



HAL
open science

La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : Le cas d'une moyenne entreprise française

François Pantin

► **To cite this version:**

François Pantin. La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : Le cas d'une moyenne entreprise française. *Revue management & avenir*, 2004, 2 (Octobre), pp.119-139. 10.3917/mav.002.0119 . hal-03224095

HAL Id: hal-03224095

<https://hal.science/hal-03224095>

Submitted on 15 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LA CONDUITE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION PAR LES
COMPETENCES DE L'EQUIPE DIRIGEANTE
LE CAS D'UNE MOYENNE ENTREPRISE FRANÇAISE**

Auteur :

François Pantin

Doctorant en Sciences de Gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Caen
Secrétaire Scientifique du Centre Normand de la Moyenne Entreprise (CIME-CNME) de
l'IAE de Caen

Attaché Temporaire à l'Enseignement et à la Recherche à l'Université du Maine

Organisme d'appartenance :

IAE de Caen Basse-Normandie

Caen Innovation Marché Entreprise

3 rue Claude Bloch

B.P.5160

14 075 Caen Cedex

Tél. : 02 31 56 65 00

Email : pantin@iae.unicaen.fr

Résumé : Mobilisant l'approche basée sur les ressources et les compétences dans une perspective d'enrichissement des travaux traitant du processus d'internationalisation, cet article a pour but de comprendre comment les compétences de l'équipe dirigeante influencent le processus d'expansion géographique de l'entreprise. Cette réflexion est approfondie par l'analyse longitudinale du cas d'une moyenne entreprise qui vient confirmer que la conduite de ce processus dépend largement des compétences de l'équipe dirigeante en place.

Mots Clés : Processus d'internationalisation, Compétences, Equipe Dirigeante, Moyenne Entreprise

Abstract : This article aims at understanding how the top management team competences influence the process of geographic growth of the firm. We use the Competence-based view in order to complete the research about the internationalization process. This research is illustrated by a longitudinal analysis of a medium-sized firm case. It confirms that the internationalization process depends on the top management team competences in action.

Key Words : Internationalization process, Competences, Top management team, Medium-sized firm

**LA CONDUITE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION PAR LES COMPETENCES DE
L'EQUIPE DIRIGEANTE
LE CAS D'UNE MOYENNE ENTREPRISE FRANÇAISE**

A l'origine extension du domaine stratégique dans l'étude de la diversification, l'approche basée sur les ressources et les compétences peut offrir un enrichissement des travaux traitant du processus d'internationalisation¹ des entreprises (Ahokangas, 1998 ; Luo, 2000; Knudsen et Madsen, 2002) jusqu'à alors essentiellement envisagé comme incrémental et cumulatif. Selon cette approche, l'expansion de l'entreprise ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise (comme le met en évidence la réflexion stratégique classique par l'analyse de l'industrie et des facteurs clés de succès), mais une bonne part de sa réussite dépend également des ressources dont elle dispose et qu'elle combine de façon originale. Cette théorie repose donc sur une valorisation des ressources internes de l'organisation en se détachant des caractéristiques spécifiques des environnements extérieurs et redonne ainsi une place prépondérante au comportement de l'entreprise et des entrepreneurs.

L'entrepreneur, individu spécialisé dans la prise de décisions relatives à la coordination des ressources, représente une figure importante du processus d'expansion de la firme, et en particulier du processus d'internationalisation étudié ici pour lequel il est considéré comme une variable clé (Miesenböck, 1988). Cependant, les mutations d'une entreprise, telles que la conduite d'une stratégie d'internationalisation, ne peuvent être attribuées au dirigeant seul. En effet, la multiplicité des problèmes (techniques, commerciaux, financiers, etc.) à résoudre, et la complexité qui en découle sont croissants au fur et à mesure de l'avancée dans le processus d'internationalisation. Dès lors, ce processus, décrit par Hamel et Prahalad (1990) comme complexifiant l'ensemble des tâches managériales, doit être envisagé comme un processus collectif porté par une équipe (Forgues et Leconte, 2000) qui va structurer celui-ci. Cette équipe dirigeante, entendue comme le groupe d'individus exploitant les informations internes et externes à l'entreprise pour prendre des décisions qui engagent la stratégie et la pérennité de l'entreprise (Bantel et Finkelstein, 1995 ; Hambrick et al., 1996), joue un rôle central, actif et déterminant dans la conduite de ce changement qu'est le processus d'internationalisation (Barkema et Vermeulen, 1999 ; Forgues et Leconte, 2000), en particulier au sein des petites et moyennes entreprises (Reuber et Fischer, 1997). Ainsi, la richesse de la stratégie d'internationalisation et sa conduite (ses étapes) vont dépendre des membres de cette équipe dirigeante, et plus précisément de leurs compétences qui vont permettre la construction de ce processus stratégique (Castanias et Helfat, 2001).

Cet article, au-delà du seul constat du rôle crucial joué par l'équipe dirigeante dans l'internationalisation, a donc pour objectif de comprendre comment les compétences de cette équipe influencent le processus d'internationalisation, et ce dans une perspective d'enrichissement de la compréhension du processus d'expansion géographique de la firme. A cette fin, nous articulons notre réflexion en trois temps. La première partie met en perspective les travaux traitant du processus d'internationalisation et l'approche basée sur les ressources et les compétences. Puis, la deuxième partie présente l'entreprise et la méthodologie retenues pour conduire notre étude, une moyenne entreprise industrielle française, et justifie ces choix. Enfin, la troisième partie expose les résultats obtenus pour ensuite les analyser et mettre en avant les perspectives de développement envisagées.

1. VERS UN ENRICHISSEMENT DES TRAVAUX TRAITANT DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

¹ Nous retenons la définition suivante du processus d'internationalisation : « a process of change in which company that had previously done little (or no) business internationally begin to do more » (Havila et al., 2002).

Après une brève présentation des travaux traitant du processus d'internationalisation et de leurs limites, nous montrons dans quelle mesure l'approche basée sur les ressources et les compétences offre un enrichissement de la compréhension de cette dynamique.

