



HAL
open science

Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus

Weronika Pisarek

► **To cite this version:**

Weronika Pisarek. Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus. Economies et finances. 2011. dumas-00646583

HAL Id: dumas-00646583

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00646583v1>

Submitted on 30 Nov 2011

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.

Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE
UFR 02 Sciences Économiques
Master 2 Recherche Économie Appliquée
Économie Industrielle

**Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en terme de
conceptualisation du processus.**

Présenté et soutenu par Mademoiselle Weronika Pisarek
Sous la direction de Monsieur le professeur Roland Lantner

Juin 2011

L'université de Paris 1 Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation, ni désapprobation aux opinions émises dans ce mémoire; elles doivent être considérées comme propre à leur auteur.

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de rassembler les articles qui permettent de comprendre comment s'internationalisent les PME. Pour cela nous analyserons les modèles traditionnels de l'internationalisation des entreprises et plus particulièrement les modèles par étapes. Ensuite nous présenterons des modèles plus récents créés suite à l'accroissement de l'ampleur du phénomène des *International New Ventures*, qui s'articulent autour des concepts des ressources et compétences, du réseau et du savoir. Nous verrons ensuite les tentatives de création des modèles généralistes de l'internationalisation des PME. La dernière partie présente notre modèle d'internationalisation des PME, le résultat du travail conceptuel.

Table des matières

Introduction	6
Première partie – L'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME	10
1. Les trois théories de l'approche économique	11
2. Les modèles par étapes et la théorie béhavioriste	12
2.1. La vision béhavioriste de l'entreprise et l'apprentissage organisationnel - les deux concepts de base sur lesquels reposent les modèles par étapes	12
2.2. Le modèle Uppsala comme la référence incontournable de toute étude d'internationalisation des PME	12
2.3. Les modèles d'innovation et leur vision de l'internationalisation par étapes	15
2.4. Les prolongations et les critiques de modèles par étapes	16
2.4.1. Les prolongations des modèles par étapes	16
2.4.2. Les vérifications empiriques	18
2.4.3 L'évaluation théorique	18
3. Le modèle réseau apporte l'aspect multilatéral aux modèles par étapes	20
4. Les tentatives d'intégration et la réduction de la perception de la spécificité du processus d'internationalisation des PME	21
4.1. L'analyse en terme de ressources et compétences	21
4.2. Le concept de Coviello et McAuley	22
Deuxième partie – Les International New Ventures – les petites entreprises à l'internationalisation rapide et précoce	24
1. L'exploration du phénomène de International New Ventures et un nouveau champ de recherche – International Entrepreneurship.....	25
1.1. Les International New Ventures – l'émergence d'une nouvelle façon de s'internationaliser	25
1.1.1. Le contexte et les raisons d'émergence.....	25
1.1.2. La naissance difficile d'une définition.....	26
1.1.3. La typologie des INV.....	27
1.2. L'exploration du phénomène INV – le caractère phénoménologique d'International Entrepreneurship	28
1.2.1. L'impact de l'âge	28
1.2.2. L'importance de managerial team et son expérience internationale	28
1.2.3. Les performances et la survie des INV	29
1.2.4. La définition mouvante d'Interntional Entrepreneurship	29
2. Pour une plus grande rigueur théorique – les efforts de conceptualisation du processus d'internationalisation des INV	30
2.1. L'approche de l'entreprise par ressources et compétences, échue dans l'analyse d'internationalisation des INV	30
2.1.1. L'approche de l'entreprise par ressources et compétences – les fondements théoriques	30
2.1.2. L'application de RBV dans les modèles expliquant l'internationalisation des INV ..	32
2.2. L'approche par le réseau et plus généralement le capital social appliqués à l'analyse de l'impact des relations d'une INV avec son environnement sur le processus d'internationalisation.	35
2.2.1. Le réseau – la ressource indispensable à l'internationalisation rapide des PME.....	35
2.2.2. Le réseau au centre de la conceptualisation du processus d'internationalisation des INV	37
2.3. L'approche de l'entreprise fondée sur le savoir et sont intérêt dans l'étude de	

internationalisation des PME.....	42
2.3.1. Le savoir, l'approche de l'entreprise fondée sur le savoir et leur intérêt dans la conceptualisation de l'internationalisation.....	42
2.3.2. Les modèles d'internationalisation des INV fondés sur l'approche KBV et le capital social	44
2.4. Le modèle du comportement entrepreneurial dans la perspective temporelle.	49
2.5. Le modèle de trois phases (phase model).	52
Troisième partie – Les modèles intégrateurs de l'approche traditionnelle et des développements sur les INV	54
1. Autour de quelques concepts de l'internationalisation des PME.	55
2. Les modèles générales de l'internationalisation des PME.....	57
2.1. Le modèle des forces influençant l'internationalisation des PME.	57
2.2. Le modèle intégrateur de Bell et al. (2003)	58
3. Les modèles intégrateurs basés sur l'approche par le savoir.....	60
3.1. Le rôle du savoir dans l'internationalisation	60
3.2. Les types du savoir et leur impact sur internationalisation d'une entreprise.	60
3.3. Le modèle intégrateur basé sur le savoir.....	62
Quatrième partie – Le modèle cyclique d'internationalisation des PME	65
1. Le modèle cyclique d'internationalisation des PME.	66
2. Les remarques et les implications	72
Conclusion.....	73
Bibliographie.....	76
Annexes.....	84

Introduction

Depuis trois décennies l'intérêt porté aux petites et moyennes entreprises (PME) est devenu un phénomène mondial. Il se traduit par la reconnaissance de la légitimité des PME en tant que l'objet de recherche en lui-même. Les PME ne sont plus considérées comme des miniatures des grandes entreprises et leur étude constitue un champ distinct de l'économie (Laghzaoui 2009). Elles sont des acteurs majeurs de la mondialisation et leur développement international représente les enjeux économiques en terme de l'innovation, des emplois et du dynamisme international d'un pays. Le thème de l'internationalisation des PME a bénéficié de l'attention très importante des chercheurs et s'est constitué en un champ thématique distinct. Cependant, en France on observe « *une certaine désaffection de la communauté scientifique pour l'internationalisation des PME en termes de travaux de recherche récemment publiés (hormis ceux référencés par Torres)* » (Etrillard 2004, p. 1). Le constat semble paradoxal, étant donné que l'activité internationale des PME françaises est assez importante. En effet, les études empiriques montrent que la participation des PME françaises aux exportations est relativement élevée, mais l'intensité d'exportation¹ est en moyenne faible (Bellone et al. 2006). C'est l'exportation qui est le moyen le plus commun de l'internationalisation et de nombreuses politiques publiques visent à la promouvoir. Les PME exportatrices sont plus productives et plus efficaces. Dans des pays en transition et en développement les PME exportatrices, plus productives, contribuent au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté. Dans le domaine de l'internationalisation des PME des nombreuses questions attendent les réponses. L'enjeu de la compréhension des processus dans ce domaine est considérable, étant donné l'importance que ces entreprises ont au sein d'une économie mondiale.

Il existe plusieurs définitions de l'internationalisation des entreprises. Elles dépendent toutes des approches choisies par les auteurs, et par conséquent, chacune ne décrit ce phénomène que de façon incomplète. Celle qui intègre le mieux de différents points de vue est proposée par Beamish (1990) et citée par Coviello et McAuley (1999, p. 225) où l'internationalisation est : « (...) *the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries* ». Cette définition permet une interprétation holistique du concept d'internationalisation à travers quatre aspects. Premièrement, elle reconnaît la composante comportementale et économique d'internationalisation en intégrant l'apprentissage interne d'une organisation dans le comportement de l'investissement. Deuxièmement, en définissant l'internationalisation en tant que le processus elle

1 Ratio exportations/chiffre d'affaires

reconnait sa dimension dynamique et évolutive. Troisièmement, elle généralise la définition en incluant de différentes formes des relations avec l'étranger, aussi bien les exportations comme les importations. Quatrièmement, elle implique que le processus a un impact sur la croissance et les performances de l'entreprise (Coviello et McAuley 1999). La vision holistique de l'internationalisation des entreprises dans cette définition, permet de distinguer trois principaux cadres d'analyse: économique, behavioriste et relationnel. Même si l'objet d'analyse de ces différentes approches n'est pas forcément une PME, elles constituent un point d'ancrage pour la recherche sur l'internationalisation de ce type entreprises.

De son côté, Laghzaoui (2009) propose une définition plus opérationnelle de l'internationalisation : « *l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc.* » (p. 53).

Ce travail a un double objectif. Premièrement, il s'agit d'effectuer une revue de la littérature retraçant les principales contributions scientifiques sur le thème de l'internationalisation des PME. Nous insisterons sur les apports les plus récents, notamment en ce qui concerne la conceptualisation de ce processus. La conceptualisation et plus particulièrement la création d'un modèle général d'internationalisation des PME est actuellement l'objet majeur des travaux scientifiques dans ce domaine. La recherche sur ce processus est très diversifiée, à l'instar du très hétéroclite monde des PME. Nous constatons de différents cadres d'analyse (économique, behavioriste), de nombreuses approches (ressources et compétences, le savoir, le réseau, l'approche temporelle) et des courants d'analyse différents (le courant « traditionnel » et *International Entrepreneurship*). Cette variété révèle la richesse du monde des PME, mais en même temps rend très difficile la comparaison entre les différents travaux. Les implications managériales et gouvernementales sont de ce fait dispersées et peu audibles. L'enjeu du travail conceptuel entrepris par de nombreux chercheurs est de construire un modèle intégrant de différents aspects de l'étude d'internationalisation des PME qui permettrait une constitution d'un cadre d'analyse général et rendrait plus facile la comparaison de différentes contributions ainsi que le débat à l'intérieur de ce courant. Ce travail nous permettra de dessiner des pistes de recherche pouvant être développées par la suite dans une thèse.

Le deuxième objectif de ce travail est d'effectuer un travail conceptuel et de proposer un modèle d'internationalisation des PME. Il s'agit du travail qui répond à des appels des auteurs pour des modèles reposant sur les deux approches d'analyse et notamment l'approche de l'entreprise par le savoir et par le réseau et qui prennent en compte le temps.

Afin de réaliser cette revue de la littérature nous avons étudié quelques articles faisant l'état de la littérature sur la question de l'internationalisation des PME. Après avoir sélectionné des concepts le plus souvent cités et étudié attentivement les bibliographies de ces articles, nous avons complété la nôtre en recherchant dans des bases de données EconLit ainsi que les moteurs de recherche (Google Scholar). Nous avons utilisé des mots clés : « *born-global* », « *international new venture* », « *sme internationalization* », « *stage models* ».

Le choix de présentation de différents travaux est celui de l'ordre de la constitution des approches. La première partie présente le courant traditionnel d'analyse de l'internationalisation des entreprises. Il s'agit principalement des modèles par étapes. Ils sont apparus vers la fin des années soixante-dix et ils sont considérés aujourd'hui comme le fondement de l'analyse du développement internationale des PME. La deuxième partie présente les développements plus récents liés à l'apparition des *International New Ventures* – un nouveau type d'entreprises dont le processus d'internationalisation ne suit pas le modèle traditionnel. L'accent est mis sur les récents travaux conceptuels ayant pour but la création du modèle intégrant de différents aspects des *International New Ventures* étudiés pour donner au courant d'*International Entrepreneurship* un meilleur cadre théorique. La troisième partie rend compte des travaux qui tentent de créer un modèle intégrant les contributions du courant traditionnel et d'*International Entrepreneurship*. Dans la quatrième partie, nous présentons notre contribution qui est le modèle cyclique d'internationalisation des PME.

Première partie

L'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

Bien que dans la littérature l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME repose sur plusieurs théories et modèles, c'est le modèle par étapes et notamment le modèle Uppsala qui est la référence la plus répandue. Malgré leur limites, ces modèles ont le mérite d'être les uns de premiers à avoir attiré l'attention de la communauté scientifique sur les spécificités des PME. Déjà ces premiers développements ont mis en évidence une grande diversité du monde des PME et des difficultés liées aux simplifications trop importantes lors des tentatives de conceptualisation. Après avoir présenté les différents courants de l'approche traditionnelle ainsi que ses critiques nous allons montrer les tentatives d'intégration de différents modèles.

1. Les trois théories de l'approche économique

Trois principaux courants théoriques sont inscrits dans l'approche économique de l'internationalisation des entreprises (Ruzzier et al 2006). Dans le courant des coûts de transaction (Williamson 1975) et plus particulièrement la théorie des investissements directs à l'étranger, l'internationalisation des entreprises est vue comme un choix entre l'internalisation et l'externalisation des activités. L'entreprise choisit la forme d'organisation qui permet de minimiser les coûts de transaction. Les critiques de cette théorie mettent l'accent sur le fait qu'elle permet de comprendre le comportement d'investissement mais n'inclut pas de vision du développement international à long terme (Coviello et McAuley 1999). L'explication qu'elle propose est donc incomplète. Les insuffisances de cette théorie ont été aussi soulignées par Oviatt et McDougall (1994) en ce qui concerne le développement international des *International New Ventures*.

Dans le paradigme éclectique (*Ownership Localization Internationalization Advantages – OLI*) développé par Dunning (1988), la décision d'entrer et le mode d'entrée sur un marché étranger dépendent de trois types d'avantages. Il s'agit des avantages liés à la propriété des ressources tangibles et intangibles accumulées par l'entreprise, ceux de la localisation liés au contexte institutionnel et géographique et ceux de l'internalisation, c'est-à-dire de la capacité d'une entreprise à coordonner ses activités en interne. Les entreprises conduisent leur processus d'internationalisation en effectuant un arbitrage entre les bénéfices et les risques liés à ces différents avantages.

Enfin, la théorie d'internalisation voit le processus d'internationalisation comme une intégration verticale en amont ou en aval des activités d'une entreprise (Buckley et Casson 1993, 1995).

Les études empiriques entreprises dans le but de la vérification de l'adéquation de ces théories avec le processus de l'internationalisation des PME ne sont pas toujours concluantes (Coviello et

McAuley 1999). L'approche économique n'explique que partiellement le processus de développement international des entreprises. Les critiques principales concernent le fait qu'il s'agit ici de l'application des outils d'analyse des entreprises multinationales (MNE). Ils ne peuvent pas rendre compte des spécificités des PME liées à leur structure et leur fonctionnement. L'approche économique apparaît donc peu utile pour comprendre l'internationalisation des PME.

2. Les modèles par étapes et la théorie behavioriste

2.1. La vision behavioriste de l'entreprise et l'apprentissage organisationnel - les deux concepts de base sur lesquels reposent les modèles par étapes

Le cadre théorique des modèles par étapes est la théorie behavioriste de la firme (Cyert et March 1963). La firme agit sur les marchés imparfaits dans une optique à court terme, est aversive au risque et poursuit la logique de survie plus que de maximisation des profits (Hsu et Pereira 2008). Selon cette théorie le savoir d'une entreprise relatif au marché croît graduellement dans le temps à cause des coûts d'information élevés et de la rationalité limitée des managers. La théorie behavioriste étudie le comportement des entreprises comme un processus composé des séquences bien définies. Ces séquences sont marquées par des décisions prises sur la base d'un cumul de savoir.

L'acquisition du savoir dans une entreprise s'effectue par l'apprentissage organisationnel. Le plus souvent, il est considéré comme un processus intentionnel entrepris dans le but d'amélioration des performances d'une firme. Il s'effectue par de différents moyens largement étudiés dans la littérature (Annexe 1). Outre l'aspect d'acquisition du savoir, l'apprentissage organisationnel consiste aussi en la distribution de l'information, son interprétation et la mémoire organisationnelle (Huber 1991).

2.2. Le modèle Uppsala comme la référence incontournable de toute étude d'internationalisation des PME

Le modèle Uppsala (U-modèle) développé par l'école suédoise (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne 1977) dans les années soixante-dix reste encore aujourd'hui la référence dans l'étude de l'internationalisation des PME. L'internationalisation y est pensée comme un processus progressif, qui s'effectue par des étapes. Les auteurs en ont distingué quatre : l'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières (1), les exportations via un agent indépendant (2), l'implémentation d'une filiale de vente (3) et la production dans le pays étranger (4). L'engagement des ressources se fait de manière graduelle et incrémentale sur la base de l'information et de

l'expérience acquises.

Le U-modèle repose sur deux concepts fondamentaux qui sont la distance psychologique et l'apprentissage graduel. La distance psychologique est définie comme « *factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market* » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308). Il s'agit par exemple de la langue, du niveau d'éducation, de la façon de faire des affaires, de la culture ou encore du développement industriel (Johanson et Vahlne 1977). Bien qu'elle soit souvent corrélée avec la distance géographique, elle peut changer avec les développements des moyens de communication et plus généralement par des changements sociaux. La distance psychologique influence le choix du pays d'entrée et des ressources engagées pour le développement international. Elle peut diminuer au fur et à mesure que l'entreprise opère sur le marché étranger.

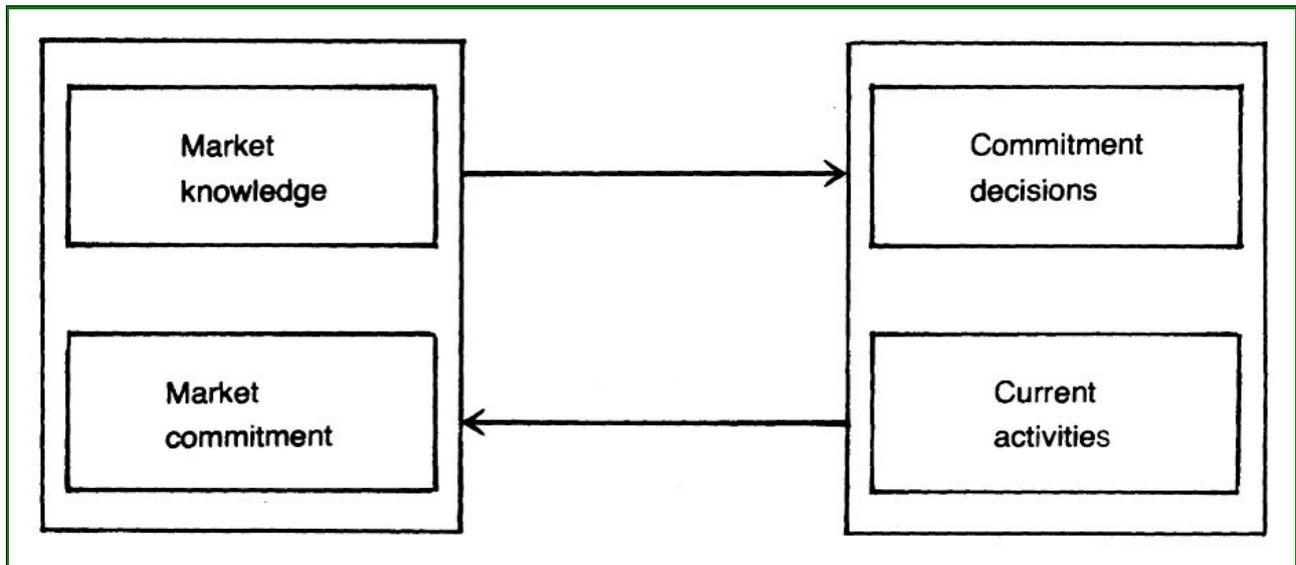
Le deuxième concept sur lequel repose le U-modèle est celui de l'apprentissage graduel qui est à la source du caractère incrémental de l'internationalisation. En effet, le mécanisme d'internationalisation est « *the consequence of an process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment* » (Johanson et Vahlne 1977, p. 26). Une entreprise qui entre sur un marché étranger se trouve face à une grande incertitude. De plus, le risque lié à l'engagement des ressources qui est souvent irréversible, lui impose une grande prudence. Le mécanisme de l'apprentissage graduel apporte une réponse à ces difficultés à travers deux aspects.

