996) distinguant trois phases au cours de ce processus. Cette étude ne nous permet donc pas, comme l'ont fait d'autres travaux, de remettre en cause l'idée d'un processus évolutif comportant des étapes que l'entreprise franchit successivement.

Cependant, différents éléments nous amènent à nuancer les travaux traitant du processus d'internationalisation. 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 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 P.M.E. faisant face à la question du partage de ses ressources entre son marché intérieur et ses marchés étrangers (Dalli, 1994). Enfin, il semble que l'engagement international de cette entreprise a pour origine son actuel dirigeant et non des sollicitations externes (par exemple, une commande venant de l'étranger, comme le suggèrent Bilkey et Tesar, 1977). L'internationalisation de cette entreprise s'inscrit dans une démarche proactive, même si les modalités retenues pour pénétrer certains marchés par la suite relèvent également d'occasions se présentant lors de voyages d'affaires à l'étranger. La démarche suivie résulte ainsi d'un mélange de réflexion stratégique, d'action stratégique et d'occasions (Johanson et Vahlne, 1990).

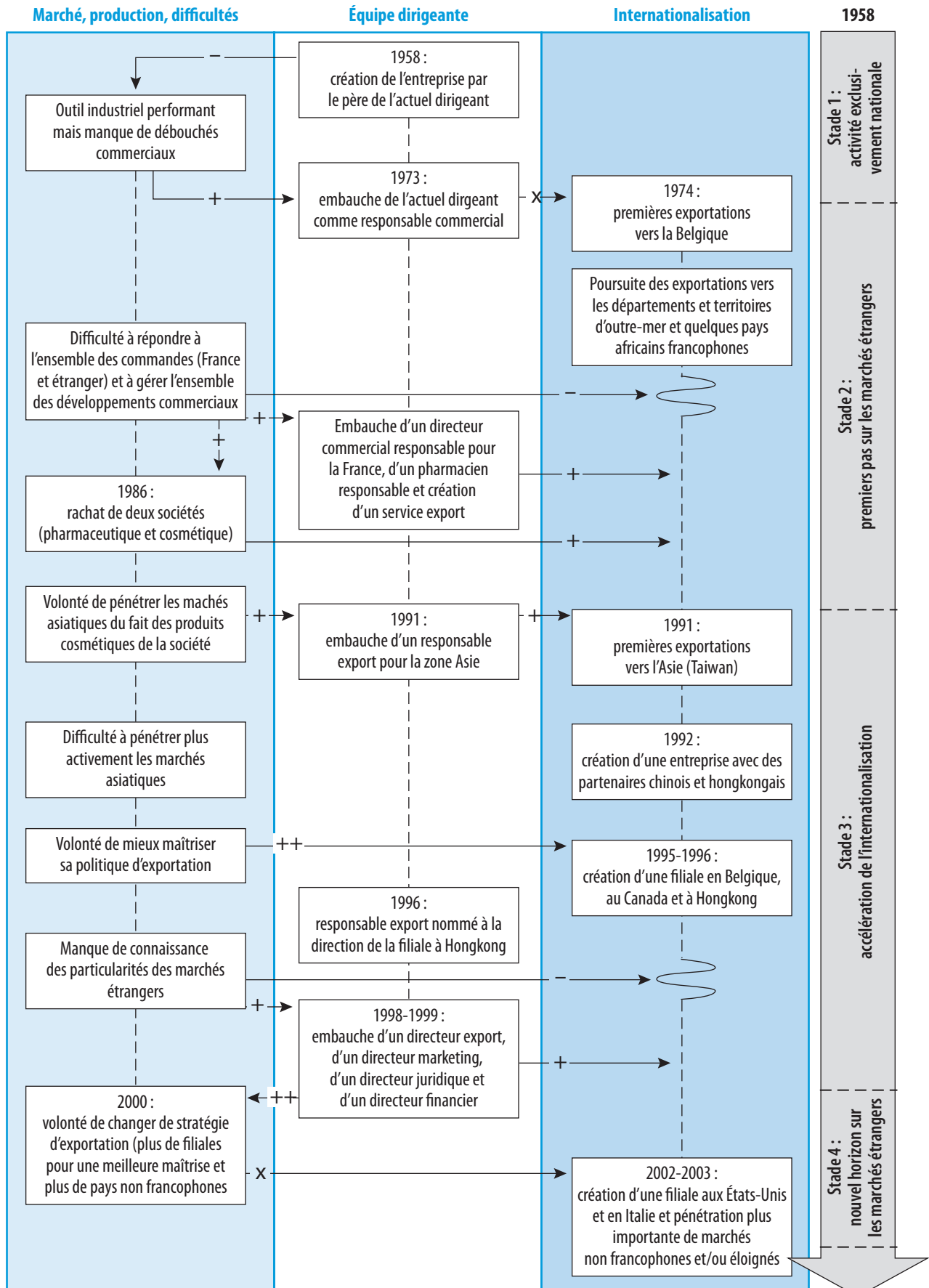
Si ces résultats viennent nuancer les travaux portant sur le processus d'internationalisation des entreprises à l'exemple d'autres recherches<sup>9</sup>, notre analyse doit à présent être enrichie par l'étude de la dynamique d'internationalisation de cette entreprise et du rôle de l'équipe dirigeante et de ses compétences dans cette dynamique. Notre objectif est donc de trouver les 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 ce processus.