1.1. Les modèles d'internationalisation et leurs limites

S'il est difficile de développer de façon détaillée l'ensemble des travaux traitant du processus d'internationalisation², nous pouvons néanmoins présenter deux des modèles (Tableau 1) les plus fréquemment mobilisés et les plus représentatifs (Leonidou et Katsikeas, 1996).

Tableau 1 : Deux modèles d'internationalisation de l'entreprise

Auteurs	Les modèles et leurs étapes
Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)	Stade 1 : Aucune activité exportatrice régulière – aucune ressource engagée à l'étranger ; Stade 2 : L'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement via des agents distributeurs ; Stade 3 : Elle exporte vers des pays plus lointains et établit des filiales de distribution.
Bilkey et Tesar (1977)	Stade 1 : L'entreprise n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée ; Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle n'explore pas la possibilité de développer une activité d'exportation ; Stade 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation ; Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés psychologiquement proches ; Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée et ajuste son niveau d'exportation de manière optimale en fonction de facteurs environnementaux ; Stade 6 : Elle cherche à développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants

Source : Adapté de Leonidou et Katsikeas (1996)

L'ensemble de ces travaux envisage le processus d'internationalisation comme essentiellement incrémental et cumulatif (Ageron et Huault, 2002). Ainsi, ils analysent cette stratégie comme un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles passe l'entreprise. 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, la phase initiale (exportation via un agent ou une filiale de vente) et la phase avancée (production et vente sur place) (Leonidou et Katsikeas, 1996).

Malgré leur contribution à la compréhension de l'internationalisation des entreprises, ces travaux ne sont pas exempts de critiques. Parmi celles-ci, il apparaît que le comportement de la firme est par nature réactif et non proactif, l'entreprise s'engageant à l'international du fait de sollicitations externes (commandes venant de l'étranger par exemple). Par ailleurs, ces travaux apparaissent à bien des égards trop déterministes, tant en ce qui concerne le choix des pays d'exportation (des pays psychologiquement proches vers les pays les plus éloignés) que des modalités d'internationalisation (d'un engagement léger et flexible vers un engagement de plus en plus lourd et irréversible). De plus, la dimension temporelle est souvent omise dans la plupart des travaux sur l'internationalisation qui étudient un échantillon de firmes à un moment donné, alors même que le processus d'internationalisation est un processus dynamique et que son étude nécessite dès lors l'introduction du temps dans l'analyse (Deboutse et Vasseur, 1985).

Ces limites nous amènent donc, à l'instar de certaines études (Andersen, 1993, Oviatt et Mac Dougall, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Ageron et Huault, 2002), à proposer de nuancer, voire compléter, ces travaux par ailleurs largement admis. Dans cette perspective, nous mobilisons l'approche basée sur les ressources et les compétences qui se concentre sur

² Pour une synthèse des différents modèles, voir Leonidou et Katsikeas (1996).

l'analyse des déterminants internes dans le processus d'expansion des firmes et qui peut offrir un enrichissement de ces travaux sur le comportement international des entreprises.

1.2. Les origines et les prolongements de l'approche basée sur les ressources et les compétences

L'approche basée sur les ressources et les compétences trouve ses origines dans les travaux de Penrose en 1959. Cette économiste s'intéresse à la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. En définissant la firme comme un ensemble de ressources productives, Penrose s'est concentrée sur le « pourquoi » et le « comment » de la croissance des firmes. Selon l'auteur, cette croissance, et plus précisément les limites à cette croissance, dépendent des capacités de son management et en particulier de :

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

Même si l'héritage de Penrose est prégnant pour la suite des recherches axées sur les ressources, ce n'est qu'à partir des années 1980, avec les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1986), Cool et Dierickx (1989), et Hamel et Prahalad (1990) que cette approche prend son véritable essor. Cependant, ces auteurs ont emprunté très différemment le sillon tracé par Penrose en 1959. Ainsi, il est possible de distinguer différents courants se réclamant de l'approche par les ressources : la Resource-based view ; la Théorie des compétences fondamentales ; la Théorie des capacités dynamiques ; et l'Ecole évolutionniste.

Ces différents courants³ se rejoignent sur l'idée que les firmes sont profondément hétérogènes de par les ressources qu'elles peuvent mobiliser, mais contrairement à la Resource-based view qui se focalise sur l'ensemble des ressources de l'entreprise (qu'elles soient tangibles ou intangibles), les autres courants privilégient les ressources intangibles de la firme. De plus, les trois 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 Resource-based view négligeant les aspects endogènes du développement de la firme. Par ailleurs, si la Resource-based view s'inscrit dans une perspective statique, l'Ecole évolutionniste, la Théorie des compétences fondamentales et la Théorie des capacités dynamiques adoptent une dimension plutôt dynamique.

Compte tenu de la nature de notre recherche, nous focalisons notre attention sur l'approche par les compétences, qui intègre les concepts de ressources et de capacités dynamiques. En effet, cette approche prend en compte la dimension temporelle dans son analyse, l'histoire façonnant indéniablement le devenir des ressources et des compétences de l'entreprise, et donc de la firme elle-même. Cette dimension temporelle est d'autant plus essentielle qu'elle est nécessaire à l'étude du processus d'internationalisation comme nous l'avons indiqué précédemment. De plus, ce courant s'attache aux fondements de l'avantage concurrentiel de la firme tout en privilégiant les compétences, concept central qu'il convient de délimiter avant de poursuivre la réflexion plus avant.

1.3. Les compétences de l'équipe dirigeante, moteurs du changement stratégique

La stratégie est souvent envisagée comme articulée autour des ressources de la firme (Collis, 1991), et en particulier concernant le processus d'internationalisation des firmes. En effet,

³ Pour une présentation plus détaillée de ces différents courants, voir Koenig (1999)

selon l'école nordique d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977), l'entreprise va tout d'abord tenter de pénétrer les marchés étrangers en utilisant des modes d'entrée économisant ses ressources (exportation directe ou via un agent, par exemple), puis progressivement s'engager vers des modes d'entrée nécessitant des ressources de plus en plus importantes (installation d'une filiale de vente à l'étranger, par exemple).

Par ressource on entend 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).