Premièrement, face aux opportunités et problèmes qui se présentent aux entreprises confrontées à l'environnement international, il permet de trouver une réponse et adopter leurs routines en fonction des événements qui se produisent. Deuxièmement, il aide à contourner les problèmes d'acquisition du savoir. En fonction de la façon dont le savoir est acquis, il est possible d'en distinguer deux types. Le savoir objectif, qui peut être appris et le savoir tacite (*experiential knowledge*) qui peut seulement être transmis (Penrose 1959). Le savoir tacite concernant les marchés étrangers est un facteur critique dans le processus d'internationalisation. Il est plus difficile à acquérir mais en même temps c'est lui qui donne le cadre pour percevoir et exploiter les opportunités sur les marchés étrangers. L'apprentissage graduel permet l'acquisition du savoir et notamment du savoir tacite de façon progressive, adaptée aux possibilités de l'entreprise.

Le but du U-modèle est d'expliquer comment une organisation apprend et comment cet apprentissage influence son comportement d'investissement (Forsgren 2002). Tout d'abord, il décrit l'aspect statique d'une entreprise internationalisée. Cet aspect est composé d'une part, du savoir sur les marchés (*market knowledge*) et des opérations et, d'autre part des ressources engagées sur les marchés étrangers (*market commitment*). Le savoir sur les marchés peut être général (les méthodes marketing, les caractéristiques communes sur les clients) ou spécifique (sa structure du marché, le

climat des affaires, les caractéristiques des clients particuliers). Ce dernier type du savoir peut seulement être obtenu en travaillant sur le marché donné, c'est-à-dire par l'expérience. De son côté l'engagement d'une entreprise sur des marchés étrangers se mesure par la quantité et le degré des ressources engagées². Il existe un lien direct entre les deux aspects de la vue statique d'une entreprise internationalisée. En effet, plus la qualité de savoir est grande, plus les ressources engagées sur le marché seront importants.

Figure 1. Le mécanisme basique d'internationalisation – l'état et les aspects du changement.



Source: Johanson et Vahlne (1977) p. 26

Quant à l'aspect dynamique, il est décrit par les décisions d'engagement des ressources (*commitment decisions*) et des performances des activités courantes de l'entreprise (*current activities*). Les activités courantes sont une source très importante de l'expérience et donc du savoir. Leurs résultats, c'est-à-dire les performances, dépendent du facteur humain et notamment des employés détenant l'expérience qui permet l'interprétation des informations. Les décisions d'engagement des ressources sont des réponses à des problèmes et des opportunités que les personnes rencontrent en travaillant « sur le terrain ». Elles sont donc liées à des activités courantes. Chaque augmentation des ressources engagées a deux effets: l'effet économique (lié à l'augmentation de l'échelle des opérations sur le marché) et l'effet d'incertitude (l'impossibilité des dirigeants d'estimer le marche présent et futur). La décision d'augmenter l'engagement sera prise

² « ...that is, the difficulty of finding an alternative use for the resources and transferring them to it (...) the degree of commitment is higher the more the resources in question are integrated with other parts of the firm and their value is derived from these integrated activities. » Johanson et Vahlne (1977) p. 27

lorsque le risque existant perçu sur le marché sera inférieur au risque maximum acceptable (le modèle en Annexe 2).

Dans le U-modèle les ressources engagées sur un marché étranger correspondent à l'état du savoir (notamment tacite) sur ce marché. Tout au long de sa présence à l'étranger l'entreprise perçoit de mieux en mieux les opportunités et les menaces. En fonction de son savoir et de son expérience elle prend la décision d'intensifier ou de modérer de son engagement. Le processus se fait de façon incrémentale dans le contexte des différences représentées par la distance psychologique.

2.3. Les modèles d'innovation et leur vision de l'internationalisation par étapes

Le modèle d'innovation (I-modèle) réunit plusieurs modèles qui ont en commun de considérer le processus d'internationalisation comme analogue à celui de la diffusion de l'innovation. Il s'agit principalement de quatre études : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota et Tesar (1982) et Reid (1981). Ces modèles se différencient surtout par le nombre d'étapes et la description de chacun (Annexe 3). Le mode d'internationalisation qui y est étudié est l'exportation et les objets de l'étude sont aussi bien les PME que les grandes entreprises. Le processus dépend d'une part des antécédents de l'entreprise et notamment du fait de savoir si elle a déjà exporté ou pas. Par ailleurs, le dirigeant, son expérience internationale et sa conception de le l'entreprise jouent un rôle très important. Les I-modèles sont inspirés par l'école suédoise et maintiennent la vision graduelle de l'internationalisation ainsi que l'importance de la distance psychologique en tant que partie intégrante du développement d'une entreprise à l'étranger. La principale différence entre les études composant le I-modèle est l'interprétation des moteurs de l'exportation (Andersen 1993). Dans le cas Bilkey et Tesar (1977) et Czinkota (1982) la première étape se caractérise par un désintéressement d'une entreprise vis-à-vis de l'internationalisation. C'est seulement dans la deuxième étape, qu'elle est prête à répondre à des sollicitations extérieures. Il semble donc que la décision d'exporter est le résultat des forces qui poussent ou le fait d'un agent extérieur (mécanisme « *push* »). Dans les deux autres modèles (Cavusgil 1980 et Reid 1981) l'entreprise est intéressée par l'exportation dès les premiers étapes et elle est plus active. Cela suppose l'existence des forces qui tirent le processus ou un agent interne impliqué dans sa poursuite (mécanisme « *pull* »).

2.4. Les prolongations et les critiques de modèles par étapes

Les modèles par étapes constituent aujourd'hui un fondement et une référence incontournable du champ d'étude de l'internationalisation des PME. Ils sont toujours utilisés dans les travaux empiriques. Certaines contributions ont tenté de les améliorer, cependant leur validité et leur pouvoir explicatif ont soulevé de nombreuses critiques.

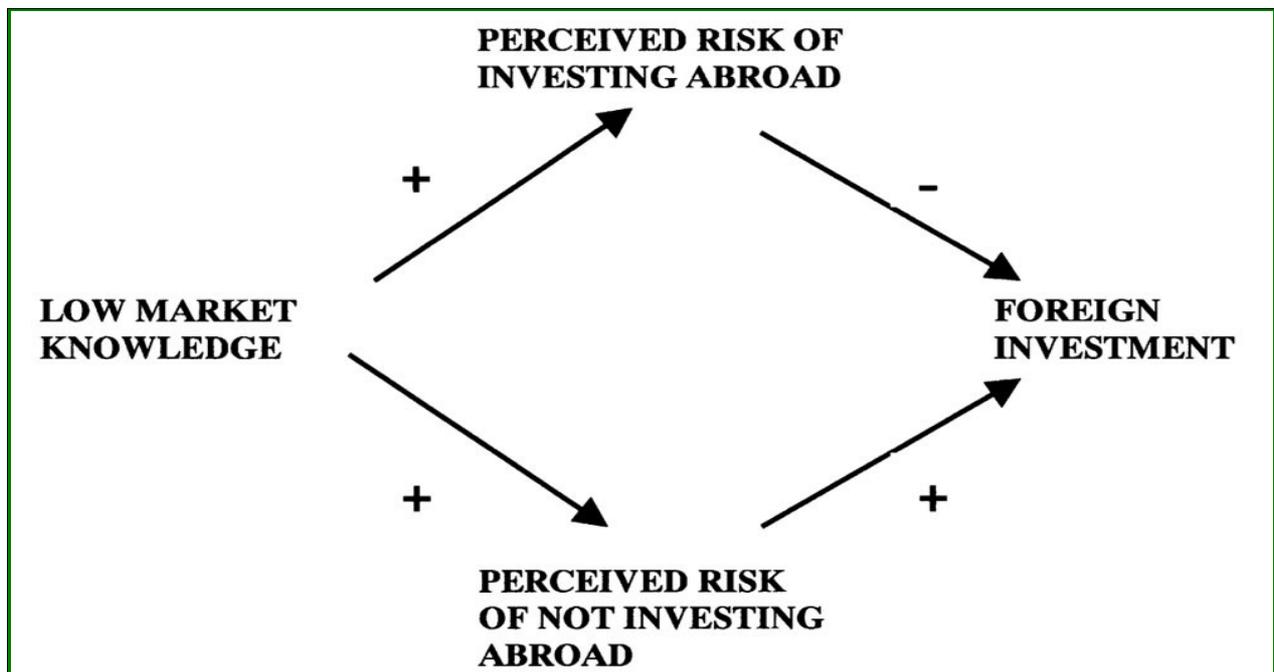
2.4.1. Les prolongations des modèles par étapes

Les limites de l'apprentissage organisationnel sur les performances des entreprises dans le U-modèle.

Forsgren (2002) concentre son attention sur le concept de l'apprentissage, qui est au cœur du U-modèle et propose de l'approfondir. L'apprentissage organisationnel peut influencer l'efficacité d'une entreprise de deux façons. La première est d'accroître le savoir sur les possibles alternatives qui se présentent à l'entreprise sur le marché étranger. La deuxième est d'augmenter les compétences et donc les performances de l'entreprise. Le U-modèle favorise ce deuxième aspect de l'apprentissage. En effet, il repose surtout sur l'apprentissage expérientiel (*experiential learning*) qui est lié aux activités courantes, ce qui permet d'apprendre sur la façon de travailler et le marché concernés. En revanche, le premier aspect celui qui permet d'élargir les activités d'une entreprise, se trouve limité. Cela implique que selon le U-modèle, une entreprise qui s'internationalise utilise l'apprentissage expérientiel de façon plus réactive que pro-active. Ceci est d'ailleurs en accord avec l'esprit de la théorie béhavioriste, qui considère une firme comme réagissant en réponse à des opportunités ou des menaces venant de l'extérieur. Cette focalisation, plus ou moins explicite sur l'apprentissage expérientiel, délaisse quelque peu d'autres façons d'apprendre dans les organisations qui peuvent aussi avoir de l'influence sur l'internationalisation. Tout d'abord, l'apprentissage expérientiel et le comportement incrémental ne forment pas forcément un ensemble. Il peut s'agir de deux variables distinctes et l'interaction entre les deux peut ne pas être proportionnelle. En effet, dans le U-modèle, l'apprentissage permet d'acquérir le savoir qui est la mesure des pas plus ou moins grands faits par une entreprise dans la direction de l'internationalisation. Cependant, Forsgren (2002) argumente que dans la mesure où l'apprentissage augmente, le savoir tacite réduit la perception de l'incertitude par la firme. Le risque de l'échec perçu diminue avec la quantité du savoir accumulé et avec lui le besoin de comportement incrémental. Avec le temps la prudence dans l'avancement de l'internationalisation s'affaiblit. Par ailleurs, le U-modèle ignore d'autres façons possibles d'augmenter son savoir. L'entreprise peut par exemple d'acquérir des unités locales qui ont déjà le savoir sur le marché donné. Cette incorporation facilite le processus d'internationalisation et le rend plus rapide. Une autre façon d'apprendre est l'imitation des acteurs déjà présents sur le marché,

d'autres organisations, voir même les relations de son réseau. Ce type d'apprentissage facilite l'acquisition de savoir tacite et permet également une internationalisation plus rapide. Troisièmement, l'entreprise apprend non seulement sur les activités courantes, comme cela est supposé dans le U-modèle, mais aussi en cherchant de nouvelles alternatives. L'enjeu est l'exploration et non seulement l'exploitation des marchés étrangers. Il s'agit ici de souligner le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'augmentation du savoir général d'une entreprise qui peut faire évoluer le processus d'internationalisation et d'éviter la dépendance du chemin (*path dependency*).

Figure 2 Les impacts de risques perçus sur le comportement d'investissement à l'étranger.



Source : Forsgren (2002) p. 272

En prenant comme le point de départ le U-modèle l'analyse de l'internationalisation de Forsgren (2002) s'articule autour de quatre propositions. Premièrement, le besoin de caractère incrémental de l'internationalisation diminue au cours de temps. Plus le savoir augmente, plus les pas d'une entreprise vont être grands. Deuxièmement, l'entreprise peut effectuer l'investissement sans avoir son propre savoir, en se basant sur le savoir des autres entreprises ou sur celui des unités acquises à l'étranger. Troisièmement, dans le cas où le risque de ne pas investir est perçu comme plus important que le risque d'investir les firmes effectuent quand même l'investissement à l'étranger, même si elles n'ont pas le savoir suffisant sur les marchés (Figure 2) et donc le risque d'investir est supérieur au risque supportable. Quatrièmement, l'accumulation de savoir sur le marché n'implique

pas forcément des restrictions à l'internationalisation dans le sens du dépendance du sentier. Au contraire, les changements radicaux dans le comportement d'investissement à l'étranger sont tout à fait possibles, notamment grâce au savoir général acquis par l'exploration des marchés étrangers.

La simplification des I-modèles

La similarité du grand nombre de modèles, a conduit à des tentatives de leur simplification. L'étude de Leonidou et Katsikeas (1996) analyse plusieurs I-modèles et propose de réduire le nombre d'étapes à trois. Premièrement, la phase de pré-engagement qui inclut les entreprises de trois types : les firmes intéressées seulement par le marché national (1), les firmes impliquées dans le marché national mais envisageant d'exporter (2), et les firmes qui ont exporté dans le passé mais qui ne le font plus (3). Deuxièmement, la phase initiale, où l'entreprise est impliquée de façon irrégulière dans l'exportation. La troisième étape est la phase avancée, où les entreprises exportent régulièrement, ont une expérience étendue à l'étranger et envisagent d'autres formes d'engagement à l'international.

2.4.2. Les vérifications empiriques

Les résultats de certaines études empiriques (citées chez Brennan et Garvey 2009) confirment les prédictions des modèles par étapes. En revanche, Coviello et McAuley (1999) trouvent que les vérifications empiriques de ces modèles divergent. Les études confirment qu'il est possible d'identifier les étapes dans le processus d'internationalisation des PME mais le concept de la distance psychologique est beaucoup plus difficile à mettre en évidence. C'est surtout le processus d'internationalisation des petites entreprises de haute technologie qui conteste la vision des étapes et aussi de la distance psychologique (Bell 1995). Plus généralement le phénomène des *International New Ventures*, mis en évidence dans des nombreuses études (voir *infra*, partie 2), a également mis en cause aussi bien les modèles par étapes que les explications proposées par l'approche économique.

2.4.3 L'évaluation théorique

La contribution d'Andersen

La contribution la plus importante concernant l'évaluation théorique des modèles par étapes a été faite par Andersen (1993). Les deux modèles (U-modèle et I-modèle) sont évalués sur la base de deux critères : le type d'explication et la réfutabilité. L'auteur reconnaît l'originalité de leur contribution dans la recherche sur l'internationalisation des entreprises. Cependant sa réflexion

entraîne quatre critiques principales. Premièrement, il met l'accent sur le fait que les limites théoriques de ces modèles ne sont pas clairement définies. Il est nécessaire de mieux expliquer les fondements économiques des hypothèses sur lesquelles ils reposent. Ce travail a été partiellement fait chez Johanson et Vahlne (1990), mais selon Andersen (1993) de nombreuses lacunes persistent. Deuxièmement, ils manquent de pouvoir explicatif ce qui implique que leur but reste flou. Avec toutes les limites, ils expliquent le déroulement du processus, c'est-à-dire le « comment ». Toutefois, il est impossible de savoir pour quelles raisons et comment le processus commence. Troisièmement la congruence entre le niveau théorique et opérationnel n'est pas bien établie. Le niveau d'abstraction et les liens entre les différents concepts et les variables sont inégales, ce qui rend difficile les tests des modèles. Enfin, quatrièmement Andersen (1993) souligne la nécessité de l'analyse longitudinale afin d'asseoir l'influence de ces modèles.

Autres critiques

Pour certains auteurs (Reid 1983, Turnbull 1987) les modèles par étapes sont trop déterministes. Turnbull (1987) met aussi l'accent sur le fait qu'ils sont construits sur la base de quelques études empiriques seulement et donc leur valeur explicative est limitée.

Plus généralement, Coviello et McAuley (1999), considèrent que compte tenu de la variété des PME et de la complexité de l'internationalisation en ce qui les concerne, une seule approche ne peut pas véritablement expliquer le comportement de ces entreprises. Cette vision est aussi soutenue par Fillis (2001) pour qui l'internationalisation des petites entreprises repose sur un nombre de variables trop grand et la faiblesse des modèles par étapes est de se focaliser sur quelques aspects sans chercher à intégrer des facteurs additionnels.

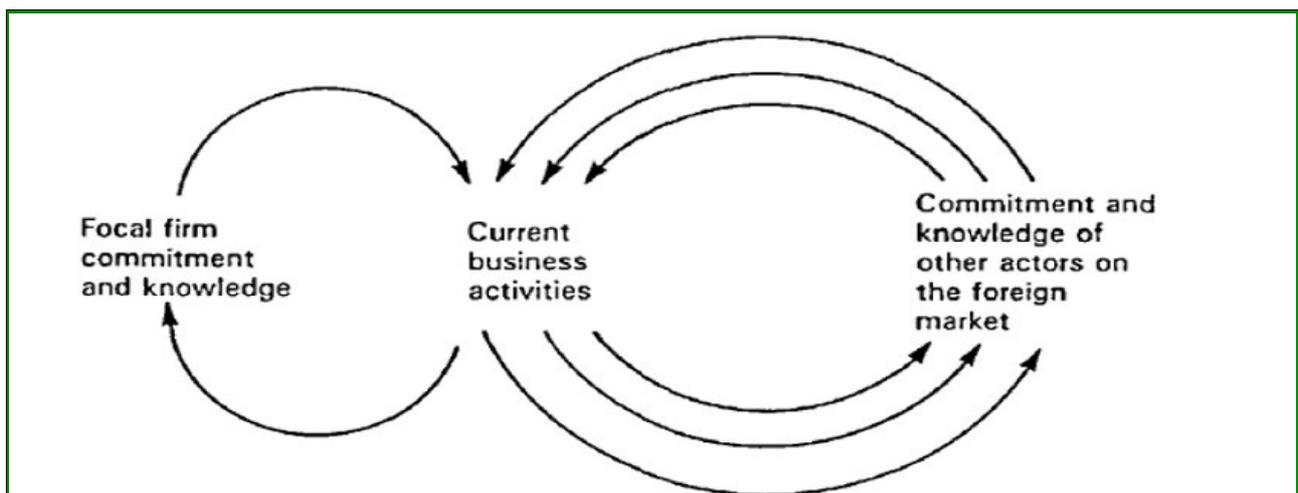
Buckley et Chapman (1997) répondent à ces critiques en rappelant que les modèles par étapes et notamment le U-modèle n'ont jamais été pensés pour être appliqués dans le sens large : « *there has been cross-fertilization, debate and conflict between these approaches to internationalization. In particular, there has been a concern about the true nature of « stages » or internationalization and a questioning of how determinate these are (...). It was never the intention of the Uppsala School to suggest that there was any unique way of internationalizing, even an optimal way. Much less was their intention to be prescriptive in suggesting that firms must (or even should) follow a particular pattern. Unfortunately, many less subtle observers have suggested that internationalization is somehow deviant when it does not follow a sequential orderly, stages pattern. In the real business world many experiments are carried out and a single, optimum path of internationalization is unlikely to survive the myriad conflicting pressures on firms* » (Buckley et Chapman 1997, p.46).