### Les compétences de l'équipe dirigeante en action et leurs rôles dans la conduite du processus d'internationalisation

Notre représentation graphique (schéma 2) met en évidence les interactions entre l'évolution du processus d'internationalisation et celle de l'équipe dirigeante de l'entreprise. Ce schéma est un résumé de ce qui s'est passé dans le cas. Cette étape intermédiaire de représentation graphique doit donc être enrichie d'explications pour chacun des stades relevés dans le processus d'internationalisation afin qu'on puisse établir le lien existant entre ce processus et les compétences de l'équipe dirigeante.

**Le stade 1.** S'appuyant sur les seules compétences techniques du dirigeant et sur sa capacité à gérer l'entreprise, cette période se caractérise par une activité exclusivement nationale. Malgré un outil industriel performant, l'entreprise connaît au début des années 1970 quelques difficultés commerciales. Souhaitant relancer commercialement la société, mais conscient qu'il ne détient pas 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 représentant commercial dans un laboratoire pharmaceutique en Grande-Bretagne. Cette expérience lui a permis d'acquérir la connaissance du secteur pharmaceutique et du métier, de même qu'une expérience internationale importante.

**Le stade 2.** Dès son arrivée, l'actuel dirigeant chargé du développement commercial désire que l'entreprise ne reste pas «franco-française», ayant conscience qu'«il existe un monde après la France» (extrait d'entretien avec le P.D.G.). 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 par des exportations à destination des départements et territoires d'outre-mer (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 que sur le plan international (du fait de la disponibilité et des connaissances des marchés nécessaires) apparaissent rapidement. L'actuel dirigeant engage à la fin des années 1970 un responsable commercial chargé uniquement du développement national, ce qui lui permet de déléguer des responsabilités 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), ce qui apporte des compétences techniques



→ Effet d'un événement sur un autre (positif [+], négatif [-], accélérateur [++], réorienteur [x])  
 ~~~~~ Situations de difficultés importantes ou d'échecs au cours du processus d'internationalisation



fortes destinées à compenser le départ prévu en 1987 du père de l'actuel dirigeant. Enfin, toujours à cette période, le dirigeant décide de 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.

**Le stade 3.** Au début des années 1990, le dirigeant prend conscience du fait que les exportations ne peuvent à elles seules offrir une croissance internationale suffisante pour l'entreprise, dont l'essentiel des activités se déroule 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 que le nouveau responsable export de la zone Asie engagé en 1991 eut mis en place quelques exportations vers Taiwan. Face au risque d'un engagement plus actif sur ces marchés (en ce qui a trait aux investissements), l'équipe dirigeante en place (le P.D.G., le directeur général, le secrétaire général, le directeur commercial et le responsable export de la zone Asie) privilégie la création en 1992 d'une coentreprise tripartite avec des partenaires chinois et hongkongais possédant la connaissance des particularités (culturelles, réglementaires, commerciales, etc.) des marchés locaux dont ne dispose pas l'entreprise. Afin de poursuivre son développement sur les marchés étrangers, l'équipe dirigeante, qui cherche à mieux maîtriser sa stratégie, crée en 1995 une filiale de vente en Belgique en s'appuyant notamment sur un directeur commercial belge (qui connaît les conditions commerciales locales), ainsi qu'une filiale de représentation à Hongkong en 1996 (dirigée sur place par le responsable export de la zone Asie). Ces succès ne doivent toutefois pas masquer des échecs importants à l'étranger durant cette 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. À 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 qui n'ont pas

été assez pris en considération lors du lancement de la filiale, et du fait qu'un directeur local de filiale était 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. À la base, nous étions une petite entreprise et notre dirigeant pouvait encore arriver à chapeauter 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'activité» (extrait d'entretien avec le directeur administratif et financier). Ainsi, sachant que le dirigeant ne détient pas l'ensemble des compétences (réglementaires, commerciales, financières, disponibilité, etc.) nécessaires au développement national et international, lui 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 personnes, qui ont une formation supérieure et disposent d'une expérience notable 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'elles vont coûter de l'argent à la société pendant six mois ou un an, le temps de l'adaptation» (extrait d'entretien avec le P.D.G.).