De la notion de ressource, il faut passer à la notion de compétence qui se définit comme « l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs » (Sanchez, 2000). En effet, la performance des entreprises n'est pas seulement fonction des ressources en leur possession. Si la qualité et le type de ressources constituent une condition nécessaire et déterminent ce que la firme sera en mesure ou non d'effectuer, elle n'est en aucun cas une condition suffisante. L'essentiel est donc la manière dont l'entreprise, et plus précisément son équipe dirigeante, est capable d'optimiser la coordination entre les ressources.

Ainsi, combiner des ressources de façon efficiente dans des processus exige des compétences. Ces dernières correspondent, selon Durand et Quélin (1999), « au pouvoir d'une firme à organiser et soutenir le déploiement coordonné d'actifs pour servir des objectifs stratégiques. C'est à dire mobiliser des actifs et compétences qu'elle détient pour saisir une opportunité de marché, les redéployer sur des projets, des activités nouvelles ou des lieux d'activité nouveaux ».

Comme le souligne Penrose (1959), la croissance de la firme va se trouver 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. L'équipe dirigeante joue donc un rôle crucial dans le processus d'expansion de la firme : « Les services managériaux (« les compétences managériales ») [...] 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).

Ainsi, pour l'équipe dirigeante, l'enjeu est la mobilisation et la coordination des ressources disponibles de l'entreprise, permettant de dégager un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990), et non la seule dotation en ressources uniques. En effet, « une firme ayant des dotations en ressources uniques (par exemple, une technologie supérieure) peut ne pas arriver à développer de 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).

Cette conception de l'avantage concurrentiel – qui insiste sur les flux de services produits par les ressources en direction – revient donc à souligner le rôle décisif joué par la « capacité de commande » de l'entreprise (Reix, 1975), ainsi que celui de l'esprit d'entreprise et des 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 va donc se construire sur la base de ces compétences rares, peu transférables et difficiles à imiter (Castanias et Helfat, 2001), et non sur le

monopole d'une ressource difficile à pérenniser dans un environnement concurrentiel (Tarondeau, 1998). Pourtant, la détention des compétences requises à l'exercice de direction ne suffit pas, il faut aussi savoir les mettre en œuvre dans un fonctionnement d'équipe (Hambrick, 1987). 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 constituent ainsi un déterminant clé de l'avantage compétitif (Penrose, 1959 ; Van Den Bosch et Van Wijk, 2001).

Ces compétences de l'équipe dirigeante peuvent alors être qualifiées de « stratégiques » ou « fondamentales » au sens de Hamel et Prahalad (1990). En effet, elles 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. Selon Rumelt (1994)⁴, ces compétences fondamentales se distinguent par quatre caractéristiques :

- Ce sont des capacités des organisations qui peuvent « jeter un pont entre – c'est-à-dire être utilisées dans – activités et produits » ;
- Elles changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible ;
- Elles naissent de « l'apprentissage collectif » de la firme à mesure qu'elle coordonne plusieurs savoir-faire de production, qu'elle intègre de multiples courants technologiques, et qu'elle progresse dans l'utilisation de ses ressources et capacités ;
- Le point nodal de la concurrence basée sur la compétence est une course à l'acquisition de savoir-faire : la concurrence sur des marchés de produits est « juste une expression superficielle » de la concurrence pour le développement de compétences sous-jacentes.

Différentes compétences de l'équipe dirigeante ont été identifiées comme influençant le processus d'expansion des firmes⁵. Ainsi, il est possible de citer parmi celles-ci les capacités à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et à organiser les activités de son entreprise, à diriger du personnel, à résoudre les problèmes, à négocier, à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, à identifier et à prendre avantage d'opportunités d'affaires, etc. Ces compétences de l'équipe dirigeante doivent être considérées comme les moteurs du changement stratégique (Chandler et Hanks, 1994 ; Sanchez et al., 1996).

Mais au-delà de la nécessaire identification de ces compétences en œuvre dans le processus stratégique et dont elles sont indissociables, il est d'autant plus important de comprendre comment celles-ci conduisent ce processus stratégique, notamment le processus d'expansion géographique de la firme sur lequel nous nous focalisons. Ce dernier va confronter l'équipe dirigeante à de nombreux problèmes et risques liés à l'inconnu auquel elle doit faire face lorsqu'elle conduit son entreprise au-delà de ses frontières nationales. Autrement dit, il nous faut comprendre dans quelle mesure ces compétences de l'équipe dirigeante vont structurer le processus d'internationalisation de la firme. Ainsi, étudier le rôle des compétences de l'équipe dirigeante revient à rechercher leurs actions sur ce processus, démarche que nous proposons d'opérer au travers de l'étude approfondie d'une moyenne entreprise.

2. CHOIX DE L'OBJET DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE RETENUE

Pour conduire notre réflexion sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation, une étude empirique a été menée auprès d'une firme de taille moyenne. Mais avant de présenter celle-ci ainsi que la méthodologie suivie, il convient de justifier notre choix d'une moyenne entreprise pour objet de recherche, et de la délimiter⁶.

⁴ in Koenig (1999).

⁵ Pour une typologie plus complète des compétences des entrepreneurs, voir les travaux de Belley et al. (1996).

⁶ Notre prétention dans cet article n'est pas de discuter de l'ontologie de cet objet.

2.1. Une moyenne entreprise pour objet de recherche

Différents arguments plaident en faveur d'une étude portant exclusivement sur la moyenne entreprise. Ainsi, de par sa « taille humaine », la moyenne entreprise constitue un objet de recherche où les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles. Il sera donc plus aisé 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). En d'autres termes, l'entreprise moyenne constitue un objet de recherche attrayant, réducteur de complexité, facilitant l'intelligibilité des concepts et se prêtant mieux à l'analyse (Auregan et al., 1997).

Par ailleurs, il n'est plus possible de considérer la moyenne entreprise uniquement 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 critère quantitatif de la taille de 50 à 500 salariés (Joffre et Wickham, 1997) que nous retenons, la moyenne entreprise se définit par un ensemble de caractéristiques propres à l'origine de son efficience. Selon Le Vigoureux (1997), la firme de taille moyenne n'est pas cotée en continu sur un marché financier présentant des signes d'efficience tel que le second marché en France. De plus, elle dispose d'une structure fonctionnelle élémentaire et un organigramme y apparaît rarement. 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).