3. Le modèle réseau apporte l'aspect multilatéral aux modèles par étapes

Le modèle réseau est le troisième angle de l'approche traditionnelle d'internationalisation des PME. Il analyse le comportement de l'entreprise en tant que l'acteur dans son réseau des relations inter-organisationnelles et interpersonnelles. Ces relations peuvent être aussi bien de nature professionnelle que privée. Ici la réussite de l'internationalisation dépend plus de la capacité d'une entreprise à créer un réseau que d'un avantage spécifique dont elle dispose. Par conséquent l'internationalisation d'une entreprise est en fait l'internationalisation de son réseau (Johanson et Mattsson 1988) et elle s'effectue en trois étapes. La prolongation est une première action des entreprises par laquelle elles cherchent à constituer un réseau (par elles-mêmes ou en s'associant à des réseaux existants). Cette démarche implique les investissements incorporels. La deuxième étape est la pénétration qui consiste en un développement des positions d'une entreprise dans son réseau et qui entraîne l'augmentation des ressources engagées. Dans l'étape la plus avancée – l'intégration, la firme fait partie et coordonne plusieurs réseaux nationaux. En établissant les relations financières, technologiques et de marché elle élargit progressivement ses connexions en dehors de son territoire national.

Dans cette approche l'internationalisation est perçue comme un processus cumulatif où des relations avec des acteurs étrangers sont établies et entretenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Figure 3. L'aspect multilatéral du processus de l'internationalisation



Source: Johanson et Vahlne 1990 (p. 20)

L'approche par le réseau peut être considérée comme un prolongement de U-modèle. En effet, Johanson et Vahlne (1990) reviennent sur leur modèle (1977) qui présente l'internationalisation comme un processus graduel. Le modèle réseau explique que ce processus est le fruit des interactions, du développement et de la maintenance des relations au cours du temps. Les auteurs montrent comment l'approche par le réseau permet de dépasser le caractère unilatéral de U-modèle, en le prenant toutefois, comme le point de départ de leur nouvelle vision. Cet aspect multilatéral, introduit par l'approche par le réseau, permet de mieux comprendre la dynamique d'internationalisation.

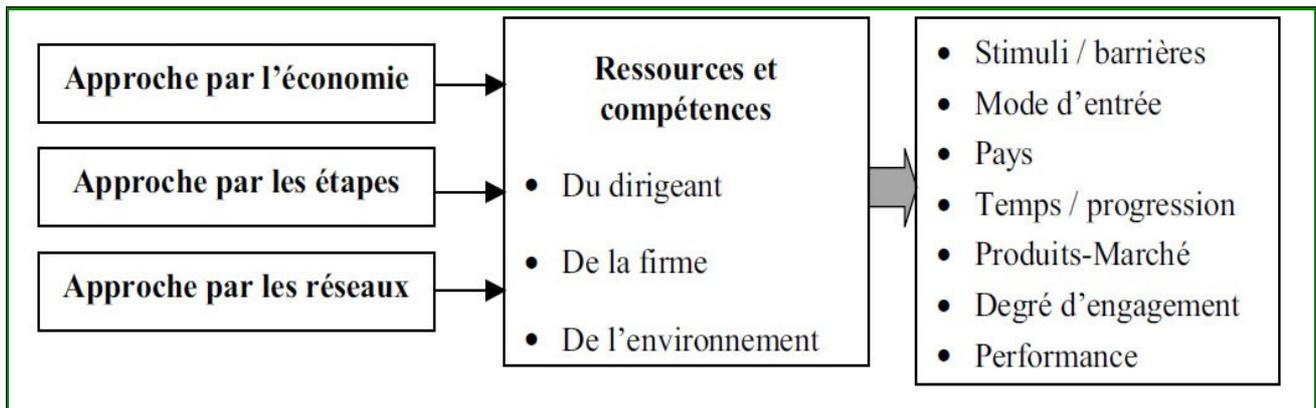
4. Les tentatives d'intégration et la réduction de la perception de la spécificité du processus d'internationalisation des PME

4.1. L'analyse en terme de ressources et compétences

Dans la mesure où l'internationalisation d'une entreprise nécessite la mobilisation de l'ensemble de ses ressources et compétences d'une entreprise, le concept de ressources et compétences apparaît comme fédérateur de différentes approches traditionnelles (Laghaoui 2009). Chacune d'entre elles repose plus ou moins implicitement sur ce concept en privilégiant certaines ressources et compétences par rapport aux autres. L'approche économique privilégie les capacités organisationnelles (de production, financières) qui expliquent l'internationalisation. L'approche par étapes repose sur l'apprentissage qui est une ressource ou une compétence et qui permet d'accumuler l'expérience et de réduire la distance psychologique. De même les relations développées par le réseau constituent une ressource centrale utilisée dans l'internationalisation. Il est possible de concentrer les ressources et compétences autour de trois domaines spécifiques qui sont essentiels dans le processus d'internationalisation : le dirigeant, l'entreprise et son environnement. La combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par les entreprises forme le processus d'internationalisation (Figure 4).

Cette combinaison est spécifique à chaque entreprise. Certaines entreprises construisent une combinaison qui leur permet de s'internationaliser rapidement alors que pour les autres cette combinaison sera plus proche à l'internationalisation par étapes. Les ressources et les compétences d'une entreprise sont des éléments déterminants des différents choix auxquels les PME sont confrontés. Elles interviennent en amont et en aval de la décision d'internationalisation ainsi que tout au long de processus.

Figure 4 Ressources et compétences et dimensions d'internationalisation



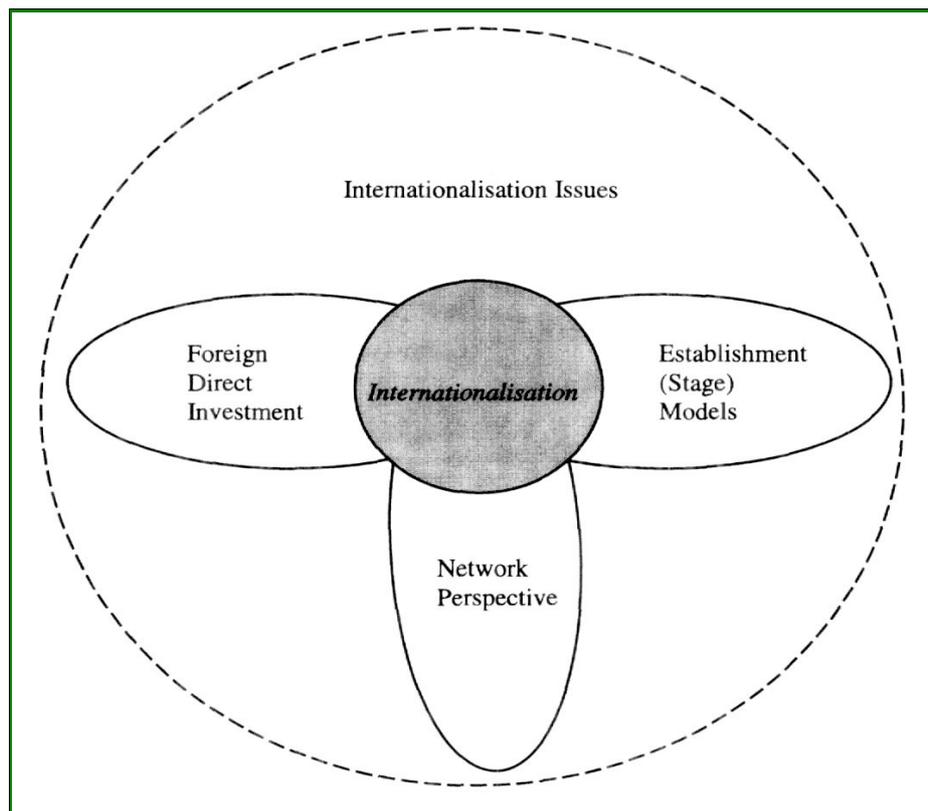
Source: Laghzaoui (2009) p.63

4.2. Le concept de Coviello et McAuley

Du fait de la grande diversité qui caractérise le monde des PME, leur internationalisation est un processus complexe, influencé par de nombreuses variables. Il existe dans la communauté scientifique une tendance à rechercher un cadre d'analyse intégrateur qui engloberait cette variété. Cependant la recherche d'un cadre général peut être une erreur dans le sens où elle impose sur « le chaos » une structure qui n'existe pas. Il serait donc plus intéressant d'accepter ce caractère éclectique des connaissances sur l'internationalisation des PME et de tenter d'approfondir les aspects choisis ainsi que leur application pratique (Coviello et McAuley 1999).

Les trois approches traditionnelles, considérées comme complémentaires, devraient être associées dans les futurs travaux. En effet, chacune explique certains aspects de l'internationalisation. L'intersection de cette association permet de comprendre au mieux et le plus pleinement le processus du développement à l'étranger d'une firme. Par ailleurs d'autres questions d'ordre plus général existent mais leur objet direct n'est pas la compréhension de l'internationalisation (Figure 5). Empiriquement, il est important d'intégrer dans des travaux la notion de temps dans la mesure où l'internationalisation est un processus dynamique. La recherche devrait plus utiliser les données longitudinales. Cela permet de comprendre l'importance de chaque approche à un moment donné du processus (Coviello et McAuley 1999).

Figure 5. L'intégration de trois écoles de recherche sur l'internationalisation.



Source: Coviello et McAuley (1999) p.248

Les modèles par étapes, sont devenus des références incontournables de l'étude de internationalisation des PME. Leurs auteurs ont travaillé à leur amélioration, notamment en plaçant l'entreprise dans l'environnement à travers le réseau. Cependant ces modèles échouent dans l'explication du processus des nombreuses entreprises qui ne suivent pas le chemin « traditionnel » d'internationalisation. Nous pouvons donc penser qu'ils font partie d'un cadre d'analyse plus large que les chercheurs tentent de construire. L'inconvénient principal consiste en un caractère réducteur et trop simplificateur de la variété des chemins possibles qui peuvent être empruntés par des entreprises qui s'internationalisent.

Deuxième partie

Les *International New Ventures* – les petites entreprises à l'internationalisation rapide et précoce

Les *International New Ventures* ont attiré l'attention des chercheurs dès la fin des années 80, car par leur internationalisation rapide et précoce, elles remettaient en cause les modèles traditionnels. Ce phénomène a permis l'émergence de nouveau champ de recherches – *International Entrepreneurship*. Les premiers travaux, principalement descriptifs ont adopté une variété des approches ce qui a empêché à l'*International Entrepreneurship* de s'imposer en tant que courant d'analyse de la stratégie des entreprises. Le but de cette partie est d'analyser les développements les plus récents dans le domaine de stratégies du développement international des INVs. Concrètement, il s'agit des conceptualisations proposées afin de consolider le caractère théorique d'*International Entrepreneurship*. La suite s'organise de façon suivante: après une présentation dans la première partie du phénomène d'*International New Ventures* et les principaux aspects étudiés depuis leur émergence, nous allons revoir les principales contributions à l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises à travers de différentes approches (les ressources et les compétences, le réseau, le savoir, les modèles générales).

1. L'exploration du phénomène de *International New Ventures* et un nouveau champ de recherche – *International Entrepreneurship*

1.1. Les *International New Ventures* – l'émergence d'une nouvelle façon de s'internationaliser

1.1.1. Le contexte et les raisons d'émergence.

La façon de s'internationaliser décrite par l'approche traditionnelle n'est pas la seule possible. Les entreprises qui deviennent internationales dès leur création existent depuis très long temps (Oviatt et McDougall 1994, Mudambi et Zahra 2007). Cependant, elles étaient longtemps ignorées par les chercheurs, intéressés davantage par le développement des entreprises grandes et matures (Oviatt et McDougall 1994; Knight et Cavusgil 1996).

C'est à partir du milieu des années 1980, que le phénomène de petites entreprises internationales, voire globales, dès leur création s'est amplifié et a attiré l'attention des chercheurs. De nombreuses études de cas, concernant des entreprises dans des régions du monde différentes ont remis en cause les modèles traditionnels (Welch et Luostarinen 1988; Ganitsky 1989; McKinsey and Co 1993; Holstein 1992, Jolly et al. 1992). Les premières études qui tentaient d'expliquer le phénomène ont identifié trois facteurs interdépendants de l'émergence de ces entreprises (Oviatt et McDougall

1994; Knight et Cavusgil 1996; Madsen et Servais 1997). Premièrement, il s'agit de nouvelles conditions de marché qui consistent en : la spécialisation de plus en plus poussée et liée à cela l'apparition des marchés de niches; le *global sourcing* et les réseaux internationaux qui caractérisent de nombreuses industries; la globalisation du système financier qui permet aux entrepreneurs de chercher le financement à l'échelle globale. Deuxièmement, les transports plus accessibles et les TIC sont des facteurs qui facilitent la spécialisation et l'émergence des marchés des niches. Le troisième facteur est le niveau très élevé des compétences et de l'expérience internationale des entrepreneurs et plus largement de l'équipe dirigeante.

1.1.2. La naissance difficile d'une définition

Ces entreprises sont connues dans la littérature comme : *High-Technology Start-ups*, *Global High-Tech Firms*, *Instant Internationals*. Cependant, la dénomination la plus fréquente est *Born Global* (Servantie 2007). C'est Rennie (1993) qui l'a introduite pour la première fois en définissant les *Born Global* comme « *began exporting, on average, only two years after their foundations and achieved 76 percent of their sales through exports* » (p. 46). Plus tard Knight et Cavusgil (2004) ont proposé leur version de la définition : « *business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries* » (p. 124). Comme le démontre Servantie (2007) le manque d'une terminologie fixe a conduit les chercheurs à « adapter » la définition aux besoins de leurs études (Annexe 4). L'autre dénomination, proposée par Oviatt et McDougall (1994) et couramment utilisée dans la littérature est *International New Venture* (INV) dont la définition est : « *business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries* » (p. 49). Dans la typologie des INV (voir *infra*) les auteurs introduisent la catégorie de *Global Start-ups* qui correspond à la définition de *Born Global*. Les deux termes (INV et *Born Global*) ne sont donc pas synonymes. La *Born Global* devrait être considérée comme une catégorie des INV (Servantie 2007).

Dans la littérature plus récente un nouveau type d'entreprises a été identifié. Il s'agit des *born-again global* qui sont des entreprises établies sur le marché national depuis plusieurs années mais leur processus d'internationalisation ne se fait pas de manière incrémentale. Au contraire il suit le chemin rapide, comme chez les INV.

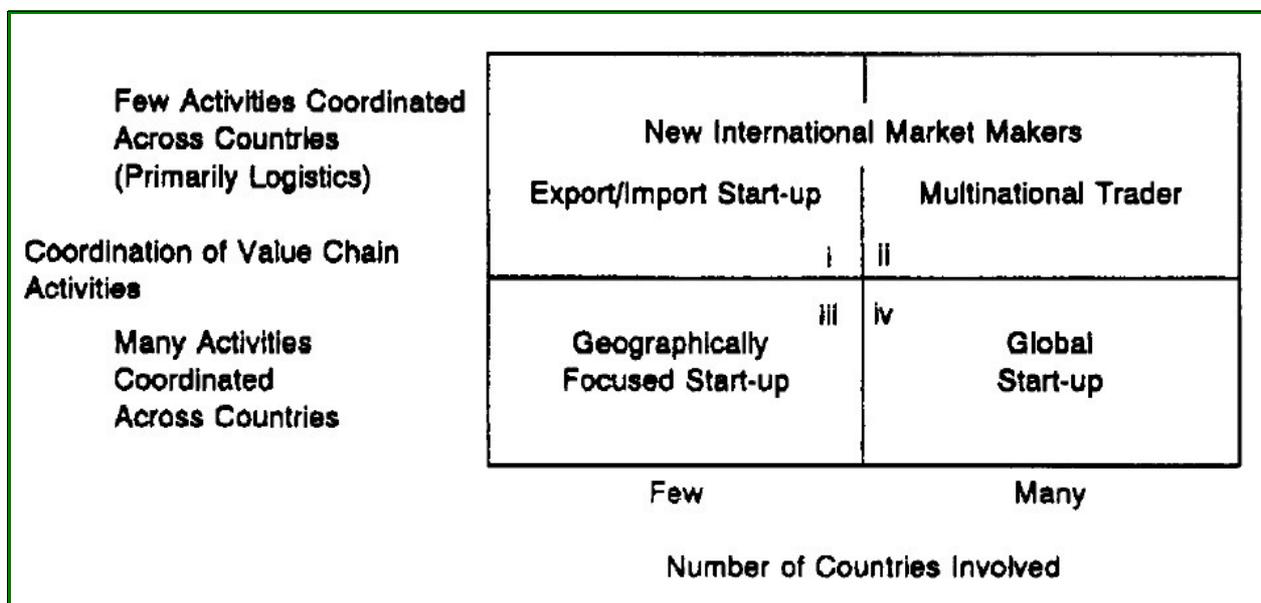
Comme mentionné plus haut, le manque des critères précis définissant ces entreprises rend difficile la comparaison de différentes études et l'adoption d'une vision plus globale de ce phénomène. Deux questions se posent principalement. Premièrement, quels sont les critères sur lesquels considérer

une entreprise comme étant INV? Les réponses varient : les entreprises qui en six ans ont développé des liens avec l'étranger pour Oviatt et McDougall (1997); ou bien – selon les critères choisis à partir des études empiriques – les entreprises qui ont atteint 76% de leur chiffre d'affaires à l'export (Rennie 1993; Knight et Cavusgil, 1996); ou encore « *having export sales higher than 25% and an establishment date post-1990* » (Moen 2002, p. 158). Toutefois un consensus semble s'instaurer sur la période de 2 à 3 ans au cours duquel une entreprise doit avoir constitué des relations avec l'étranger. Deuxièmement, différentes études incluent dans leur analyse les INV ayant les origines différentes, ce qui n'est pas sans influence sur les résultats. En effet, certains auteurs (Fan et Phan 2007; Prashantham 2008) limitent l'objet de l'étude aux entreprises créées *de novo*, dont les éventuels entreprises-mères n'ont pas d'expérience dans la même industrie. D'autres études élargissent ce champ en incluant par exemple les entreprises restructurées ou celles issues des fusion-acquisitions.

1.1.3. La typologie des INV

Oviatt et McDougall (1994) ont proposé une typologie des INV, selon les activités de la chaîne de valeur qu'elles coordonnent et le nombre de pays où elles existent (Figure 6).

Figure 6. Typologie des *International New Ventures*



Source : Oviatt et McDougall (1994)

La première catégorie sont, les *New International Market Markers* qui internationalisent surtout leurs systèmes de savoir et « *inbound eand outbound logistics* ». Leur avantage consiste en la reconnaissance des déséquilibres des ressources entre les pays et l'utilisation de ce savoir dans la

création des débouchés sur les nouveaux marchés. Deuxièmement, *Geographically Focused Start-ups* opèrent dans des régions du monde précises où elles répondent aux besoins spécialisés. Enfin, *Global star-ups*, qui sont la forme la plus complexe des INV, car ces entreprises coordonnent leurs activités localisées dans des pays différents et dont la définition correspond à celle des *Born Globals*.

Comme mentionné plus haut, les *Born Globals* sont une forme particulière des INV. Cette remarque nous paraît importante car dans la suite de notre travail, nous reprendrons l'appellation INV.

1.2. L'exploration du phénomène INV – le caractère phénoménologique d'*International Entrepreneurship*

Au cours de la première décennie de la recherche sur les INV (1994-2004), les études ont le caractère descriptif et exploratoire. Elles se focalisent sur l'impact de l'âge des entreprises sur leur comportement de l'internationalisation, le rôle de l'entrepreneur et de son expérience internationale, les performances et plus récemment la survie des INV.