**Le 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 modifie sa stratégie avec les objectifs de pénétrer plus encore les marchés non francophones et de mieux maîtriser sa politique d'exportation. Ces réorientations stratégiques, amorcées 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 États-Unis et en 2003 d'une filiale de vente en Italie (ces filiales sont supervisées respectivement 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 qui connaissent à

fond les particularités du marché local) de même qu'à la réalisation d'exportations en plus grand nombre vers des pays non francophones représentant à ce jour 50 % du chiffre d'affaires en matière d'exportations.

L'étude de cette P.M.E. et de son processus d'internationalisation montre 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 place et de ses compétences<sup>10</sup>. Les activités internationales s'appuient sur des dirigeants qui partagent la volonté de développer l'entreprise au-delà du territoire national et qui s'engagent fortement, ainsi que sur des acteurs extérieurs à cette équipe (responsables locaux des filiales, cabinets de conseil<sup>11</sup>) qui sont mobilisés lorsque les compétences internes sont insuffisantes ou inexistantes. Toutefois, on constate des actions à des niveaux différents au cours du processus d'internationalisation, ces actions révélant les compétences utilisées et leurs rôles dans la conduite de ce processus (tableau 1).

À l'instar de Hamel et Prahalad (1990, 1995), cette étude nous amène à proposer une distinction entre deux types de compétences aux rôles distincts au cours du processus d'internationalisation, soit des compétences stratégiques, qui amorcent et construisent le processus d'internationalisation, et des compétences opérationnelles, sur lesquelles s'appuie la mise en œuvre de changements.

Les compétences stratégiques, qui se réfèrent à la volonté, à la vision, etc., permettent un accès potentiel à une grande variété de marchés (proches psychologiquement comme la Belgique, ou plus éloignés comme Hongkong), 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 amorcée 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, connaissance des particularités des pays, etc.) sont également essentielles à la bonne conduite du processus

TABLEAU 1 – Les acteurs du processus d'internationalisation, leurs compétences en action et leurs rôles

| Acteurs du processus d'internationalisation |                                                                                                                                                          | Actions sur le processus d'internationalisation    | Compétences en action                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Rôle         |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Équipe dirigeante                           | Président-directeur général                                                                                                                              | Conception 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                                                                              | Élaboration et mise en application de la stratégie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |              |
|                                             | Directeur commercial, directeur filiale Asie, directeur financier, directeur marketing, directeur juridique et secrétaire général du pôle pharmaceutique | Soutien de la mise en application de la stratégie  | Capacité à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales au jour le jour (sur les plans financier, juridique, commercial, logistique, etc.)                                                                                                                                                                    | Opérationnel |
| Acteurs externes                            | Responsables locaux des filiales, cabinets de conseil                                                                                                    | Conseil                                            | Connaissance des particularités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé                                                                                                                                                                                                                              |              |

d'expansion géographique. En effet, sans ce minimum nécessaire, l'équipe dirigeante a du mal à amener son entreprise sur des marchés étrangers (l'exemple du redressement fiscal de la filiale belge), voire y échoue (l'exemple de la filiale canadienne). Pour autant, la seule détention des compétences opérationnelles ne saurait être suffisante pour diriger le changement stratégique. En effet, ces compétences, qui peuvent être facilement acquises par l'intermédiaire d'acteurs extérieurs et/ou de formations, et qui sont donc facilement imitables par les entreprises concurrentes, ne peuvent amorcer et construire un avantage concurrentiel sur les marchés étrangers. Celles-ci ne peuvent donc être qualifiées de stratégiques; on doit plutôt les considérer comme un support indispensable pour relever avec succès le défi de la pénétration des marchés étrangers.

Cette recherche met donc en évidence le fait que la conduite du processus d'internationalisation est largement soumise à des compétences stratégiques, de même qu'opérationnelles, de l'équipe dirigeante qui joue un rôle central, actif et déterminant (Leconte et Forgues, 2000).