Cependant, si cette entreprise est organisée autour d'un dirigeant dont le rôle est prépondérant pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, il ne faut pas pour autant comprendre que celui-ci agit seul (Allali, 2002). En effet, dans la conduite du changement stratégique, le partage du pouvoir devient une quasi-nécessité, car si le pouvoir de décision peut être concentré dans les mains d'un seul homme (le dirigeant), la connaissance, les idées et les compétences sont forcément dispersées (Giget, 1998). Il est donc pratiquement impossible pour un individu d'être compétent dans chacune des fonctions stratégiques, compte tenu du professionnalisme requis dans une entreprise. Ainsi, 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). Cette structure simple et centralisée permet à l'entreprise moyenne de saisir les opportunités plus rapidement que les grandes entreprises qui nécessitent généralement un temps de réaction assez long (Léger, 1987)⁷.

A la lumière de l'ensemble de ces critères de délimitation de notre objet d'étude et du questionnement proposé dans cette recherche, nous avons sélectionné, pour notre étude empirique, un cas « typique », c'est-à-dire possédant des caractéristiques très prononcées⁸.

2.2. Les caractéristiques de la moyenne entreprise étudiée

L'histoire de l'entreprise étudiée débute en 1958 lorsque le père de l'actuel dirigeant rachète un laboratoire pharmaceutique créé en 1904 et l'implante en Normandie. Sous l'impulsion du dirigeant actuel, l'entreprise connaîtra un fort développement et sera rejointe au fil des années par d'autres sociétés (à la suite de rachats) pour donner au groupe sa géométrie actuelle.

Cette entreprise familiale indépendante⁹ emploie 440 personnes et réalise en 2001 un chiffre d'affaires de 83,2 millions d'euros. Ses activités sont organisées autour de trois pôles :

⁷ in Boyer et Germain (1999).

⁸ Ayant débuté son activité dans un cadre exclusivement national, l'entreprise étudiée exporte aujourd'hui vers de nombreux pays et est implantée à l'étranger au travers de filiales.

⁹ 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 PME (Ageron et Huault, 2002).

- Le pôle pharmaceutique : ce pôle constitue le volet le plus important de l'activité du groupe puisqu'il réalise environ 66 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2001 ;
- Le pôle cosmétique : créé en 1962, ce pôle est spécialisé dans les produits de cosmétique marine ;
- Le pôle façonnage : outre le conditionnement et la production liés aux activités du groupe, ce pôle propose à d'autres sociétés des fabrications et des conditionnements à façon.

Le groupe est aujourd'hui présent dans plus de 75 pays à travers ses quatre filiales et ses partenaires étrangers et réalise environ 25 % de son chiffre d'affaires à l'international.

2.3. Quelle stratégie d'accès au réel privilégier ?

Le but de cette recherche est de comprendre comment les compétences de l'équipe dirigeante influencent le processus d'internationalisation. Selon Yin (1989), seules trois stratégies de recherche permettent d'envisager une question de recherche du type « Comment ? Pourquoi ? », telle que nous l'avons formulée : l'expérience, l'étude historique et l'étude de cas. A la lumière des critères de degré de contrôle sur les événements étudiés et de degré de contemporanéité des événements étudiés¹⁰, il est apparu que l'étude de cas était à privilégier comme stratégie d'accès au « réel ». Dans cette perspective, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de production de données tel que suggéré par Yin (1989) et Eisenhardt (1989), à savoir la recherche de documents internes, l'observation et la réalisation d'entretiens in situ.

L'étude approfondie de ce cas a débuté en décembre 2002 avec un premier entretien du président du groupe. Celui-ci nous a permis d'identifier l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante impliqués dans le processus d'internationalisation : le président du groupe, le directeur export, le directeur général, la secrétaire générale du pôle cosmétique, le directeur juridique (également secrétaire général du pôle pharmaceutique), le directeur financier, le directeur du marketing et le directeur commercial. Le recueil de données a alors été effectué par le biais de onze entretiens¹¹ semi-directifs de 1h30 à 2h, menés auprès de chacun des membres de l'équipe dirigeante entre février 2003 et avril 2004.

Cependant, le recueil de données à partir d'entretiens rétrospectifs pose la question de la validité, et en particulier confronte le chercheur au problème de la rationalisation a posteriori des propos relatés. Afin d'éviter cet écueil, l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante associés de près au processus d'internationalisation du groupe étudié ont été interrogés et leurs discours recoupés dans un processus de triangulation. Par ailleurs, des sources de données secondaires (documents financiers et commerciaux, presse) ont été utilisées.

L'étude de cas présentée ici se veut une analyse longitudinale en profondeur d'une seule entreprise, de sa création jusqu'à aujourd'hui. Cette démarche renvoie à la nature même du questionnement proposé, à savoir le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation. En effet, la compétence est une notion dynamique (elle s'inscrit et se construit au travers de l'histoire de l'entreprise), et contingente (elle n'a de sens que par rapport à l'action et au but que poursuit l'action). Par ailleurs, l'internationalisation est également un processus dynamique et la seule étude de l'activité internationale actuelle de l'entreprise n'aurait pu rendre compte de la dynamique de cette stratégie.

3. Un processus d'internationalisation structuré par les compétences de l'équipe dirigeante en action

A la lumière des entretiens menés auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante, mais également des sources de données secondaires, nous pouvons distinguer quatre phases dans le processus d'internationalisation de l'entreprise comme le met en évidence le tableau 2.

¹⁰ Pour un exposé plus précis de ces critères, voir Yin (1989).

¹¹ Certains interlocuteurs, tels que le PDG ou le Directeur export, ont été interrogés à plusieurs reprises.