1.2.1. L'impact de l'âge

La définition des INV d'Oviatt et McDougall (1994) insiste sur l'entrée de l'entreprise dans le processus d'internationalisation dès son plus jeune âge. En effet, l'âge peut avoir de l'impact sur les performances de l'entreprise à travers les avantages de l'apprentissage liés à la jeunesse (*learning advantage of newness*). L'expansion internationale repose sur une réactivité et adaptabilité qui nécessitent de la part d'une entreprise un apprentissage rapide. Les nouvelles entreprises apprennent plus rapidement, car elles n'ont pas encore des routines à désapprendre et leur organisation est plus flexible que celle des entreprises plus anciennes. Il convient de remarquer que cet avantage n'annule pas des obstacles liés à la jeunesse qui sont le manque de capital social et des ressources tangibles (Autio et al. 2000). La question de l'influence de l'âge sur les performances reste cependant délicate. En effet, étant donné les origines différentes des INV, (voir *supra*) l'âge réel (et non pas juridique) d'une entreprise peut fausser les résultats des études empiriques.

1.2.2. L'importance de *managerial team* et son expérience internationale

Le rôle (jugé par beaucoup trop important) accordé à l'âge de l'entrée sur les marchés internationaux, a fait évoluer le regard sur le phénomène des INV. La personne de l'entrepreneur et plus largement l'équipe dirigeante est donc davantage mise en valeur. En effet, la définition d'*International Entrepreneurship* proposée par McDougall et Oviatt (2000) : « *a combination of*

innovative, proactive, and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations » (p. 903) met l'accent sur le comportement qui caractérise les entrepreneurs et les managers. Ces personnes outre l'expérience dans la création et du développement des jeunes entreprises disposent aussi de l'expérience industrielle, technique, marketing et surtout l'expérience internationale. Elles sont pour une firme nouvellement créée une ressource critique (McDougall et al. 2003). L'expérience internationale est le déclencheur et la motivation du processus d'internationalisation. Elle permet d'obtenir des informations sur le marché et de reconnaître les opportunités (Kuemmerle 2006, Bloodgood et al 1996, Pantin 2004). L'expérience internationale ajoute aux qualités « classiques » d'un entrepreneur qui sont l'envie de la réussite, la proactivité et le goût du risque, la vision globale, permettant d'adopter la stratégie globale (Persinger et al. 2007).

1.2.3. Les performances et la survie des INV

L'influence des stratégies d'internationalisation sur les performances des PME a été largement étudiée dans la littérature (Lu et Beamish 2001, 2006). Les performances des entreprises déterminent leur survie (Jovanovic 1982, Mudambi et Zahra 2007). Trois principaux facteurs peuvent entraver la réussite de l'internationalisation des INV. Le désavantage lié à la jeunesse (*liability of newness*) implique les difficultés de l'accès aux ressources, le manque de l'expérience et le faible capital social. Le désavantage lié à la taille (*liability of size*) qui renforce le premier désavantage relativement au manque des ressources. Le désavantage lié au fait d'exister à l'étranger (*liability of foreignness*) qui signifie que sur un marché les INV sont défavorisées par rapport aux entreprises autochtones. Peu de recherches ont été effectuées concernant la survie des INV et leur évolution dans le temps (Zahra 2005). Les études existantes démontrent que les désavantages liés à la jeunesse et au fait d'exister à l'étranger dépendent de l'évolution de l'industrie. Dans un environnement plus incertain et risqué (qui caractérise les nouvelles industries) les INV ont plus de chances de survie. De même les caractéristiques au niveau de la firme et notamment la taille plus importante et les compétences technologiques élevées augmentent les chances de survie de ces entreprises (Mudambi et Zahra 2007).

1.2.4. La définition mouvante d'*International Entrepreneurship*

Le courant d'*International Entrepreneurship* (IE) a émergé à partir de l'approche phénoménologique de l'étude des INV. En effet, depuis l'article fondateur d'Oviatt et McDougall (1994), lui-même reposant sur des contributions empiriques, les travaux sur l'internationalisation des INV avaient

principalement le caractère exploratoire et descriptif (Weerawardena et al. 2007). Combinant les concepts de la théorie de l'entrepreneuriat et la théorie d'internationalisation des entreprises (*international business*) les contributions se caractérisent par la multitude des approches théoriques et méthodologiques. Cette variété a donné les travaux difficilement comparables, avec des prédictions différentes, voire contraires. Au fur et à mesure des nouveaux apports, la définition d'IE a évolué, en essayant de donner au développement du courant, un fondement théorique plus solide. De l'étude des INV définies dans l'article d'Oviatt et McDougall (1994, voir *supra*), IE est devenu « *the discovery, enactment, evaluation, and exploitation of opportunities – across national borders – to create future goods and services. It follows, therefore, that the scholarly field of international entrepreneurship examines and compares – across national borders – how, by whom, and with what effects those opportunities are acted upon* » (Oviatt et McDougall 2005b, p. 7).

2. Pour une plus grande rigueur théorique – les efforts de conceptualisation du processus d'internationalisation des INV

Le courant analysant les INV est relativement jeune. Comme le constatent Weerawardena et al. (2007), il s'est constitué en plusieurs étapes. Après les temps des études principalement empiriques, les chercheurs se sont focalisés sur le rôle du dirigeant et son équipe et notamment l'importance de leur expérience internationale. Ensuite, c'est le besoin de travaux proposant un cadre d'étude unifié qui a été souligné par : Oviatt et McDougall (1999), McDougall et Oviatt (2000), Rialp et al. (2005). Cette partie se propose de faire la revue des efforts de conceptualisation les plus récents dans le champ d'*International Entrepreneurship*.

2.1. L'approche de l'entreprise par ressources et compétences, échue dans l'analyse d'internationalisation des INV

2.1.1. L'approche de l'entreprise par ressources et compétences – les fondements théoriques

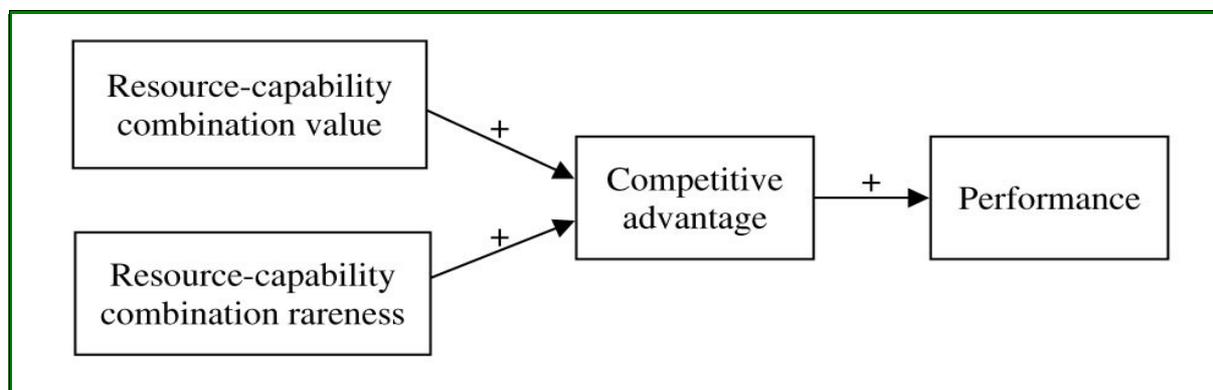
L'approche de l'entreprise par les ressources

L'approche de l'entreprise par les ressources et les compétences (*resource based view of the firm - RBV*) est l'outil le plus courant de l'analyse des entreprises dans le management stratégique. Elle étudie les stratégies d'exploitation des ressources spécifiques par les entreprises (Teece et al 1997). Depuis les travaux de Penrose (1959) de nombreux auteurs (cités chez Newbert 2008) ont contribué au développement de l'approche RBV. Barenly (1991) a proposé le cadre théorique permettant la

formalisation de cette approche. Du point de vue RBV une entreprise possède des ressources et des compétences qu'elle peut exploiter et produire de la valeur. L'objectif de l'entreprise est d'acquérir les ressources et les compétences qui ont de la valeur (*valuable*) et sont rares, dans le but d'obtenir un avantage compétitif. Si en plus, ces ressources sont inimitables et non-substituables, l'avantage compétitif qu'elles produisent est durable (*sustainable*). Cela permet à l'entreprise d'améliorer ses performances à court et long terme (Figure 7).

Selon cette approche, un certain nombre de ressources spécifiques est nécessaire pour que l'internationalisation ait lieu. L'approche RBV est utile dans l'étude des entreprises qui s'internationalisent de manière décrite dans des modèles traditionnelles. En revanche, les INV remettent en cause les prédictions de RBV. Du fait de leur taille, mais aussi de leur jeunesse, non seulement leur propres ressources sont restreintes, mais en plus elles ont davantage des difficultés à accéder à des nouvelles ressources, notamment financières. Cependant les chercheurs ont montré que cette difficulté n'est pas un empêchement à l'internationalisation mais au contraire son moteur (*driver*) (Mathews and Zander 2007). En s'internationalisant l'entreprise pourra trouver les ressources notamment grâce à son réseau de relations sociales (Kogut 2000).

Figure 7 Le modèle conceptuel



Source : Newbert (2008), p. 3

Les capacités dynamiques

La perspective des capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) tente de dépasser le caractère statique de RBV. Elle le complète en essayant d'expliquer comment l'avantage compétitif est atteint et renouvelé par les entreprises dans le contexte de l'environnement qui change. Les capacités dynamiques sont « (...) *the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die* » (Eisenhardt et Martin 2000 p. 1107). L'accent est mis sur le fait que l'avantage compétitif doit être sans cesse

développé et renouvelé à travers des choix et des actions des managers (Teece et al. 1997). L'activité principale du processus est l'apprentissage car il permet une meilleure réalisation des tâches et une meilleure reconnaissance des opportunités.

Les orientations stratégiques

Les orientations stratégiques font partie des capacités dynamiques d'une entreprise. Ce sont « (...) *processes, practices, principles and decision-making styles (...) that guide firm's activities, especially in the context of the external environment and corporate development* ». (Jantunen et al. 2008, p. 160). Trois types d'orientations stratégiques sont communément étudiées dans la littérature. Premièrement, l'orientation entrepreneuriale (*entrepreneurial orientation*) qui reflète les pratiques et le processus de prise de décision au niveau d'une entreprise. Elle s'articule autour de concepts de la propension à innover, du comportement proactif et de la propension à prendre le risque. Cette orientation est tout particulièrement importante dans le processus d'internationalisation des INV (Zahra et Garvais, 2000). Deuxièmement, l'orientation à l'apprentissage (*learning orientation*) qui inclue tous les aspects d'une entreprise qui favorisent le processus d'apprentissage. Cette orientation est positivement liée à l'innovation, au développement des compétences et aux performances à long-terme (Jantunen et al. 2008). La littérature démontre largement l'importance de l'apprentissage dans le processus d'internationalisation (voir *infra*), notamment dans les INV. Le troisième type est l'orientation à la croissance à l'international. C'est, avant tout, la vision globale, le désir et la motivation d'expansion de leur entreprise par des managers. Les orientations stratégiques sont un concept très utile dans l'étude des stratégies de croissance internationale des entreprises (Jantunen et al. 2008).

2.1.2. L'application de RBV dans les modèles expliquant l'internationalisation des INV

Modifier l'approche RBV pour comprendre la construction de l'avantage compétitif.

Dans leur article Hashai et Almor (2004) modifient l'approche RBV dans le sens où ils remarquent que souvent les entreprises possèdent certaines compétences supérieures à celles des concurrents et d'autres qui leur sont inférieures. En outre, les avantages compétitifs produits par les compétences supérieures (les compétences essentielles) peuvent être neutralisés par les compétences inférieures.

Dans cette perspective les auteurs s'intéressent aux trois activités: la R&D, la production et le marketing, en comparant un échantillon des INV avec les grandes entreprises multinationales. Ils démontrent que les INV non seulement protègent leurs compétences supérieures mais aussi compensent les compétences inférieures. Elles peuvent rivaliser sur les marchés internationaux

grâce aux choix des configurations stratégiques de leurs ressources. Concrètement, elles internalisent les activités R&D, dans lesquelles leurs compétences sont supérieures et elles externalisent les activités de production. Les activités marketing, à la fois très importantes et relativement inférieures sont internalisées par les INV. Cependant, il convient de remarquer que ces entreprises se concentrent sur le marché de niches qui ont leur spécificités s'agissant des activités marketing.

Figure 8 Les compétences essentielles et leur position comparative.

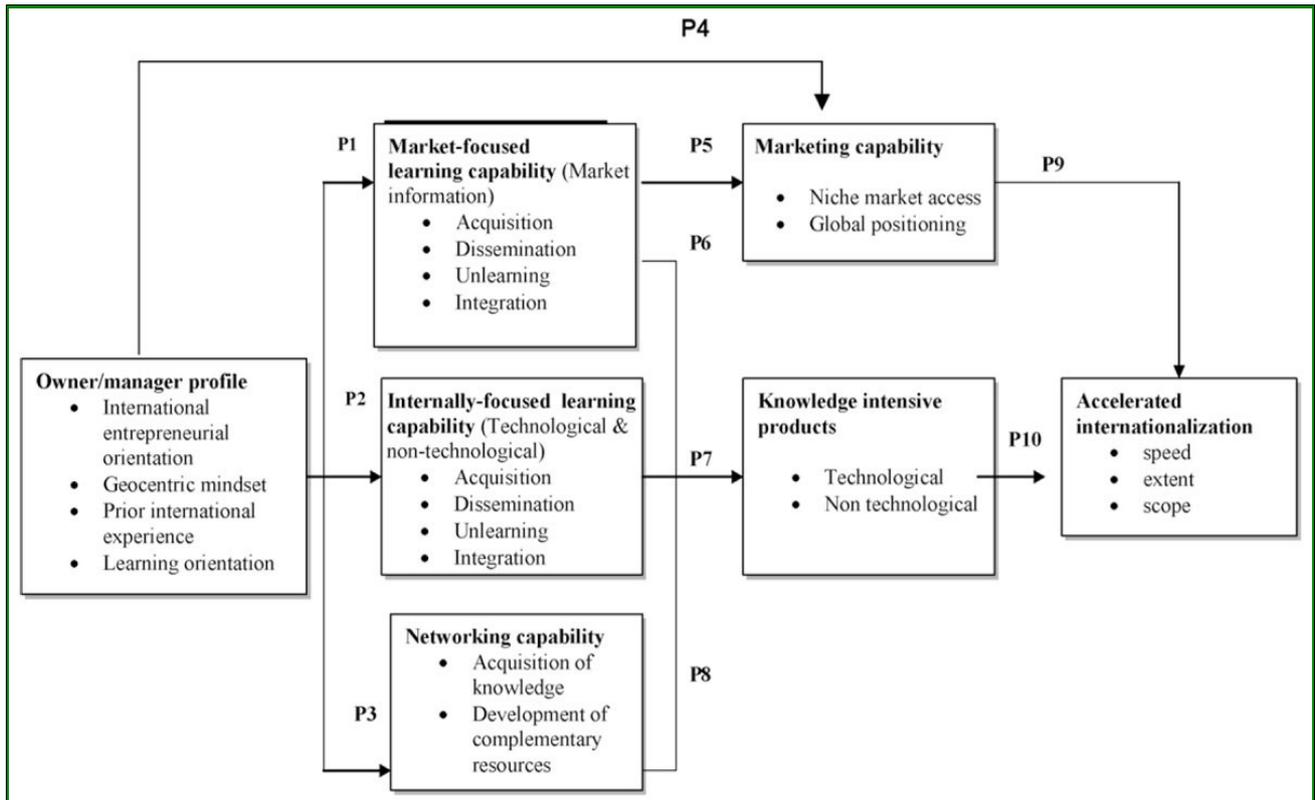
		<i>Comparative Position of Capability</i>	
		Superior	Inferior
<i>Core Capability</i>	Yes	I Preserve/ strengthen capability's superiority	II Choose a business model that minimizes inferiority
	No	III Contingency decisions	IV Acquire capability from external organizations

Source : Almor et Hashai (2004) p.

L'internationalisation des INV – la perspective des capacités dynamiques.

L'approche par des capacités dynamiques est très utile dans l'analyse du processus du développement de compétences et donc des avantages compétitifs, notamment sur le marché de niches dans le cas des INV. C'est la perspective adoptée par Weerawardena et al. (2007) qui tentent de comprendre les facteurs conduisant à l'internationalisation rapide. Leur modèle repose sur le concept des capacités dynamiques (Figure 9).

Figure 9. Le modèle des capacités dynamiques de l'internationalisation rapide des INVs.



Source: Weerawardena et al. (2007) p. 6

La base de tout processus est l'entrepreneur ou le manager qui est le moteur de l'internationalisation rapide. Ses caractéristiques principales sont d'une part la vision globale, (*global mindset*), grâce à laquelle il va chercher les opportunités au-delà des frontières nationale et, d'autre part son expérience internationale antérieure qui joue le rôle clé. Le profil du manager influence les capacités à trois niveaux différents. Premièrement, au niveau du marché (*market-focused learning capability*) les capacités permettent de produire les biens avant les concurrents. L'entrepreneur entretient aussi les relations avec les clients en améliorant sans cesse ses produits grâce aux effets *feed-back*. Deuxièmement, au niveau de la firme (*internally-focused learning capability*), les capacités permettant d'assimiler le savoir et d'effectuer les processus d'innovation à l'intérieur de l'entreprise. Troisièmement, elles agissent au niveau de réseau (*networking capability*), la ressource vitale pour les INV que le manager utilise afin d'acquérir le nouveau savoir et de nouvelles ressources. Toutes ces capacités amènent les INV à produire les biens (ou services) intenses en savoir (*knowledge intensive products*) qu'ils soient technologiques ou pas. Par ailleurs les caractéristiques de manager ainsi que les capacités liées au marché ont l'impact sur les capacités marketing c'est-à-dire l'habilité d'adopter une stratégie marketing-mix efficace. Le développement des produits intenses en savoir et les capacités marketing adaptées conduisent à une

internationalisation rapide des entreprises. Les propositions du modèle ont besoin d'être testées empiriquement.

L'impact des orientations stratégiques sur l'internationalisation des entreprises.

Jantunen et al. (2008) testent empiriquement l'importance des orientations stratégiques dans le processus d'internationalisation des INV mais aussi des *born-global again*. L'impact des orientations stratégiques varie en fonction de stratégie d'internationalisation choisie. Pour les INV l'orientation entrepreneuriale est très forte et joue positivement dans la réussite du processus. Il en est de même pour l'orientation à l'apprentissage. Par ailleurs les auteurs ont relevé peu de différences entre les INV et *born-global again*.

2.2. L'approche par le réseau et plus généralement le capital social appliqués à l'analyse de l'impact des relations d'une INV avec son environnement sur le processus d'internationalisation.

2.2.1. Le réseau – la ressource indispensable à l'internationalisation rapide des PME

Le réseau

L'importance du réseau dans le fonctionnement des INV a été reconnue très tôt dans la littérature d'*International Entrepreneurship* (Oviatt et McDougall 1994; Coviello et Munro 1995). En effet, les réseaux sont considérés comme l'une de principales ressources organisationnelles qui permettent aux PME de s'internationaliser rapidement (Oviatt et McDougall 1995). Shrama et Blomsterno (2003) leur accordent la place centrale dans le développement des INV. Au niveau d'une entreprise le réseau joue sur trois aspects. Il fournit l'information, détermine le temps durant lequel cette information atteindra l'entreprise et lui permet à d'avoir une bonne réputation (Burt 1997). Pour les INV le réseau ouvre les marchés, facilite l'accès au financement et aux canaux de distribution, réunit les membres venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise (Oviatt et McDougall, 1994). Cependant, outre l'impact positif, le réseau peut aussi influencer négativement le processus d'internationalisation d'une firme (Coviello et Munro 1995, 1997).