## Conclusion

La présente recherche comporte un certain nombre d'implications. Du

point de vue théorique, les résultats obtenus enrichissent les travaux antérieurs sur l'internationalisation en faisant ressortir le déroulement complet du processus d'internationalisation d'un type d'entreprises, la P.M.E., souvent mis à l'écart des réflexions sur ce phénomène, et en étudiant l'ensemble des modalités auxquelles peuvent recourir ces entreprises. Par ailleurs, un autre apport tient à l'introduction de la dimension temporelle dans l'analyse si souvent omise par les travaux appréhendant le processus d'internationalisation. De plus, nous avons mis en exergue le fait qu'en recourant à l'approche fondée sur les ressources, et en particulier au courant des ressources dynamiques, il est possible de comprendre le cheminement suivi par une P.M.E. (quant aux modalités, à la dynamique, aux pays visés) à l'étranger et de révéler les raisons et les conditions du passage d'un stade à un autre au cours du processus.

Sur le plan de la gestion, cette recherche apporte des éléments de compréhension des facteurs qui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre le processus d'expansion géographique des P.M.E., et incite à considérer tout particulièrement les compétences des équipes dirigeantes et leur évolution puisque de celles-ci dépend le développement de ces entreprises hors de leurs frontières nationales. D'autre part, en distinguant les compétences stratégiques et les compétences opéra-

tionnelles, il est possible de cerner les raisons des succès ou des échecs que connaît cette P.M.E. au cours de son processus d'internationalisation. Nous avons en effet souligné que des dysfonctionnements dans la stratégie de pénétration de certains marchés étrangers (belge et canadien) trouvent leur origine dans l'absence (partielle ou totale) des compétences dites opérationnelles (la méconnaissance des particularités réglementaires d'un pays, par exemple). En outre, nous avons précisé les différentes compétences que l'équipe dirigeante doit autant que possible détenir, ou mobiliser à travers des acteurs extérieurs, lorsqu'elle souhaite s'engager sur les marchés étrangers.

Toutefois, nous devons souligner certaines limites de cette étude, limites qui ouvrent autant de voies de recherche. Tout d'abord, notre recherche s'appuie sur une étude de cas unique, qui devra être prolongée par l'étude d'autres P.M.E. engagées dans un processus d'internationalisation, ce qui nous permettra d'approfondir nos résultats au regard de cette population d'entreprises. Par ailleurs, cette 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. Dans cette perspective, il faudrait envisager l'étude de P.M.E. non familiales et comparer les com-

portements en matière d'internationalisation et de constitution de l'équipe dirigeante. Enfin, ces prolongements devront tenir compte, plus encore que ne l'a fait la présente étude, de l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises.

## Notes

1. Pour une présentation plus détaillée des modèles d'internationalisation, le lecteur peut consulter l'article de synthèse de Leonidou et Katsikeas (1996) ou les travaux de Pantin (2005).
2. Il est à noter que les travaux traitant du processus d'internationalisation, et en particulier le modèle Uppsala, font appel aux 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. Pour une présentation détaillée des différents courants se réclamant de l'approche par les ressources, se reporter à l'article de Koenig (1999). Pour une approche détaillée du courant des ressources dynamiques et du concept de «compétence», consulter la recherche de Pantin (2005).
4. La dénomination «concurrence basée sur les compétences» (*competence-based competition*) a été proposée par Hamel et Heene (1994).
5. À 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.
6. Certains interlocuteurs (le P.D.G., le directeur export, la secrétaire générale du pôle cosmétique, le directeur marketing et communication) ont été rencontrés à plusieurs reprises. Par ailleurs, chaque entretien a été enregistré et retranscrit afin qu'aucune donnée ne soit perdue, et a ensuite fait l'objet d'un codage et d'un découpage par thème.
7. Ces membres de l'équipe dirigeante (le P.D.G., le directeur général, le directeur export, la secrétaire générale du pôle cosmétique, le secrétaire général du pôle pharmaceutique, le directeur juridique, le directeur financier, le directeur marketing et communication, le directeur de la filiale Asie, le directeur commercial) engagés dans la stratégie d'internationalisation ont été identifiés à la suite de notre premier entretien avec le P.D.G. en décembre 2002.
8. 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.
9. Voir Andersen (1993), Oviatt et McDougall (1994), Ageron et Huault (2002).
10. Voir Penrose (1959), Sanchez (2000), Castanias et Helfat (2001).
11. À titre d'illustration, le directeur juridique, qui ne connaissait pas les particularités du droit des sociétés italien, s'est appuyé sur un cabinet juridique italien pour le montage de la filiale italienne.