Tableau 2 : Un processus d'internationalisation en quatre phases de 1958 à aujourd'hui

	1958 à 1973 : Une activité exclusivement nationale	1974 à 1989 : Les premières expériences à l'international	1990 à 1997 : Une internationalisation accélérée	1998 à aujourd'hui : Un nouvel horizon
Domaine(s) d'activités	Pharmaceutique	Pharmaceutique, cosmétique	Pharmaceutique, cosmétique, façonnage	Pharmaceutique, cosmétique, façonnage
Pays étrangers visés	Aucun	Zones francophones visées : Belgique, DOM-TOM, Afrique (Sénégal, Cameroun, Côte d'Ivoire, Congo et Tunisie)	60 pays visés, majoritairement francophones (plus de 60 % du chiffre d'affaires export) : Belgique, DOM-TOM, Afrique, Chine, Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Singapour, Taïwan, Canada, Italie, Allemagne, Angleterre...	75 pays visés avec une nouvelle orientation de la direction vers les pays non francophones : Belgique, DOM-TOM, Afrique, Chine, Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Singapour, Taïwan, Etats-Unis, Canada, Cuba, Italie, Suisse, Allemagne, Russie, Angleterre, Espagne, Portugal, Pologne...
Modalité(s) de pénétration des marchés étrangers	Aucune	Exportations directes, exportations via des agents ou des distributeurs locaux	Exportations directes, exportations via des agents ou des distributeurs locaux, importations, filiales de représentation (Hong Kong) et de vente (Belgique)	Exportations directes, exportations via des agents ou des distributeurs locaux, importations, filiales de représentation (Hong Kong, Etats- Unis) et de vente (Belgique, Italie)

3.1. Une activité bornée exclusivement aux frontières nationales de 1958 à 1973

Sur la période 1958-1973, le père de l'actuel dirigeant, de formation technique supérieure (études en pharmacie), emploie moins de vingt salariés et organise son activité autour d'un produit pharmaceutique unique. La clientèle de l'entreprise est constituée des pharmaciens d'officines françaises. Le développement de l'entreprise s'effectue alors exclusivement dans le cadre national (atteignant en 1973 un chiffre d'affaires d'environ 300 000 euros) et prend appui sur les seules compétences techniques du dirigeant et sa capacité à gérer l'entreprise.

Souhaitant développer son entreprise d'un point de vue commercial et conscient de ne détenir les compétences nécessaires à ce développement (capacité à négocier, à construire un réseau relationnel, etc.), le père de l'actuel dirigeant engage, en 1973, son fils en tant que responsable commercial : « Le père de l'actuel dirigeant avait souhaité que son fils rentre comme responsable des ventes au niveau de l'entreprise dans le but de la développer et d'étendre ses activités sur le plan de la vente. Le père de l'actuel dirigeant était un homme différent, de formation différente, qui participait peu à tout ce qui est salons commerciaux, séminaires, alors que l'actuel dirigeant, c'est vraiment son domaine. Donc deux hommes différents mais complémentaires » (Entretien avec le directeur général – pharmacien responsable).

Si l'actuel dirigeant, de formation universitaire (deux DUT dont un DUT Techniques de commercialisation), a pour mission essentielle le développement commercial de l'entreprise à un niveau national, celui-ci a également le souhait que l'entreprise familiale ne reste pas « franco-française », considérant qu' « il existe un monde après la France » (Entretien avec le PDG), monde découvert un an auparavant lors d'une expérience d'une année de stage en tant que commercial dans un laboratoire pharmaceutique en Grande-Bretagne.

3.2. Un homme à l'origine des premiers pas à l'international entre 1974 et 1989

L'année 1974 constitue une année clé pour le développement de l'entreprise, et en particulier au niveau international. En effet, l'entreprise réalise alors ses premiers pas à l'international, sous l'impulsion de son actuel dirigeant. Se fixant pour objectif de développer l'entreprise familiale au-delà des frontières nationales, le dirigeant actuel commence à prospecter en Belgique, pays géographiquement et psychologiquement proche et qu'il qualifie aujourd'hui de « grand département français ». La pénétration du marché belge se fait au travers d'exportations directes de produits standards du catalogue à destination de quelques officines belges. Fort de cette expérience réussie, le développement international de l'entreprise se poursuit ensuite vers les DOM-TOM et les marchés africains francophones, par exportations directes ou via des agents ou distributeurs locaux suivant les opportunités rencontrées par l'actuel dirigeant au fur et à mesure de ses nombreux déplacements à l'étranger.

Ces premiers développements internationaux prennent appui sur la volonté forte de l'actuel dirigeant de dépasser le seul cadre national (« Je voulais qu'il ne fasse jamais nuit sur nos produits ») et sur ses compétences (capacité de négociation, capacité à identifier des opportunités d'affaires, capacité à créer et gérer un réseau d'affaires). Toutefois, si la démarche adoptée (un seul homme en charge de l'ensemble du développement commercial de l'entreprise) permet à l'entreprise de réaliser de nombreux « coups » à l'international, elle n'en demeure pas moins limitée. Ces limites tiennent aux capacités productives de l'entreprise (qui doit partager ses ressources entre marché domestique et marchés internationaux, et ne peut répondre à l'ensemble des demandes en provenance des marchés étrangers) mais également et surtout aux capacités de son actuel dirigeant à gérer un développement de plus en plus complexe tant sur le plan national qu'international (du fait de la disponibilité et des connaissances des marchés nécessaires).

Afin de poursuivre ce développement, l'actuel dirigeant nommé à la direction de l'entreprise en 1987 considère qu'il lui est alors indispensable de s'entourer. La structure de l'entreprise est donc enrichie par l'embauche d'un directeur commercial à la fin des années soixante-dix (en charge du seul développement national, permettant ainsi au dirigeant d'être plus disponible pour le développement international), d'un pharmacien responsable¹² en 1985 (apportant des compétences techniques fortes compte tenu de sa formation et permettant ainsi de préparer le départ du père de l'actuel dirigeant en 1987) et la création d'un service export dans la seconde moitié des années quatre-vingt (permettant le regroupement de compétences dédiées au seul développement international et l'élargissement des capacités de l'entreprise à organiser et à coordonner ses activités au-delà du territoire national). Cet enrichissement de la structure et de l'équipe dirigeante correspond à des besoins de l'actuel dirigeant : « Notre dirigeant a des compétences en gestion, commerciales, marketing, mais le technique, le réglementaire, la qualité et le contrôle ne l'intéressent pas. Moi, par contre, ce serait un peu l'inverse. Nous sommes donc relativement complémentaires. Il y a un pan plus opérationnel et un pan plus managérial, sachant que les deux sont indispensables » (Entretien avec le directeur général).