Il en existe deux types: le réseau social et le réseau d'affaires. Ils influencent le processus d'internationalisation au même titre (Coviello et Murno 1995, 1997). Les deux génèrent pour l'entreprise du capital social nécessaire et primordial dans le développement international (Autio 2005; Oviatt et McDougall 2005).

Le capital social

Selon la définition de Nahapiet et Ghoshal (1998) le capital social est « *the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit* » (p. 243). Au début de l'existence d'une entreprise c'est l'entrepreneur et l'équipe dirigeante qui incarnent ce capital (Autio 2005). Il est constitué de différents types de relations dont Prashantham et Young (2009) proposent une typologie qui repose sur l'intensité des liens et le type de configuration entre les partenaires.

Les liens entre les partenaires peuvent être faibles ou fortes. L'intensité des liens a été définie par Granovetter (1973, p. 1361) comme « (...) a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the ties ». Les liens faibles relient les entreprises plus éloignées et représentent un triple avantage par rapport à des liens forts. En effet, ils sont moins coûteux à maintenir, apportent davantage de nouveau savoir et permettent une adaptation plus efficace à travers le découplage (Sharma et Blomstermo, 2003).

Figure 10 La typologie de capital social dans les INV

Tie Configuration		
Tie Strength	Bonding (Internal)	Bridging (External)
Weak	Cross-functional relationships, e.g., technical/marketing (3) Transformation	Prospective clients, industry association contacts, etc (1) Acquisition
Strong	Intra-functional relationships among colleagues (2) Assimilation	Key client or strategic relationships (4) Exploitation

Source: Prashantham et Young (2009) p. 281

Concernant les configurations entre les partenaires, le pontage (*bridging*) s'effectue entre les partenaires dissemblables. Pratiquer le pontage est relativement difficile pour les nouvelles entreprises. En même temps, il représente des avantages considérables à travers l'accès aux nouvelles idées et opportunités, la facilitation de l'innovation (l'exploration et l'exploitation) et l'acquisition de la légitimité plus rapide (Prashantham, 2008). En revanche, la création des liens amicaux (*bonding*) qui s'effectue entre les partenaires homogènes, et de ce fait est beaucoup plus

facile pour les nouvelles entreprises, ne donne pas lieu à ce type d'avantages. Toutefois, *bonding* a de l'importance par rapport au fonctionnement interne de l'entreprise. De nombreuses recherches soulignent le rôle du capital social dans l'acquisition, la création, l'utilisation et la valorisation du savoir dans une entreprise (Coviello 2006; Prashantham 2008; Prashantham et Dhanaraj 2010).

Les travaux de recherche s'intéressaient principalement au réseau du point de vue de l'entreprise. Cependant les développements récents analysent aussi la dynamique du réseau dans les INV.

2.2.2. Le réseau au centre de la conceptualisation du processus d'internationalisation des INV

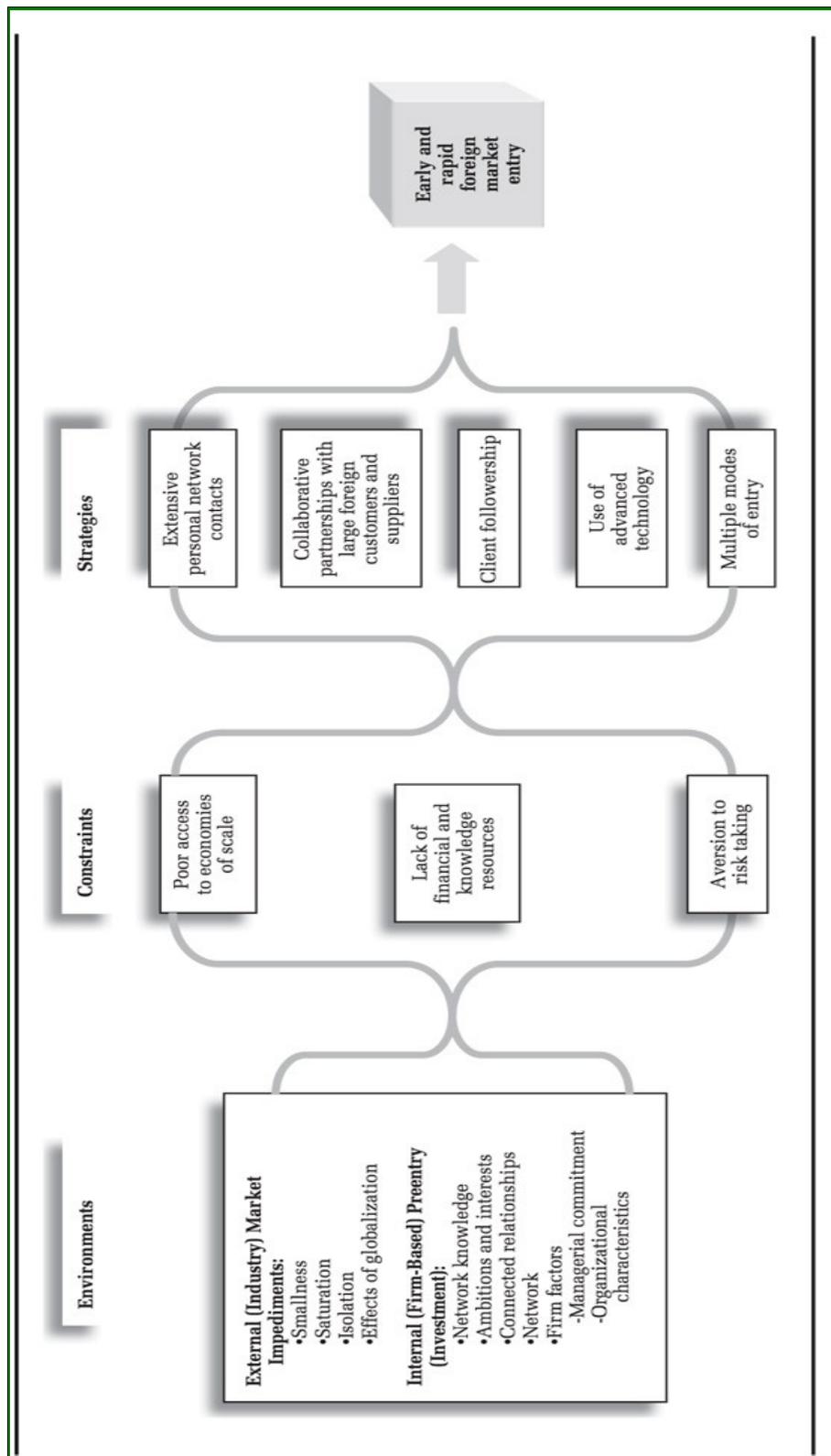
Le réseau à la base des stratégies d'internationalisation.

L'article de Freeman et al. (2006) tente de comprendre comment les entreprises utilisent les réseaux dans le processus d'internationalisation rapide. Les auteurs proposent un cadre d'analyse articulé autour de trois concepts : l'environnement, les contraintes et les stratégies.

L'environnement est constitué par deux types de facteurs. Les facteurs externes venant de l'industrie et du marché causent des entraves au développement de l'entreprise. Il s'agit de la saturation, l'isolation, les effets de globalisation. Les facteurs relatifs à l'entreprise sont : le savoir, le réseau, les ambitions et les intérêts de l'entreprise, les relations, le réseau, l'engagement des managers et les caractéristiques organisationnelles. L'environnement est à la source des trois principales contraintes auxquelles se confrontent les jeunes entreprises : les économies d'échelle inexistantes ou insuffisantes, l'insuffisance des ressources financières et intangibles comme le savoir, et l'aversion pour le risque. Les entreprises confrontées à ces contraintes développent cinq stratégies pour les dépasser et s'internationaliser (Annexe 5).

Toutes ces stratégies reposent sur le réseau ou l'alliance. Les managers des INV sont des personnes très motivées et engagées. Ils n'hésitent pas à puiser dans leurs relations, leurs réseaux personnels, qui sont d'ailleurs très orientés vers l'étranger car il s'agit des individus avec une expérience internationale. Les entreprises peuvent aussi développer des partenariats avec des grands clients et fournisseurs à l'étranger. En offrant des biens de grande qualité et très spécialisés, l'entreprise bâtit sa réputation, évite les annulations des commandes et la perte de clients. L'autre stratégie est le développement des alliances stratégiques avec les partenaires, ce qui permet de partager les risques financiers et de gagner en visibilité sur le marché international. La politique de l'innovation proactive qui propose des produits toujours meilleurs est à la base de la croissance à l'international.

Figure 11. Cadre d'analyse des principales stratégies d'internationalisation utilisées par les petites entreprises INV.



Source: Freeman et al. 2006 p. 48

Les multiples modes d'entrée doivent être adoptés simultanément par une entreprise afin d'augmenter les chances de réussite. Il convient de souligner que l'internationalisation d'une entreprise doit reposer sur une combinaison de toutes ces stratégies.

L'usage de réseau à travers ces stratégies permet aux entreprises d'augmenter les ventes rapidement, d'atteindre les économies de l'échelle, d'accéder aux ressources financières, d'acquérir le savoir et de contrôler le risque.

Les contraintes sont pour ces acteurs les moteurs de l'action plus que des barrières. Le cadre d'analyse de l'article ne met pas assez en valeur le rôle clé joué par l'entrepreneur et l'équipe dirigeante. Leurs motivations ainsi que les choix des stratégies ou des combinaisons des stratégies n'y sont pas analysées.

La dynamique du réseau dans les entreprises à l'internationalisation rapide.

Coviello (2006) étudie les dynamiques des réseaux des INV très tôt dans leur cycle de vie. Le fondement du modèle est l'analyse du réseau dans la littérature entrepreneuriale. Les liens évoluent au cours du temps des plus simples (souvent familiales), vers des plus complexes, multidimensionnels. Ceci procure à l'entreprise une stabilité notamment par rapport à l'accès aux ressources et les possibilités de croissance (Larson et Starr 1993). L'autre point de vue (Hite et Hesterly 2001) s'intéresse au réseau au moment de la création de l'entreprise. A ce moment là, les relations sont de nature sociale et ont pour but d'assurer la cohésion de la jeune organisation. Cet aspect peut impliquer une certaine dépendance du sentier. Lorsque l'entreprise passe dans la phase de croissance, les liens changent de nature, deviennent plus « orientées affaires » et nécessitent plus de gestion de la part des managers.

L'étude de Coviello (2006) confirme l'importance du réseau dans l'internationalisation rapide d'une entreprise. Il est la ressource intangible, indispensable dès la création d'une INV. De plus, pour chaque entreprise la façon de créer un réseau et la gestion des liens avec ses partenaires sont des processus uniques qui dépendent beaucoup des qualités subjectives des managers.

S'agissant de la dynamique du réseau dans le temps, les résultats montrent que les réseaux petits et denses sont les plus avantageux au moment de la création de l'entreprise. En effet, ils permettent de profiter de la confiance, décisive au début de vie d'une INV. Au fur et à mesure que l'entreprise avance dans l'internationalisation et la croissance, le réseau s'élargit et sa densité diminue, ce qui implique l'augmentation du capital social. En outre, avec l'extension du réseau, les contraintes ³ diminuent et le capital social des INV augmente. L'internationalisation et la croissance font que

³ Les contraintes mesurent combien d'acteurs constitue un réseau d'une entreprise; plus grand est le réseau, plus la contrainte est faible, et plus les opportunités sont grandes.

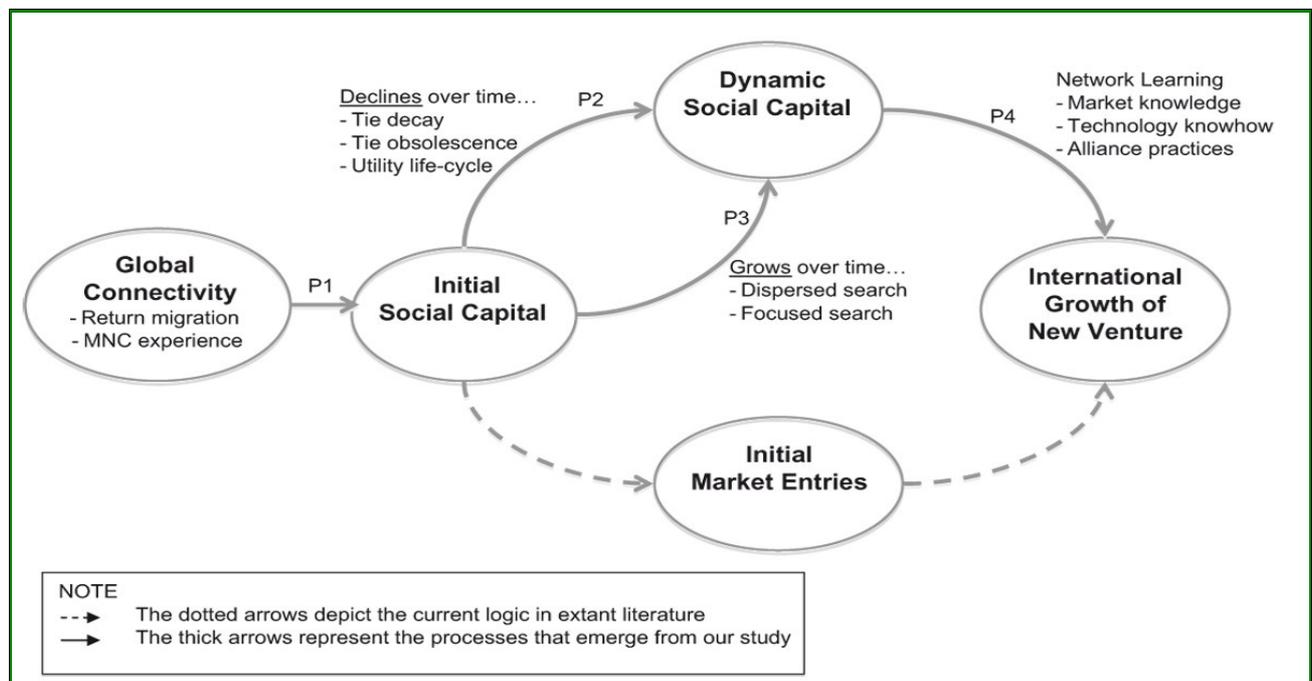
l'entreprise se retrouve au centre du réseau et joue le rôle du pont entre les différents acteurs. Cela constitue aussi l'augmentation de son capital social. Concernant les caractéristiques du réseau même (la durée des liens, leur contenu, et la direction) l'étude montre qu'elles sont à la fois et dirigées volontairement par les managers. La réputation des INV a très peu d'impact sur leurs résultats dans la première période de leur vie. Au fil du temps, les entreprises acquièrent leur propre identité au sein du réseau, dans le sens où leur attractivité aux yeux des partenaires augmente. Contrairement aux constats de la littérature entrepreneuriale, les réseaux de très jeunes INV sont plus de nature économique que sociale. Le réseau des INV ne se stabilise pas au cours du temps. Au contraire, il est dynamique, certains liens sont de courte durée, d'autres fonctionnent à long terme.

Au-delà de la validation empirique du modèle, cette étude pose la question de comparaison de l'évolution des réseaux des INV et des entreprises qui ne s'internationalisent pas. Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur le caractère idiosyncratique des réseaux des entreprises.

L'influence de l'évolution du capital social sur l'internationalisation des PME

Prashantham et Dhanaraj (2010) analysent comment le capital social évolue au cours du temps dans l'entreprise et comment cette évolution influence la croissance internationale des petites entreprises.

Figure 12. Modèle dynamique de l'impact du capital social sur l'internationalisation de jeunes entreprises.



Source: Prashantham et Dhanaraj, 2010, p. 969

Le stock du capital social est inégalement distribué dans les entreprises. Dans les firmes créées par les employés des entreprises multinationales ou par des les émigrés retournant dans leur pays (*return migrants*) la partie internationale du stock initial du capital social est plus élevée. Contrairement au modèle de Coviello (2006, voir *supra*) où le réseau évolue en augmentant, Prashantham et Dhanaraj (2010) insistent sur le fait que, comme tout capital, le capital social se déprécie au cours du temps. Trois processus peuvent survenir. Premièrement, la détérioration des liens qui peut avoir pour cause la diminution de l'interaction entre les acteurs ou l'augmentation de l'intensité relations avec certains partenaires au détriment des autres. Deuxièmement, l'obsolescence du capital social peut venir du contexte qui évolue où un acteur change de travail et ne sert plus de lien entre deux entreprises. Troisièmement, l'épuisement des opportunités qui résulte du cycle de vie d'un réseau.

Le comportement des entreprises qui réussissent leur internationalisation résulte à la fois de l'exploitation du réseau existant et de l'exploration de nouveaux liens. L'exploitation du capital social apporte à l'entreprise des ressources financières, des opportunités commerciales mais facilite aussi l'acquisition du savoir qui est l'élément central dans le processus d'internationalisation des INV. Ce savoir est de trois types : le savoir sur les marchés internationaux, le savoir technologique et la façon de l'appliquer dans les relations commerciales, le savoir sur le milieu d'affaires dans le secteur donné et la façon d'y travailler.

L'extension du réseau consiste en un comportement pro-actif et la recherche de nouveaux partenaires internationaux. Cela implique la possibilité pour une entreprise de se détacher de la dépendance du sentier. La démarche d'expansion du réseau se fait par l'approfondissement des liens sur le marché où l'entreprise est présente, mais aussi par la recherche des liens sur les nouveaux marchés et l'utilisation du réseau local comme tremplin pour accéder à de nouveaux liens à l'international. Il s'agit ici d'une stratégie de dispersion de moyens d'expansion du réseau.

Le nombre limité des cas étudiés (3) constitue une limitation du modèle et nécessite une confirmation par une recherche sur un échantillon plus large. Le rôle des managers dans l'entretien et l'augmentation du capital social a été avéré, il serait intéressant d'élargir la perspective concernant le type d'expérience internationale du créateur aux immigrants. Par ailleurs, cette étude est une des très rares s'intéressant aux INV dans des pays émergents, or le phénomène des INV est global. Les INV dans des économies émergentes sont le champ de recherche qui attend à être exploité.

2.3. L'approche de l'entreprise fondée sur le savoir et son intérêt dans l'étude de l'internationalisation des PME.

2.3.1. Le savoir, l'approche de l'entreprise fondée sur le savoir et leur intérêt dans la conceptualisation de l'internationalisation.

Le savoir

Le concept du savoir est au centre des recherches sur la stratégie et les performances des entreprises (Knight et Cavusgil 2004). Le savoir est la ressource la plus importante de l'entreprise qui permet l'internationalisation de la firme. Cependant, il est très difficilement mesurable, notamment lorsqu'il s'agit du savoir tacite, détenu au niveau individuel. Lorsqu'il est intériorisé au niveau organisationnel, le savoir devient plus explicite, et de ce fait plus mesurable (Grant 1996). Dans ce travail nous nous référons au savoir organisationnel qui est « (...) *capacity to apprehend and use relationships among critical factors in such a way as to achieve intended ways* » (Autio et al. 2000, p. 911).