## Références

- Ageron, B., Huault, I., «Complexité du processus d'internationalisation de la P.M.E. : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste», *Management international*, vol. 6, n° 2, 2002, p. 43-53.
- Alary-Grall, L., Pijaudier-Cabot, F., Willot, D., «Conquérir les marchés étrangers», *Industries*, n° 88, août 2003, p. 11-19.
- Allali, B., «Vision des dirigeants et internationalisation des P.M.E. : ébauche d'un cadre conceptuel», *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la P.M.E.*, HEC Montréal, octobre 2002.
- Andersen, O., «On the internationalization process of firms: A critical analysis», *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, 1993, p. 209-231.
- Barney, J., «Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy», *Management Science*, vol. 32, n° 10, 1986, p. 1231-1241.
- Barney, J., «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Belley, J., Dussault, L., Lorrain, J., «Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)», *Actes du IV<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la P.M.E.*, Universités de Metz et Nancy, 1996.
- Bilkey, W.J., Tesar, G., «An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 9, n° 1, 1977, p. 33-46.
- Castanias, R.P., Helfat, C.E., «The managerial rents model: Theory and empirical analysis», *Journal of Management*, vol. 27, 2001, p. 661-678.
- Chandler, G.N., Hanks, S.H., «Founder competence, the environment, and venture performance», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n° 3, 1994, p. 77-89.
- Chandler, G.N., Jansen, E., «The founder's self-assessed competence and venture performance», *Journal of Business Venturing*, vol. 7, 1992, p. 223-236.
- Collis, D., «A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 46-68.
- Cyert, R.M., March, J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.
- Dalli, D., «The exporting process: The evolution of small and medium-sized firms toward internationalization», *Advances in International Marketing*, vol. 6, n° 8, 1994, p. 85-110.
- Durand, R., *Management des ressources et performance des firmes. Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*, thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Paris, 1997.
- Eisenhardt, K.M., «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 10, 1989, p. 532-550.
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R., Zwart, P.S., «The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory», *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 4, 2000, p. 15-27.
- Hamel, G., Heene, A. (dir.), *Competence-based Competition*, John Wiley & Sons, 1994.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, mai-juin 1990, p. 79-91.

Hamel, G., Prahalad, C.K., *La conquête du futur*, InterÉditions, 1995.

Hébert, L., «Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial», *Gestion*, vol. 27, n° 1, printemps 2002, p. 78-85.

Johanson, J., Vahlne, J.E., «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, 1977, p. 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.E., «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, 1990, p. 11-24.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., «The internationalization of the firm: Four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, 1975, p. 305-322.

Koenig, G. (dir.), «Les ressources au principe de la stratégie», dans *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica, 1999, p. 199-239.

Leconte, P., Forgues, B., «Les dirigeants face à la gestion des compétences», *Revue Française de Gestion*, n° 127, 2000, p. 119-130.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., «The export development process: An integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, 1996, p. 517-551.

Marchesnay, M., «P.M.E., stratégie et recherche», *Revue Française de Gestion*, n° 95, septembre-octobre 1993, p. 70-76.

Mechin, A., *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, 2001.

Miesenböck, K.J., «Small business and exporting: A literature review», *International Small Business Journal*, vol. 6, n° 1, 1988, p. 42-61.

Nelson, R.R., Winter, S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, 1982.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P., «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, 1994, p. 45-64.

Pantin, F., *Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises françaises*, thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Caen Basse-Normandie, Université de Caen, 2005.

Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, 1959; traduction française : *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques, 1963.

Reynaud, E., Simon, E., «Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales», *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149, 2004, p. 101-116.

Sanchez, R., «Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique», dans Quélin, B., Arrègle, J.L. (dir.), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, 2000, p. 55-81.

Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (dir.), «Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition», dans *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier Pergamon, 1996, p. 1-35.

Sullivan, D., Bauerschmidt, A., «Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's thesis»,

- Management International Review*, vol. 30, n° 1, 1990, p. 19-30.
- Tarondeau, J.C., *Le management des savoirs*, PUF, «Que sais-je?», 1998.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Van Den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R., «Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective», dans Sanchez, R. (dir.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, 2001.
- Wernerfelt, B., «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- Wolff, J.A., Pett, T.L., «Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance», *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, 2000, p. 35-47.
- Yin, R., *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, 1989.