Par ailleurs, l'entreprise acquiert en 1986 deux entreprises françaises lui permettant d'élargir ses capacités productives et son portefeuille de produits, éléments indispensables au développement global de l'entreprise dans lequel s'inscrit le développement international.

3.3. Une accélération de l'internationalisation entre 1990 et 1997

Au début des années quatre-vingt-dix, il apparaît au dirigeant que les seules exportations ne sont pas en mesure d'offrir une croissance suffisamment intéressante pour le groupe dont l'essentiel de l'activité s'organise toujours sur le territoire national.

¹² Cette personne est aujourd'hui directeur général du groupe.

Le dirigeant, qui a réalisé de nombreux voyages en Asie lui permettant de découvrir le marché et de mesurer son potentiel, a la volonté de s'engager plus activement sur les marchés asiatiques de la cosmétique (cet engagement ayant déjà débuté en 1991 avec quelques exportations vers Taïwan), marchés pourtant difficiles d'accès compte tenu de l'éloignement géographique et culturel et des contraintes réglementaires. L'investissement direct étant perçu comme trop risqué par le dirigeant et son équipe en place, la création en 1992 d'un joint-venture tripartite avec des partenaires situés en Chine et à Hong Kong (et possédant une forte connaissance des marchés locaux) est décidée. Ces partenaires permettent à l'entreprise de pénétrer indirectement des pays psychologiquement éloignés et d'acquérir des connaissances sur les spécificités (culturelles, réglementaires, commerciales, etc.) des marchés asiatiques. Poursuivant son développement international, l'entreprise réalise son premier investissement direct en 1995. A cette époque, le dirigeant, en concertation avec sa « garde rapprochée », décide de créer en Belgique une filiale de distribution de produits pharmaceutiques et cosmétiques. Il s'appuie alors sur un directeur local belge (possédant une connaissance des conditions commerciales du marché pharmaceutique et cosmétique belge) pour la gestion des affaires courantes ainsi que sur la secrétaire générale du groupe nommée responsable de la filiale et qui a en charge son développement en accord avec le dirigeant. Parallèlement, en 1996, prenant appui sur l'expérience belge, l'entreprise crée une filiale à Hong Kong (abandonnant le joint-venture) avec pour objectif la représentation sur la zone Asie du groupe. Cette filiale a également pour fonction de servir de tête de pont pour les importations du groupe en provenance de l'Asie (de nombreux produits de cette zone interviennent dans les fabrications de l'entreprise). Le dirigeant nomme alors le responsable export zone Asie à la direction de cette filiale, ayant confiance en les compétences (capacité à négocier, capacité à résoudre des problèmes, ouverture culturelle) et les connaissances de ce marché de ce responsable en charge du développement de l'entreprise vers l'Asie depuis son entrée dans la société en 1991 : « J'avais une personne en France qui s'était occupée du développement de cette zone et je la savais compétente pour diriger la filiale [...]. Je sentais cette personne capable, c'est du feeling, mais on peut se tromper. Mais quand vous vous trompez, c'est une expérience professionnelle et personnelle. De toute façon, ce qui compte est le résultat final, les échecs en faisant partie même si ce n'est pas évident à gérer » (Entretien avec le PDG). Les échecs à l'international existent en effet sur la période. Ainsi, pour des raisons liées à la méconnaissance par la direction de la réglementation belge sur certains produits, le groupe va faire l'objet d'un redressement fiscal en 1998. De même, une filiale de représentation du groupe au Canada (créée en 1995) est fermée en 1998. Selon la secrétaire générale, cette fermeture est liée à des difficultés réglementaires insuffisamment prises en compte à l'époque du lancement de la filiale, mais aussi au responsable local « insuffisamment dynamique commercialement » et « ne s'inscrivant pas dans l'esprit du groupe ». Les problèmes rencontrés au cours des développements internationaux antérieurs, ainsi que les erreurs commises amènent donc le dirigeant et son équipe à revoir et à élargir son portefeuille de compétences : « Il y a un petit historique avec des erreurs qui ont été faites 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 » (Entretien avec le directeur financier).

3.4. Un nouvel horizon international à partir de 1998

Conscients de ne pouvoir faire face à l'ensemble des problèmes inhérents au développement national et international du groupe, le dirigeant et son équipe décident alors d'enrichir la structure, entre 1998 et 1999, d'un directeur export, d'un directeur du marketing, d'un directeur juridique, et d'un directeur financier. Ces personnes, issues de formations

supérieures (écoles de commerce, universités) et disposant d'expériences professionnelles significatives dans leur domaine d'intervention, sont intégrées à l'équipe dirigeante afin 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 » (Entretien avec le PDG). Ce temps d'adaptation des membres de l'équipe dirigeante est nécessaire afin de découvrir l'entreprise et d'acquérir les compétences liées au secteur : « Lors de mon arrivée en 1998, j'ai eu à découvrir le secteur dans lequel j'étais, ses pratiques, les usages et coutumes de ce milieu [...]. Donc il y a eu cette première étape après mon arrivée où pendant un an je connaissais peu le métier et donc j'ai plus ou moins suivi ce qui se faisait auparavant dans l'entreprise [...]. Ensuite, j'ai amené ma vision et mon idée de se développer en dehors des zones francophones qui représentaient à l'époque plus de 60 % du chiffre d'affaires export » (Entretien avec le directeur export).

A cette époque, sous l'impulsion de son dirigeant et du directeur export, l'équipe dirigeante élargie engage une réflexion sur la possibilité de mettre en place une nouvelle stratégie de pénétration des marchés étrangers, et en particulier les pays non francophones, souhaitant aller au-delà « du saupoudrage à l'export » (Entretien avec le directeur du marketing). Celle-ci aboutit très rapidement à la création d'une filiale de représentation aux Etats-Unis en 2002 et d'une filiale de distribution en Italie en 2003 (supervisées par la secrétaire générale et le directeur export qui connaissent parfaitement l'entreprise, et gérées sur place par des responsables locaux qui apportent leurs connaissances des marchés), et à des exportations via des agents ou des distributeurs en direction de pays non francophones. En 2003, ces nouveaux développements internationaux, la poursuite des développements antérieurs et l'activité nationale du groupe lui permettent de réaliser un chiffre d'affaires de 108 millions d'euros (en progression de plus de 10 % par an depuis 1998) dont 25 % à l'international, les ventes de certains produits cosmétiques se faisant à plus de 70 % vers des pays étrangers.