L'approche de l'entreprise fondée sur le savoir

L'approche de l'entreprise fondée sur le savoir (*knowledge-based view of the firm* – KBV) est la continuation de RBV qu'elle complète dans la mesure où la vision traditionnelle ne peut pas expliquer la création des avantages compétitifs dans des entreprises (comme INV) ayant très faibles ressources tangibles (Gassman et Keupp 2007). D'après la définition de Grant (2002) reprise par Prashantham (2005, p. 39) le KBV « *is not a theory of the firm in any formal sense. It is more a set of ideas about the existence and nature of the firm that emphasize the role of knowledge* ». Cette approche repose sur certaines hypothèses : le savoir a de l'importance en tant que la ressource productive (1), il existe des variations dans son cessibilité (2), il est plus cher de le créer que de le copier et cela implique les économies d'échelle (3), la spécialisation conduit à une plus grande efficacité dans la création et le stockage du savoir (4), le savoir est une obligation dans beaucoup d'opérations (5) (Prashantham 2005).

Il existe un lien entre le savoir et l'internationalisation des entreprises aussi bien du point de vue des modèles par étapes que dans l'étude des INV (Yli-Renko et al. 2002). L'internationalisation est une forme d'innovation dont le savoir constitue à la fois l'indispensable moteur et le moyen d'affronter l'incertitude (Prashantham 2005). C'est l'entrepreneur et son expérience internationale qui sont sa source dans les INV. Les auteurs distinguent deux concepts de savoir importants qui sont impliqués dans le processus d'internationalisation. Premièrement, le savoir sur le marché, reconnu par

l'approche traditionnelle, qui est produit par l'entreprise et qui permet de réguler les ressources engagées sur les marchés étrangers (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975). Deuxièmement, et de façon plus importante concernant les INV, l'intensité du savoir (*knowledge-intensity*) qui se réfère à la dimension technologique. Elle joue un rôle important dans l'internationalisation dans la mesure où il permet à l'entreprise de produire une offre globale et la mettre sur les marchés.

L'approche KBV est donc particulièrement intéressante pour étudier les INV car ces entreprises construisent leurs avantages compétitifs par l'exploitation des ressources basées sur le savoir. Elles accumulent et transfèrent le savoir plus rapidement que les entreprises traditionnelles. Dans l'environnement dynamique cette ressource contribue plus aux performances des entreprises que les ressources tangibles (Gassmann et Keupp 2007).

Les capacités organisationnelles, leur impact sur l'internationalisation des PME.

Les capacités organisationnelles (*organizational capabilities*) des entreprises ont une grande importance dans le développement international des jeunes PME. Cette importance est expliquée par l'économie évolutionniste où elles sont « (...) *critical competences and embedded routines* » (Knight et Cavusgil 2004, p. 126). Elles sont développées par le nouveau savoir et rendent possible l'innovation (l'internationalisation étant une sorte d'innovation). L'intégration du nouveau savoir est l'élément essentiel des capacités organisationnelles. Elles influencent les performances parce que le management stratégique d'une entreprise les utilise pour faire face à l'environnement qui change (Knight et Cavusgil 2004).

Les INV sont les entreprises où le savoir est souvent la seule ressource qu'elles détiennent. Elles ont une culture d'innovation et se développent à l'international plus rapidement. Leurs performances sont le résultat du savoir entrepreneurial et la façon dont il est acquis et exploité à travers leurs capacités organisationnelles (Knight et Cavusgil 2004). Le savoir et les capacités organisationnelles se renforcent mutuellement ce qui peut donner lieu à un cercle vertueux alimenté par le processus d'internationalisation (Prashantham 2005).

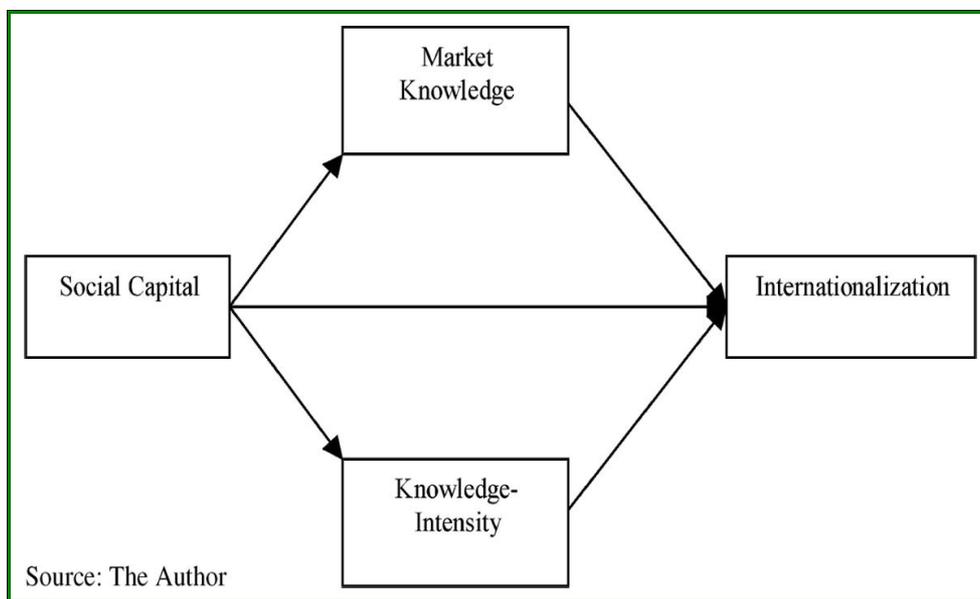
Deux types des capacités organisationnelles sont particulièrement utiles dans l'analyse d'internationalisation des PME. Premièrement, l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire le processus d'assimilation du nouveau savoir par l'entreprise. L'incorporation du savoir commence au niveau individuel et lorsqu'il est assimilé dans des routines, et des pratiques, il devient organisationnel (Autio et al. 2000). Deuxième type est la capacité d'absorption définie comme « *the ability of the firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends* » (Cohen et Levinthal 1990, p. 1). Dans les INV c'est l'expérience internationale de l'entrepreneur qui est la source de la capacité d'absorption et qui permet à l'entreprise de

d'acquérir le savoir pour gérer le processus de développement international (Freeman et al. 2010).

Le capital social, le savoir et l'internationalisation.

Nous avons vu dans la section précédente l'importance du réseau et plus généralement du capital social dans l'internationalisation des entreprises. Le capital social est, entre autres, le moyen pour une entreprise d'acquérir et de valoriser le savoir. L'influence positive du capital social sur le savoir sur le marché mais aussi sur l'intensité du savoir a été démontrée par Yli-Renko et al. (2002). De plus en plus de chercheurs suggèrent de combiner l'approche par le réseau et le KBV, dans l'analyse du processus d'internationalisation (Prashantham 2008). La figure 13 schématise les deux aspects et leur impact sur l'internationalisation (Prashantham 2005).

Figure 13. Le capital social, le savoir et l'internationalisation



Source: Prashantham (2005), p. 44

2.3.2. Les modèles d'internationalisation des INV fondés sur l'approche KBV et le capital social

La construction de l'avantage compétitif par les INV dans la perspective KBV.

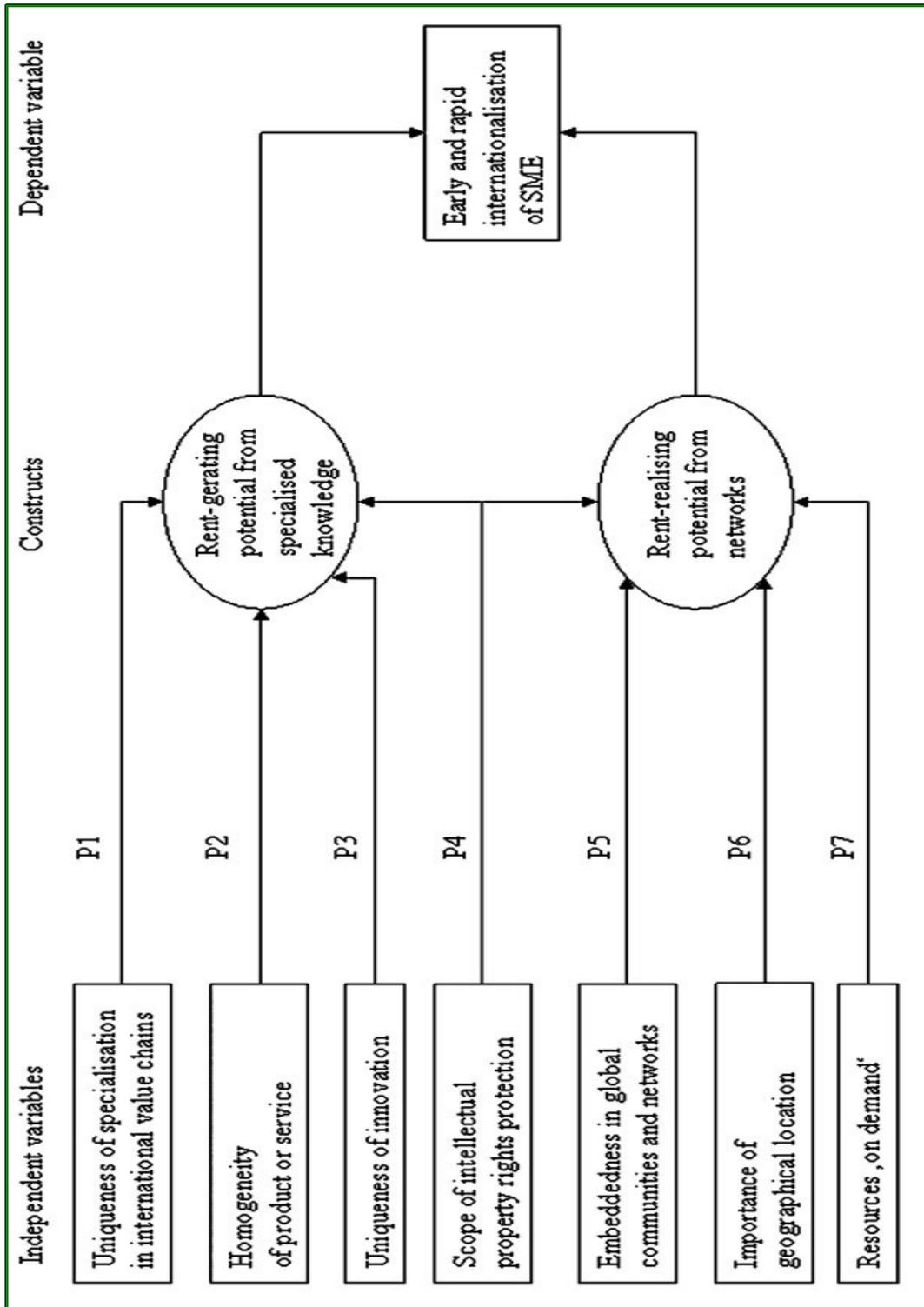
En adoptant l'approche KBV Gassman et Keupp (2007) effectuent les études de cas de six PME dans le secteur de biotechnologies et proposent le modèle causal d'internationalisation des INV. Le succès de l'internationalisation rapide des PME requiert deux types des conditions : la construction du potentiel des rentes (*rent-generating potential*) et la construction du potentiel de réalisation des rentes (*rent-relaising potential*). La première repose sur un savoir spécifique que détient chaque

entreprise. Ce savoir se caractérise par quatre aspects qui conditionnent l'internationalisation rapide et son degré. Premièrement, il rend possible la spécialisation au sein des chaînes de valeur internationales dans le sens où l'entreprise peut se spécialiser en utilisant son savoir spécifique dans l'innovation et par la prise de risque. L'entreprise doit aussi savoir comment combiner ce savoir spécifique avec celui de ses partenaires car la collaboration est nécessaire pour accéder aux ressources extérieures. La deuxième caractéristique est le fait qu'il conduit à la production des biens homogènes qui pourront être commercialisés dans de différentes régions du monde sans des adaptations spécifiques. Troisièmement, le savoir spécifique doit se traduire en des innovations originales dans les produits. Quatrièmement le savoir doit pouvoir être protégé par les moyens classiques (brevets) étendus aux moyens « factuelles » et notamment sa complexité ou le savoir tacite.

Concernant la deuxième condition qui est la construction du potentiel de réalisation des rentes, ce potentiel doit être transformé en des performances. Pour cela l'entreprise doit se doter d'un réseau et d'une stratégie. Cette condition repose sur quatre aspects. Premièrement, déjà mentionnée, la protection de la propriété intellectuelle qui sert de lien entre les deux conditions. Deuxièmement, l'entreprise doit disposer d'un réseau. Les auteurs insistent sur le fait que le réseau social et le réseau d'affaires se confond et cela est très positif pour le développement d'une INV (Prashantham, 2005). Le troisième aspect est la localisation géographique qui peut jouer négativement sur l'internationalisation. En effet, si les entreprises ont besoin de s'installer sur les territoires précis (pour des raisons liées aux collaborateurs ou aux infrastructures par exemple) l'internationalisation peut prendre plus de temps. Quatrièmement, l'accès à des ressources « à la demande » favorise l'internationalisation rapide. Lorsque l'entreprise a besoin d'utiliser les ressources tangibles il est préférable qu'elle puisse le faire sans devoir les acquérir.

En composant l'approche par réseau, KBV et la théorie du capital social, le modèle montre comment une PME peut dépasser le désavantage lié à la taille (*liability of smallness*) et construire les avantages compétitifs en compensant le manque des ressources et s'internationaliser rapidement. Le modèle met aussi l'accent sur la protection de propriété intellectuelle, de façon traditionnelle mais aussi par des moyens non officiels.

Figure 14 Le modèle causal du processus d'internationalisation



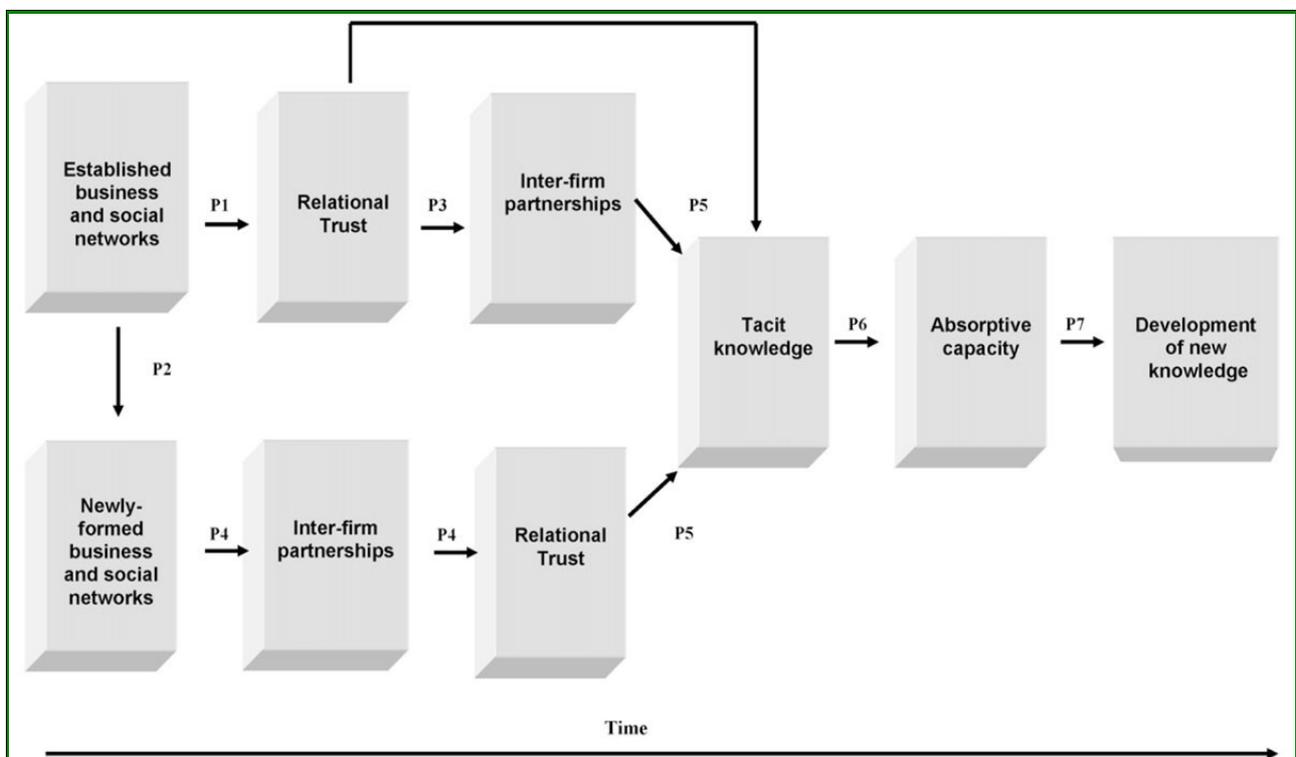
Source: Gassmann et Keupp (2007), p.362

L'internationalisation rapide dans le modèle du développement rapide du savoir

Le modèle de développement rapide du savoir proposé par Freeman et al. (2010) se fonde sur le modèle par étapes enrichi par la perspective de réseau (Johanson et Vahlne, 2003).

La complexité du modèle repose sur plusieurs aspects. Tout d'abord, il tente de dépasser le concept du partage de savoir à l'intérieur de l'entreprise en intégrant la dimension inter-organisationnelle. Ce type de partage est rendu plus difficile par l'environnement international. L'autre aspect de complexité est lié aux caractéristiques du savoir qui rendent son partage plus difficile (la partie du savoir tacite qui ne peut pas être explicité, la spécificité des actifs liés au savoir, la distance organisationnelle). Le modèle introduit aussi dans l'analyse la notion du temps et les notions de la capacité d'absorption et des opportunités contraintes.

Figure 15 Le modèle du développement rapide du savoir



Source: Freeman et al. (2010), p.76

Le développement du savoir commence par les relations d'une INV avec son réseau. Le modèle distingue deux types de réseaux. Le premier est le réseau déjà établi (*established business and social networks*) qui se caractérise par des liens anciens et forts. L'autre type sont les réseaux nouvellement créés, (*newly-formed business and social networks*) souvent de façon rapide et

aléatoire. Selon le type, la confiance dans les relations entre les partenaires n'est pas appréhendée de la même façon. La confiance est « *mutual reliance on or expectation of some qualities or attributes engendering goodwill between partner organizations* » (Freeman et al. 2010, p.76). Elle est à la base de la qualité de relations dans les entreprises et joue le rôle particulièrement important dans les INV (Autio, Sapienza et Arenius, 2005). Dans une organisation la confiance permet d'acquérir et d'appliquer le savoir rapidement. Les liens forts caractérisés par l'amitié, une grande interactivité et la confiance ont besoin de temps pour se créer. Le partage du savoir et notamment du savoir tacite ne peut se faire que dans le cadre d'une relation de confiance. Or, les INV opèrent dans le contexte de changement constant, où les décisions sont prises sous pression de temps, de façon très rapide. Dès lors, elles s'efforcent de construire des liens inter-entreprises basés sur les relations de confiance avec les partenaires issus des réseaux établis. De même les nouveaux réseaux se créent aussi à partir des relations issues des réseaux établis.

Le contexte d'une grande incertitude ainsi que le temps nécessaire à l'établissement des relations de confiance oblige les INV à collaborer avec les nouveaux partenaires sur les bases autres que la confiance. Ces collaborations se caractérisent par l'interdépendance et des besoins mutuelles. A terme, elles peuvent conduire à l'établissement de la confiance.