L'ensemble de ces développements prend appui sur l'équipe dirigeante qui partage la même volonté de développer l'entreprise au-delà de ses frontières nationales, s'implique fortement et dispose de la confiance du dirigeant, mais également sur des acteurs externes à cette équipe qui sont mobilisés lorsque les compétences internes sont insuffisantes¹³. Si ces éléments sont communs à tous, il est à constater des niveaux d'intervention différents au cours de ces développements internationaux (Tableau 3), ces interventions révélant les compétences des acteurs et leur rôle dans la conduite du processus d'internationalisation.

Tableau 3 : Les acteurs du processus d'internationalisation et leur rôle

Acteurs du processus d'internationalisation		Interventions dans les développements internationaux	Rôle
Equipe dirigeante	Président directeur général	Décisions et élaboration de la stratégie	Stratégique
	Directeur export, directeur général, secrétaire générale du pôle cosmétique	Elaboration et mise en oeuvre de la stratégie	
	Directeur financier, directeur commercial, directeur du marketing, directeur juridique, directeur filiale Asie	Support à la mise en oeuvre de la stratégie (au niveau juridique, commercial, financier, logistique, etc.)	Opérationnel
Acteurs Externes	Responsables locaux des filiales Cabinets de conseil	Conseil (connaissance des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé)	

Conclusion : Analyse et Perspectives

¹³ A titre d'illustration, dans le cadre de la création de sa filiale italienne, le directeur juridique ne connaissant pas les spécificités du droit des affaires italien s'est appuyé sur un cabinet juridique italien.

Notre but était de montrer que la compréhension du processus d'internationalisation des entreprises pouvait être enrichie, notamment au travers de la mobilisation de l'approche basée sur les ressources et les compétences qui se concentrent sur les déterminants internes du processus d'expansion des entreprises. Si les travaux traditionnels traitant du processus d'internationalisation contribuent à cette compréhension, ils ne sont toutefois pas exempts de critiques comme nous l'avons montré et doivent être complétés (Ageron et Huault, 2002).

Ainsi, l'étude du cas de cette moyenne entreprise révèle un processus d'internationalisation dont les modalités (exportations, importations, filiales), les objectifs (pays visés et ressources engagées) et la dynamique, de son origine à aujourd'hui, sont largement dépendants des compétences de l'équipe dirigeante en place. En effet, les compétences de cette équipe, mobilisées tout au long de ce processus, vont jouer un rôle central, actif et déterminant (Forgues et Leconte, 2002). Le processus d'expansion géographique est donc dépendant des capacités de cette équipe à le construire et limité par ses capacités à traiter les problèmes de plus en plus croissants qui se posent à elle, comme le met en évidence l'approche basée sur les ressources et les compétences (Penrose, 1959 ; Fazio et Quéré, 1999).

En outre, l'étude de cette entreprise et de son processus d'internationalisation, qui révèle dans l'action les compétences de l'équipe dirigeante, nous amène à proposer une distinction entre deux types de compétences avec des rôles distincts au cours de ce processus. Ainsi, il est possible de repérer, d'une part, des compétences stratégiques initiant et construisant le processus d'internationalisation et, d'autre part, des compétences que nous qualifierons d'opérationnelles rendant possible la mise en œuvre de ce changement. Cette distinction peut être rapprochée de celle opérée par Hamel et Prahalad (1995) entre compétences stratégiques ou fondamentales et compétences nécessaires.

Les compétences stratégiques renvoient à la vision (capacité à avoir une idée claire des possibilités de développement international de l'entreprise), la volonté, l'implication, la coordination et l'organisation des activités sur un terrain international, la communication tant interne qu'externe, la capacité à reconnaître et répondre aux opportunités de développement, la capacité à sélectionner et à traiter rapidement l'information, la capacité à construire un réseau relationnel, etc. Ces compétences stratégiques 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 au sens où elles s'inscrivent dans une dynamique initiée et construite par l'équipe dirigeante.

Par ailleurs, des compétences, que nous qualifions d'opérationnelles (capacité à gérer les opérations internationales sur le plan commercial, juridique, financier, logistique, etc., connaissance des marchés internationaux et de leurs spécificités) et qui relèvent d'un niveau individuel, sont également nécessaires au bon déroulement du processus d'internationalisation. En effet, sans ce minimum que constituent les compétences opérationnelles, l'équipe dirigeante peut difficilement conduire son entreprise sur des marchés étrangers (exemple de la méconnaissance des spécificités réglementaires de la Belgique), voire même peut échouer (exemple de l'échec de la filiale canadienne). Si la seule détention de ces compétences opérationnelles n'est pas suffisante pour conduire ce changement stratégique que constitue l'internationalisation, elles apparaissent cependant nécessaires à la conduite de cette stratégie, apportant support et conseil au sein de l'équipe dirigeante.

Ainsi, il apparaît que le processus d'internationalisation et sa dynamique sont largement contingentés par les compétences stratégiques, mais également opérationnelles, de l'équipe dirigeante. En effet, de ces deux types de compétences de l'équipe dirigeante et de leur évolution dépend le changement stratégique que constitue le processus d'expansion géographique. L'équipe dirigeante, acteur déterminant de ce processus, peut alors être entendue comme l'ensemble d'individus mobilisant les compétences managériales internes

(relevant des membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise) mais aussi externes à l'entreprise (les responsables locaux de filiales et les cabinets conseils). Cette équipe dirigeante a alors pour rôle de prendre des décisions, de construire la stratégie (ces éléments relèvent d'un noyau dur constitué du PDG, du directeur export, du directeur général, et de la secrétaire générale et mobilisent les compétences stratégiques en place), et de la mettre en œuvre (cette mise en œuvre prend appui sur les compétences opérationnelles d'une équipe dirigeante élargie), engageant ainsi la pérennité de l'entreprise.

Cette réflexion et ces résultats offrent donc des perspectives nouvelles dans la compréhension du processus d'internationalisation. Ceux-ci doivent être approfondis plus encore, notamment au travers de l'étude d'autres cas de moyennes entreprises, afin d'enrichir la compréhension de la nature intrinsèque de ce processus et du rôle des compétences de l'équipe dirigeante, en particulier au sein des structures de taille moyenne peu étudiées en tant qu'entité propre. Cette démarche est en cours avec l'étude de deux moyennes entreprises du secteur industriel et internationalisées (avec des taux export de 17 % et 67 % en 2003). Les premières analyses confirment nos résultats mais doivent être poursuivies.

Bibliographie

- B. Ageron & I. Huault, « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, Vol. 6, No. 2, p. 43-53, 2002.
- P. Ahokangas, « Internationalisation and resources, an analysis of processes in Nordic SMEs », *Acta Wasaensia*, n°64, University of Vaasa, Finland, 1998.
- B. Allali, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », *Actes de la VI^{ème} CIFPME*, HEC Montréal, octobre 2002.
- O. Andersen, « On the internationalization process of firms: a critical analysis », *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, p. 209-23, 1993.
- P. Auregan, P. Joffre & F. Le Vigoureux, « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », in P. Joffre & Y. Simon (Dir.), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} Edition, Economica, Paris, Tome 2, p. 2041-2060, 1997.
- K.A. Bantel & S. Finkelstein, « The determinants of top management teams », *Advances in Group Processes*, Vol. 12, p. 139-165, 1995.
- H.G. Barkema & F. Vermeulen, « Sloughing the old: the learning process of internationalizing firms », *Conference on Multinational Management*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 23 octobre 1999.
- J. Barney, « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, Vol. 32, No. 10, p. 1231-1241, 1986.
- J. Bellefleur, L. Dussault & J. Lorrain, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *Actes de la IV^{ème} CIFPME*, Universités de Metz, 1996.
- W.J. Bilkey & G. Tesar, « Attempted integration of the literature: the export behaviour of firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 2, p. 33-46, 1977.
- L. Boyer & O. Germain, « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion 2000*, No. 6, p. 17-36, novembre-décembre 1999.
- R.P. Castanias & C.E. Helfat, « The managerial rents model : Theory and empirical analysis », *Journal of Management*, Vol. 27, p. 661-678, 2001.
- G.N. Chandler & S.H. Hanks, « Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, No. 3, p. 77-89, 1994.
- D. Collis, « A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (Summer Special Issue), p. 46-68, 1991.
- K. Cool & I. Dierickx, « Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 32, No. 10, p. 1231-1241, 1989.
- J.P. Debourse & J. Vasseur, « Réflexions sur l'étude du processus d'internationalisation », *Actes des VII^{èmes} Journées Nationales des IAE*, Lille, 1985.
- R. Durand & B. Quélin, « Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme », in M. Basle, R. Delorme, J.L. Lemoigne & B. Paulré (Ed.), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie – Théories et analyses empiriques*, L'Harmattan, Paris, p. 45-75, 1999.
- K.M. Eisenhardt, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 532-550, 1989.
- G. Fazio & M. Quéré, « Edith T. Penrose ou la 22^{ème} conception d'une théorie de la firme », *Economies et Sociétés*, Economica, Histoire de la pensée économique, Série P.E., No. 29, p. 187-205, 1999.

- B. Forgues & P. Leconte, « Les dirigeants face à la gestion des compétences », *Revue Française de Gestion*, No. 127, p. 119-130, 2000.
- M. Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise - Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*, Dunod, Paris, 1998.
- D.C. Hambrick, « The top management team : key to strategic success », *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, p. 88-108, Fall 1991.
- D.C. Hambrick, T. Seung Cho & M. Chen, « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, p. 659-684, 1996.
- G. Hamel & C.K. Prahalad, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, p. 79-91, may-june 1990.
- G. Hamel & C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, Interéditions, Paris ; Version traduite de *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1995.
- V. Havila, M. Forsgren & H. Håkansson (2002), « Critical views on the received theory of internationalization », in V. Havila, M. Forsgren & H. Håkansson (Ed.), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Pergamon, p. 201-203, 2002.
- P. Joffre & S. Wickham, « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, No. 116, p. 64-70, novembre-décembre 1997
- Johanson J. & 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, 23-32.
- J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul, « The internationalization of the firm – Four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, p. 305-322, 1975.
- T. Knudsen & T.K. Madsen, « Export strategy : a dynamic capabilities perspective », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, p. 475-502, 2002.
- G. Koenig, « Les ressources au principe de la stratégie », in G. Koenig (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, Paris, p. 199-239, 1999.
- Le Vigoureux F. (1997), « Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, No. 116, p. 71-84, novembre-décembre 1997.
- C. Léger, « Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise », *Les Cahiers de gestion de Basse-Normandie*, Centre Normand de la Moyenne Entreprise, No. 4/96, 1996.
- L.C. Leonidou & C.S. Katsikeas, « The export development process: an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, p. 517-551, 1996.
- Y. Luo, « Dynamic capabilities in international expansion », *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, p. 355-378, 2000.
- M. Marchesnay, « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, No. 95, p. 70-76, septembre-octobre 1993.
- A. Mechin, *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements: une approche par les ressources dynamiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen, 2001.
- K.J. Miesenböck, « Small business and exporting : A literature review », *International Small Business Journal*, Vol. 6, No. 1, p. 42-61, 1988.
- B.M. Oviatt & P.P. Mac Dougall, « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Studies*, Vol. 25, No. 1, p. 45-64, 1994.
- E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York, 1959.
- R. Reix, *La capacité de commande de la firme*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, 1975.
- A.R. Reuber & E. Fischer, « The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMES », *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 4, p. 807-825, 1997.
- R. Sanchez, « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique », in B. Quélin & J.L. Arrègle (Coord.), *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, Paris, 2000
- R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas, *Dynamics of competence-based competition, Theory and practice in the new strategic management*, Elsevier Science, London, 1996.
- J.C. Tarondeau, *Le management des savoirs*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1998.
- F.A.J. Van Den Bosch & R. Van Wijk, « Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective », in R. Sanchez (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York, 2001.
- B. Wernerfelt, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180, 1984.
- R. Yin, *Case study research, Design and methods*, Sage Publication, Beverly Hills, 1989.