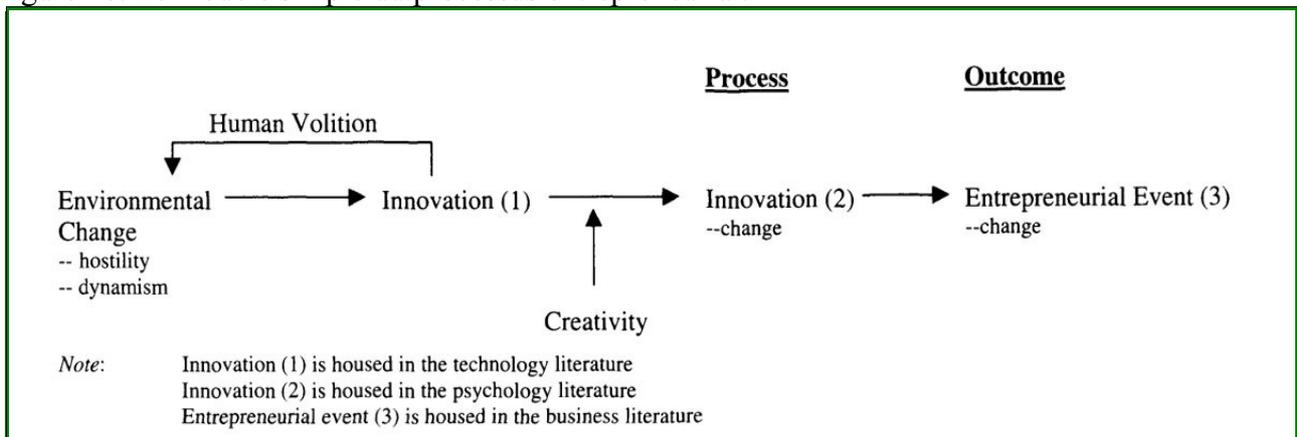
L'importance des relations de confiance se trouve dans le fait qu'elles conduisent au développement de savoir tacite. Notamment dans le cas des INV dans le secteur de hautes technologies, intenses en savoir. Elle sont une protection face aux comportements opportunistes. C'est la raison pour laquelle, contrairement à ce qui arrive souvent dans les entreprises traditionnels, les coûts ne sont pas le critère principal de choix des partenaires. Les INV préfèrent les partenaires de confiance provenant de leurs réseaux (l'exploitation de leur capital social). Le savoir tacite qui est le résultat des collaborations entre les partenaires liés par des relations de confiance augmente la capacité d'absorption d'une INV. Le processus est basé sur l'échange rapide du savoir. Cette rapidité crée la redondance du savoir qui facilite l'assimilation du savoir tacite. Lors de ce processus les relations deviennent plus fortes et de nouveaux réseaux se créent. La capacité d'absorption augmente. Les réseaux et les relations de confiance qui s'amplifient grâce à la capacité d'absorption conduisent à la création de nouveau savoir.

Le modèle explore comment le savoir est créé, mais il n'analyse pas des conséquences à long-terme de ce processus. Par ailleurs, il souligne l'importance de la confiance dans les relations, cette vision devrait être nuancée par l'étude des implications de mobilité salariale très importante dans le secteur de hautes technologies et dans les INV.

2.4. Le modèle du comportement entrepreneurial dans la perspective temporelle.

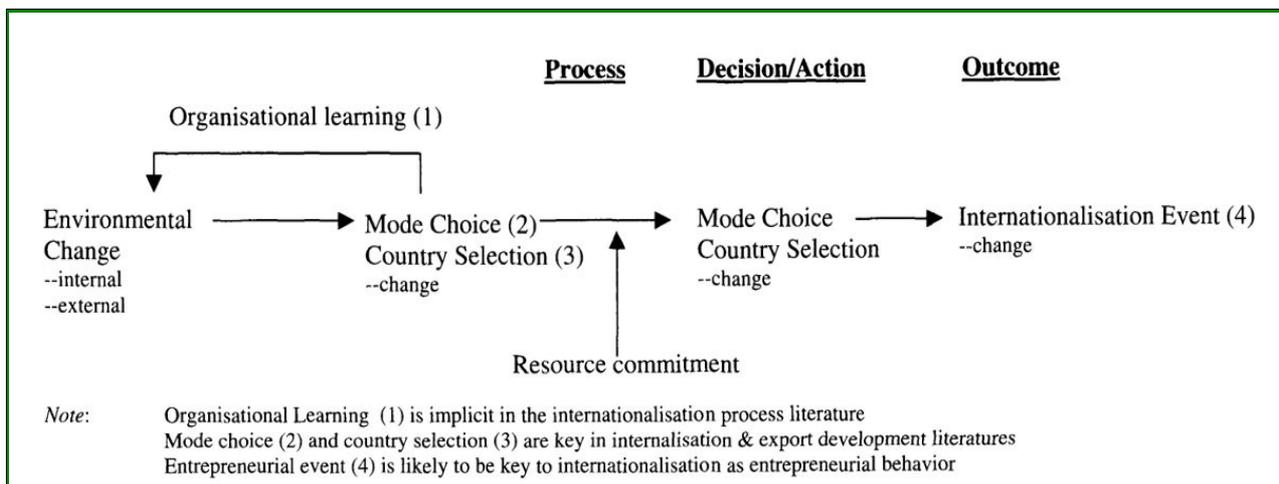
Répondant à des appels pour des travaux proposant un cadre intégrateur dans l'*International Entrepreneurship*, Jones et Coviello (2005) ont développé le modèle général d'internationalisation des entreprises. Les auteurs fondent leur conceptualisation sur le modèle du processus entrepreneurial inspiré par Brazeal et Herbert (1999). L'entrepreneuriat y est considéré comme un comportement proactif, qui a pour but de créer de la valeur par le processus d'innovation. Le modèle du processus entrepreneurial sert à la construction du simple modèle d'internationalisation.

Figure 16. Le modèle simple du processus entrepreneurial.



Source: Jones et Coviello (2005) p. 286

Figure 17. Le modèle simple du processus d'internationalisation.



Source: Jones et Coviello (2005) p. 286

Le changement de l'environnement conduit à un choix de mode d'entrée dans un pays. L'entreprise engage des ressources, ce qui conduit à un comportement plus risqué et finalement à un événement

d'internationalisation. Les deux modèles ont en commun les notions de comportement et du temps, autour desquelles s'articule le modèle général d'internationalisation proposé par les auteurs.

La dimension temporelle est importante dans l'analyse de l'internationalisation car l'acte d'internationalisation arrive à un moment spécifique dans l'histoire de l'entreprise. En plus, l'internationalisation demande l'efficacité dans la gestion du temps nécessaire au développement et à la vitesse du processus.

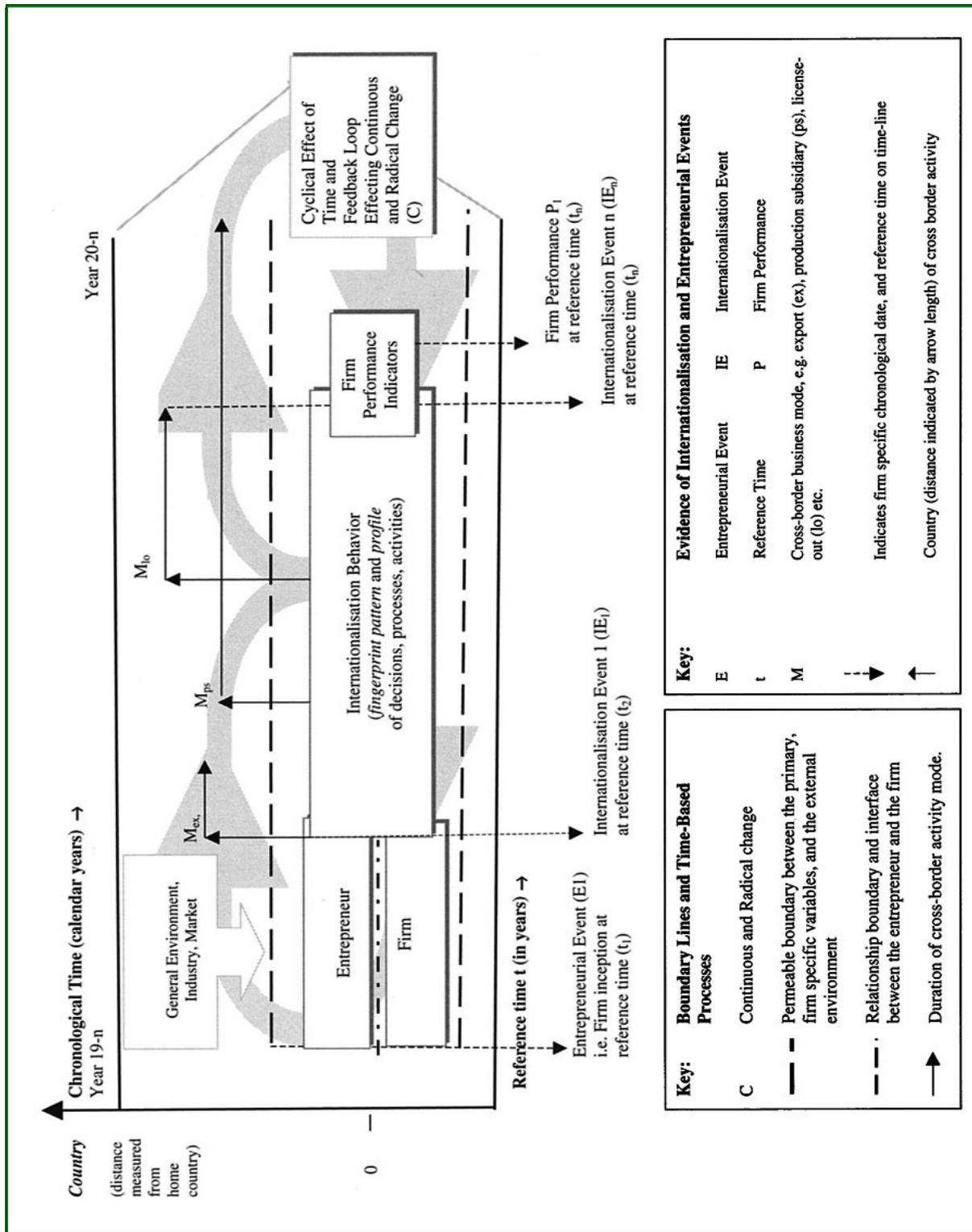
La dimension comportementale de l'internationalisation découle du fait qu'elle est un comportement entrepreneurial. En effet, le comportement est « (...) *central and essential element in the entrepreneurial process* » (Covin et Selvin, 1991, p. 7) et « (...) *is by definition, overt and demonstrable* » (Covin et Selvin, 1991, p. 8). Les caractéristiques les plus simples du comportement d'internationalisation sont le mode d'entrée, le choix du pays d'installation et le temps lors duquel le processus s'effectue.

Le modèle général du processus d'internationalisation des entreprises (*entrepreneurial internationalisation*) (Figure 18) repose sur ces deux dimensions clés qui sont le temps et le comportement. Il permet de caractériser le processus d'internationalisation de chaque entreprise indépendamment du contexte. En effet, ce processus peut être décrit en définissant les données suivantes, résultantes de l'interaction du temps et de comportement: la création de l'entreprise, les événements d'internationalisation, le *fingerpring pattern*⁴, le profil dynamique construit à partir des comportements d'internationalisation.

En dehors du temps et du comportement le modèle permet aussi d'intégrer d'autres éléments. Il s'agit tout d'abord des interactions de l'entrepreneur ou l'entreprise avec son environnement. C'est le processus de l'innovation à travers lequel l'entrepreneur ou l'entreprise réagissent au changement. L'entreprise peut également innover au niveau de son stratégie, ce qui est aussi une réponse au changement dans l'environnement. Enfin, le modèle intègre aussi les indicateurs de performance qui montrent les résultats du développement à l'international pour une entreprise.

⁴« (...) *composite of the number and range of cross-border business modes established by the firm, and the number and distance of countries with which those modes were established, at specific points of time* », Jones et Coviello, 2006, p.

Figure 18. Le modèle général du processus d'internationalisation des entreprises



Source : Jones et Coviello (2005) p. 293

2.5. Le modèle de trois phases (*phase model*).

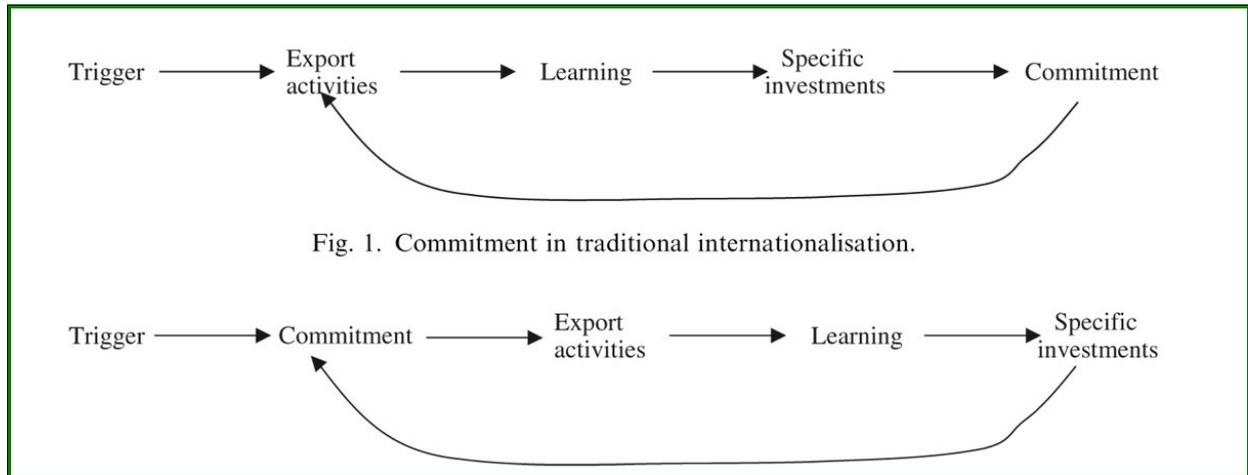
Dans leurs travaux sur le phénomène des INV certains auteurs introduisent dans leur analyse les phases de vie d'une entreprise (Coviello 2006). C'est le cas notamment lorsqu'il s'agit de l'analyse temporelle. Cela permet d'une part de nuancer la compréhension du phénomène d'internationalisation tout en maintenant les singularités par rapport aux modèles traditionnels. D'autre part, ces études témoignent, dans une certaine mesure, des tentatives de rapprochement des ces deux familles d'analyse d'internationalisation.

S'inspirant du modèle traditionnel par étapes, Gabrielsson et al. 2008, tentent d'expliquer le comportement des INV dans le temps. La première phase est le lancement. L'entreprise produit un bien qui a un potentiel global, mais elle est désavantagée par la faiblesse de ses ressources et de sa structure organisationnelle. La réussite implique le choix du canal de la croissance rapide approprié. Ce choix est influencé par le créateur de l'entreprise, le produit, l'innovation et le réseau. La recherche de moyens financiers s'effectue dans le pays mais aussi à l'étranger. Le financement va de pair avec le choix des stratégies de marché qui sont inspirés par le dirigeant. L'acquisition du système de l'apprentissage organisationnel joue à ce stade le rôle très important.

La deuxième phase est celle de la croissance et d'accumulation des ressources. Le marché est global et il se caractérise par les concurrents peu nombreux mais très agressifs. L'apprentissage organisationnel joue un rôle clé, notamment dans la capacité d'amélioration des produits grâce à l'interaction avec ses clients et son réseau. La troisième phase est la phase de rupture. Elle a lieu lorsque l'entreprise atteint un niveau d'indépendance, grâce aux processus développés lors de la phase 2. Elle peut penser sa stratégie globale. Pour être pérenne, une INV doit avoir la vision globale et être réellement engagée (*effective commitment*) dans le processus de pénétration du marché.

Il est intéressant d'analyser le rôle de l'engagement dans le modèle d'internationalisation des INV par rapport au modèle traditionnel (Figure 19). Dans le modèle traditionnel l'engagement est le résultat des investissements spécifiques, effectués après le processus de apprentissage organisationnel. La décision d'investir implique les coûts irrécupérables, l'entreprise est donc « forcée » de continuer le processus d'internationalisation. L'engagement international dans les INV est crucial dès la création. Le moteur n'est pas le risque de perdre les investissements mais plutôt des facteurs « affectives » (*affective commitment*) qui sont les opportunités globales perçues par les dirigeants.

Figure 19. L'engagement dans l'internationalisation des INV.



Source: Gabriellsson et al. 2008, p.398

Concernant les INV, certains travaux concentrent leur attention sur l'entreprise même pour savoir comment fonctionne-t-elle et de quelle façon elle crée son avantage compétitif. D'autres la mettent dans son environnement et insistent sur le réseau comme la source d'une grande ouverture. Enfin, certains auteurs tente de réunir plusieurs approches afin d'expliquer le phénomène d'internationalisation. *L'international entrepreneurship* est un courant en construction. La recherche dans ce domaine est très dynamique. En effet, les INV attirent l'attention des chercheurs, parfois au détriment d'autres entreprises. Certains considèrent même la façon rapide de s'internationaliser s'imposera dans l'avenir à toutes les entreprises. Cependant dans la réalité nous assistons à la coexistence des entreprises qui s'internationalisent dans des façons très différentes.

Troisième partie

Les modèles intégrateurs de l'approche traditionnelle et des développements sur les INV

L'apparition des entreprises du type INV a rendu l'étude d'internationalisation des PME encore plus complexe. Alors que pour certains auteurs l'approche traditionnelle et notamment le modèle par étapes devient obsolète, d'autres le considèrent comme une référence toujours actuelle. En réalité nous assistons à une coexistence de différentes manières de s'internationaliser est PME. Dès lors, le défi pour les chercheurs est la conceptualisation du processus qui les engloberait toutes. Certains auteurs concentrent leur attention autour des concepts déjà développés et tentent de voir leur influence dans de différents types d'entreprises. D'autres travaillent sur la conceptualisation générale d'internationalisation des PME. Enfin, certains travaux intègrent les différents types de processus à travers l'approche de l'entreprise par le savoir, car le savoir semble être au centre du processus d'internationalisation.

1. Autour de quelques concepts de l'internationalisation des PME.

Chetty et Campbell-Hunt (2004) analysent les concepts de l'internationalisation des entreprises à la lumière de deux approches: du cadre traditionnel dont la référence la plus connue est le U-modèle et du cadre plus récent qui concentre son attention sur les INV et se caractérise par un grand éclectisme quant aux références théoriques et aux approches utilisées.

Le marché domestique

Le premier concept est l'importance du marché domestique. Pour les INV cette importance peut être faible voir nulle. Elles voient le marché comme global, mais elles n'opèrent que sur des niches très définies. Ce faible ancrage national et l'internationalisation rapide font que le processus est perçu par les INV comme moins coûteux et moins risqué (dans le sens où, il n'y a pas d'engagement des ressources irréversible). En effet, « *firms that internationalize early develop a positive attitude toward internationalization* » (Chetty et Campbell-Hunt 2004, p.61). Cependant les résultats empiriques relativisent cette prédiction. Les auteurs ont trouvé que les entreprises globales avaient acquis de significatives positions sur les marchés domestiques avant de s'internationaliser. Même si quantitativement la part du marché domestique est faible, qualitativement cet ancrage reste très important. Pour les entreprises s'internationalisant de façon traditionnelle, le marché domestique est le point d'ancrage du processus et reste dans son centre (Chetty et Campbell-Hunt 2004).

L'expérience des dirigeants

Les deux approches s'accordent sur le fait que l'expérience internationale ainsi que le savoir jouent

un rôle très important dans le succès de l'internationalisation. Alors que dans l'approche traditionnelle, l'expérience s'acquiert seulement pendant le processus de l'internationalisation, l'approche INV considère qu'elle peut venir des dirigeants et managers ayant des expériences antérieures. De plus, ce besoin peut être dépassé, dans une certaine mesure, grâce à des nouveaux moyens de communication. L'étude de Chetty et Campbell-Hunt (2004) a montré qu'aussi bien dans des INV que des entreprises traditionnelles les dirigeants et les managers avaient de l'expérience internationale. C'est un aspect qui joue un rôle important mais qui ne distingue pas les deux types d'entreprises.

Les réseaux

L'attention accordée aux réseaux est aussi un point qui unit les deux approches. Le réseau est crucial dans les premières phases d'internationalisation où l'entreprise n'a pas encore d'assise solide sur les nouveaux marchés. Concernant les INV les réseaux doivent être suffisamment étendus pour permettre la présence globale de l'entreprise. Les résultats empiriques montrent en effet, que le réseau est important pour les deux types d'entreprises. La différence réside dans le fait que les INV utilisent le réseau de façon plus rapide et à l'échelle plus importante.

La distance psychologique

Selon la théorie, la distance psychologique est au cœur du choix du pays et plus généralement du processus d'internationalisation dans le modèle par étapes. En revanche, du point de vue des INV son poids diminue. Les résultats de l'étude de Chetty et Campbell-Hunt (2004) montrent que la distance psychologique est une variable qui compte même pour les INV. En effet, pour les entreprises étudiées, le début du processus se caractérise par le choix du pays étranger proche culturellement avec le pays d'origine des INV. Dans la suite du processus la distance psychologique influence moins, dans la mesure où la poursuite de la stratégie de croissance repose plus sur les ressources comme le réseau.

La stratégie

Dans le modèle par étapes la stratégie est mentionnée mais son influence sur le processus ne retient pas l'attention des auteurs. Pour les INV, la stratégie est au contraire, au centre du processus de développement international. L'étude empirique a confirmé ce constat. Les INV poursuivent la stratégie « *focus-and-grow* » où l'entreprise se concentre étroitement sur une niche mais cherche fortement à la dominer.

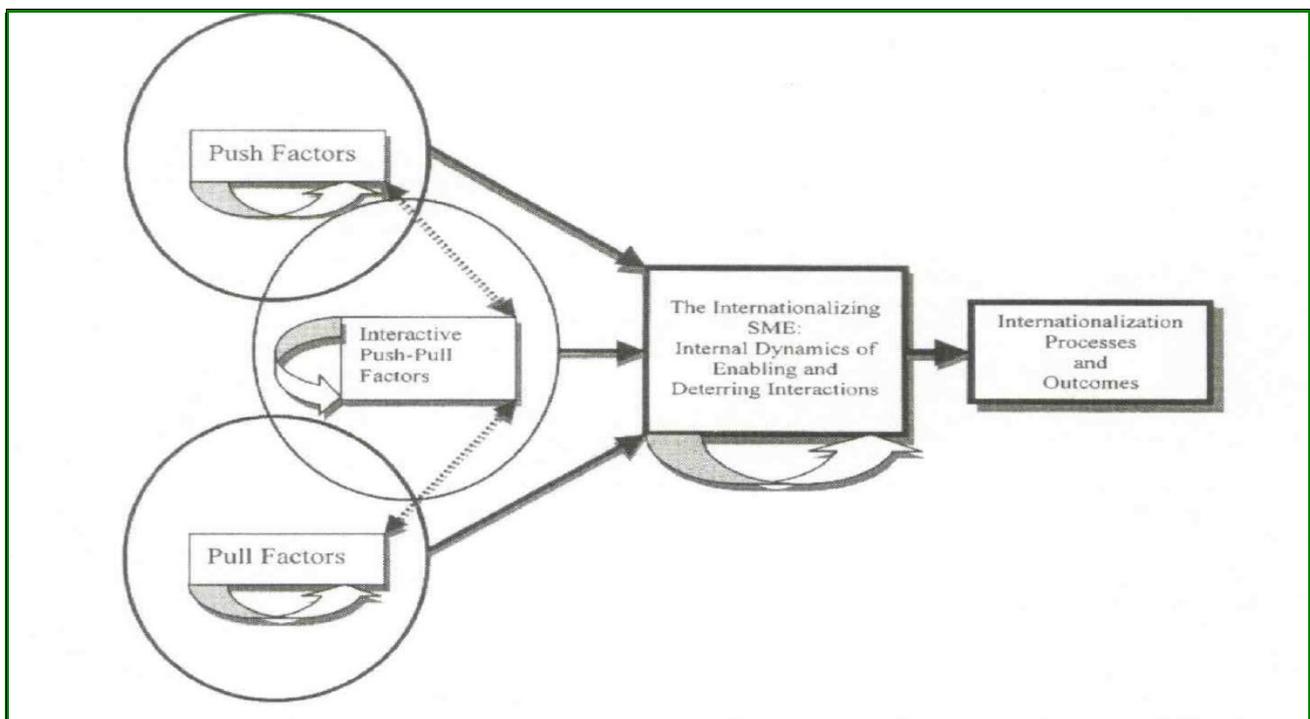
2. Les modèles générales de l'internationalisation des PME.

2.1. Le modèle des forces influençant l'internationalisation des PME.

Bien qu'il repose sur plusieurs cadres théoriques (la théorie des jeux, le RBV, les capacités dynamiques, le réseau) le modèle intégrateur de l'internationalisation des PME d'Etemad (2004) se veut simple du point de vue conceptuel.

Il repose principalement sur trois concepts : les forces qui poussent (*push factors*) les forces qui tirent (*pull factors*) et les forces médiatrices (*mediating forces*) qui sont des forces d'interaction et de médiation entre les entreprises et les deux autres forces. Les forces qui poussent (Annexe 6) sont le plus souvent des facteurs qui viennent de l'intérieur d'une firme qui ont pour fondement l'entrepreneur, par nature cherchant de nouvelles opportunités. Le cadre théorique sous-jacent est le point de vue de Schumpeter. Les forces qui tirent (Annexe 7) viennent de l'environnement de l'entreprise et incitent l'entreprise à se développer à l'étranger. Ces forces correspondent à la vision de l'école autrichienne de l'entrepreneur. Les forces médiatrices et leur impact dépendent de caractéristiques de l'entreprise. Elles représentent les interactions entre les deux autres types de facteurs qui peuvent se stimuler ou bien atténuer mutuellement. Dans ce modèle les entreprises sont soumises à un processus de l'apprentissage continu, de l'évolution et du renouvellement.

Figure 20 L'inter-dynamique des forces et leur influence sur le processus d'internationalisation des PME.



Source : Etemad (2004) p. 11

2.2. Le modèle intégrateur de Bell et al. (2003)

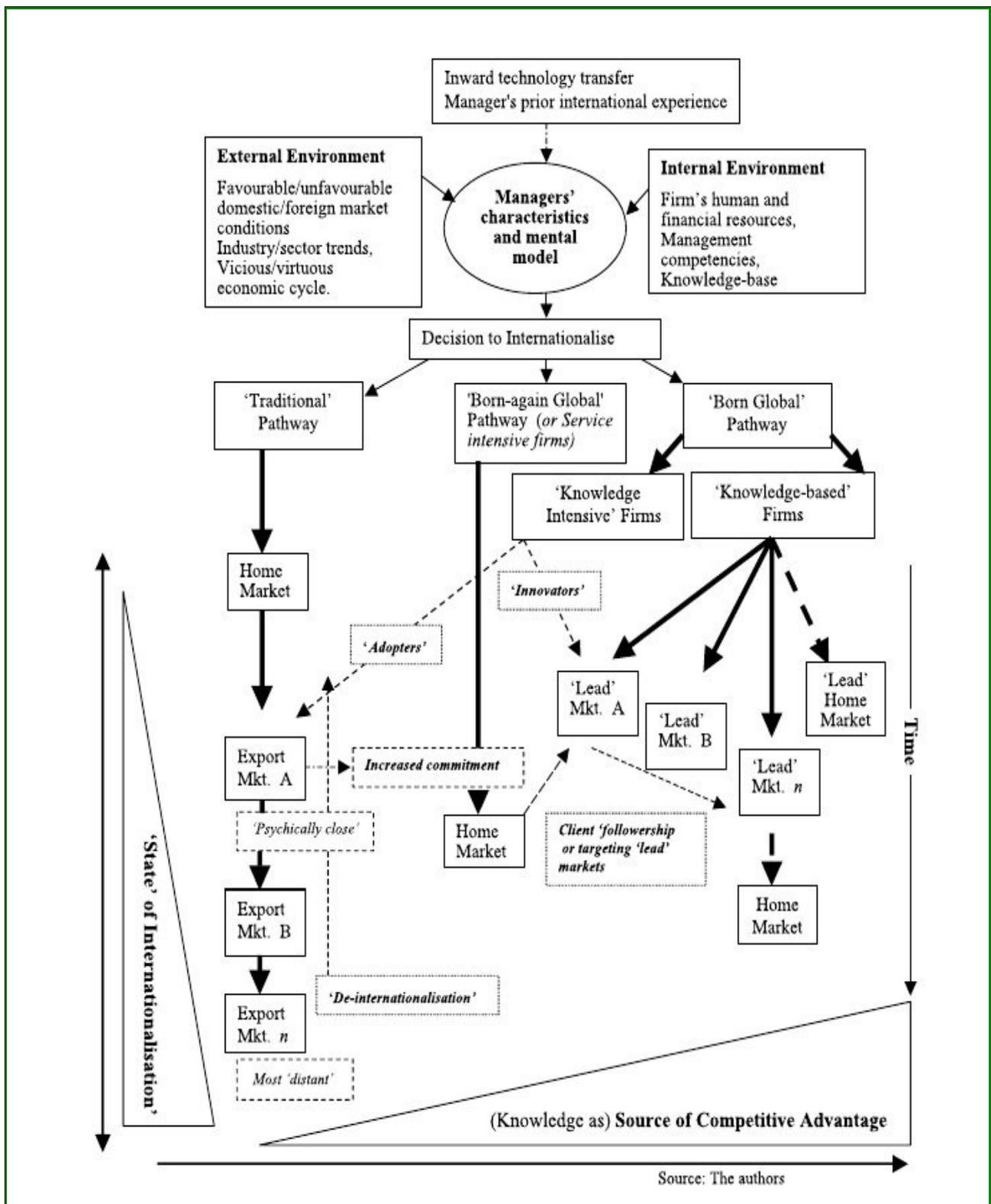
Bell et al. (2003) proposent un modèle normatif qui est basé sur le temps et le savoir. Le savoir et plus particulièrement l'intensité du savoir est considérée comme la source principale de l'avantage compétitif. L'intensité du savoir importante influence le savoir général sur l'industrie et sur les marchés de niches. Elle permet aux entreprises de mieux reconnaître et exploiter les opportunités par exemple à travers l'avantage du premier (*first mover advantage*) et conduit au processus d'internationalisation rapide. Dans le cas des industries avec l'intensité du savoir faible, l'internationalisation se fait plutôt de façon graduelle.

Dans ce modèle l'internationalisation est considérée comme un état et non pas une étape. C'est une manière de reconnaître le caractère non linéaire et multidirectionnel du processus. Les composantes de cet état sont : l'environnement, l'accès aux ressources, l'attitude des décideurs.

Le modèle distingue entre les trois types de PME internationales: *born global*, *born-again global* et les entreprises traditionnelles et reconnaît leurs spécificités quant au processus d'internationalisation. Les *born global* peuvent être de deux types. Premièrement, basées sur le savoir (*knowledge based*), c'est-à-dire principalement les entreprises dont la raison d'émergence sont les nouvelles technologies. Elles ont tendance à s'internationaliser rapidement. Deuxièmement, les entreprises intensives en savoir (*knowledge-intensive*) qui utilisent le savoir pour le développement leurs avantages compétitifs (des offres nouvelles, l'amélioration de la productivité etc.). La vitesse de leur internationalisation dépend du fait si elles sont innovatrices ou adaptatrices. Pour les premières le processus est plus rapide et pour les secondes le moteur principal peut être la taille trop petite du marché intérieur. Les entreprises *born-again global* le succès international doit reposer sur le succès sur le marché domestique. L'internationalisation est plus longue car l'adaptation du concept, du produit ou de service aux clients étrangers prend du temps.

Le modèle propose une vue stratégique du processus d'internationalisation. Les auteurs reconnaissent le faible apport opérationnel mais soulignent le fait qu'il peut servir de base pour des décideurs politiques.

Figure 21 Le modèle intégrateur de l'internationalisation des PME



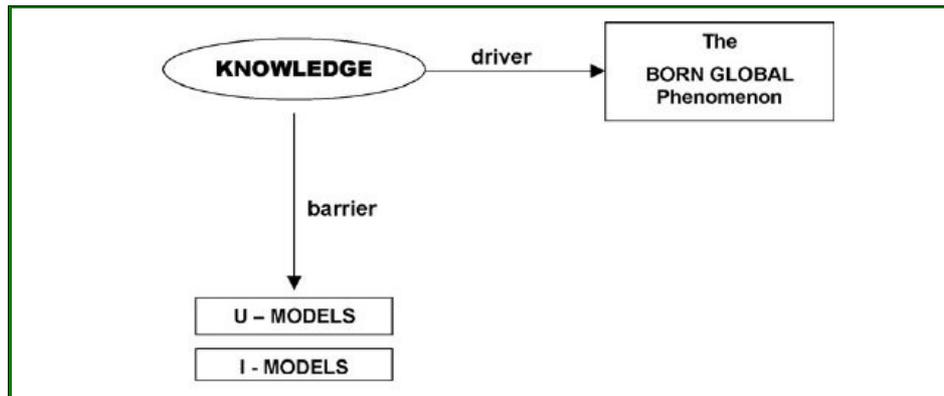
Source: Bell et al (2003) p. 350

3. Les modèles intégrateurs basés sur l'approche par le savoir.

3.1. Le rôle du savoir dans l'internationalisation

Brennen et Garvey (2009) mènent une réflexion sur le rôle du savoir dans les deux cadres d'analyse d'internationalisation des PME. Alors que les deux reconnaissent son importance, leur perceptions sont complètement différentes (Figure 22).

Figure 22. Le rôle du savoir dans l'internationalisation



Source: Brennan et Garvey (2009) p. 131

Selon les auteurs, dans les modèles par étapes les entreprises qui s'internationalisent perçoivent le savoir comme une barrière dans le sens où, les firmes doivent faire l'effort de l'apprentissage pour acquérir graduellement le savoir (notamment) tacite. Il s'agit d'un processus coûteux en temps et en ressources. En revanche, les INV considèrent le savoir comme un moteur de leur développement à l'international accéléré. Les auteurs fondent leur constat sur les apports empiriques et théoriques de la recherche. Les INV appartiennent souvent aux industries intensives en savoir où l'internationalisation rapide est plus fréquente. Certaines caractéristiques de ces industries leur permet de considérer l'intensité en savoir comme un moteur de l'internationalisation et facilitent le processus. Dans ces industries globales, le savoir tacite empêche moins le processus qui peut donc être plus rapide. L'importance plus grande des actifs intangibles dans les produits et services intensifs en savoir crée le besoin d'accès rapide aux marchés.

3.2. Les types du savoir et leur impact sur l'internationalisation d'une entreprise.

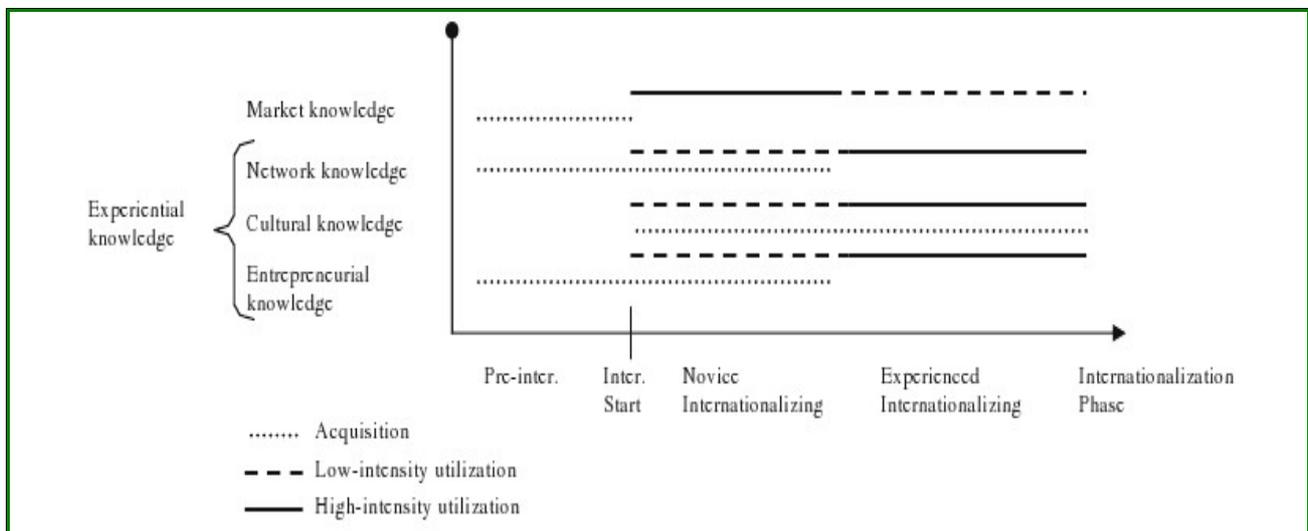
Selon Merji et Umemoto (2010) l'approche de l'entreprise basée sur le savoir peut être un cadre théorique intégrateur des travaux sur l'internationalisation des PME. Dans leur travail conceptuel les auteurs soulignent que le choix de KBV comme le cadre théorique intégrateur se justifie

premièrement par le fait que les PME ont relativement moins de ressources tangibles ce qui donne au savoir le statut d'une ressource critique. Deuxièmement, le développement récent de l'économie du savoir qui accentue le fait qu'il est le fondement de toutes les performances humaines, internationalisation peut donc être considérée comme résultante du savoir. Troisièmement, le rôle central du savoir dans la compréhension de l'internationalisation des PME est communément reconnue dans la littérature.

Le modèle proposé, explique le rôle de différents types de savoir à chaque étape du processus d'internationalisation (Figure 23). Les trois phases d'internationalisation sont les suivantes : pré-internationalisation où l'entreprise n'a aucune expérience, l'étape novice (avec une expérience très courte), l'étape confirmée (*experienced*) avec une longue expérience. Le modèle concerne un marché particulier sur lequel une entreprise est engagée.

Encore une fois, dans le modèle proposé les auteurs opèrent une distinction entre le savoir objectif, qui dans ce cas est assimilé au savoir relatif au marché (*market knowledge*) et le savoir tacite qui peut être composé du savoir de réseau, du savoir culturel et du savoir entrepreneurial. Les auteurs soutiennent que cette catégorisation est utile pour comprendre l'impact du savoir dans l'internationalisation des entreprises.

Figure 23 Le modèle d'internationalisation des PME basé sur le savoir



Source: Mejri et Umemoto (2010) p. 162

Le savoir sur le marché consiste en toute information concernant les marchés étrangers (la taille, la concurrence, les institutions etc.) Ce type de savoir est acquis lors de la phase de pré-internationalisation et est critique pour l'entrée réussie sur les marchés étrangers. Il est intensément

utilisé dans la phase novice de l'internationalisation. En revanche dans la phase confirmée ce savoir est utilisé plus faiblement.

L'utilisation du savoir tacite, lié à l'expérience, s'intensifie au fur et à mesure où la quantité dont l'entreprise dispose augmente. En effet, dans la phase novice le savoir tacite est faiblement utilisé et dans la phase confirmée son utilisation est forte.

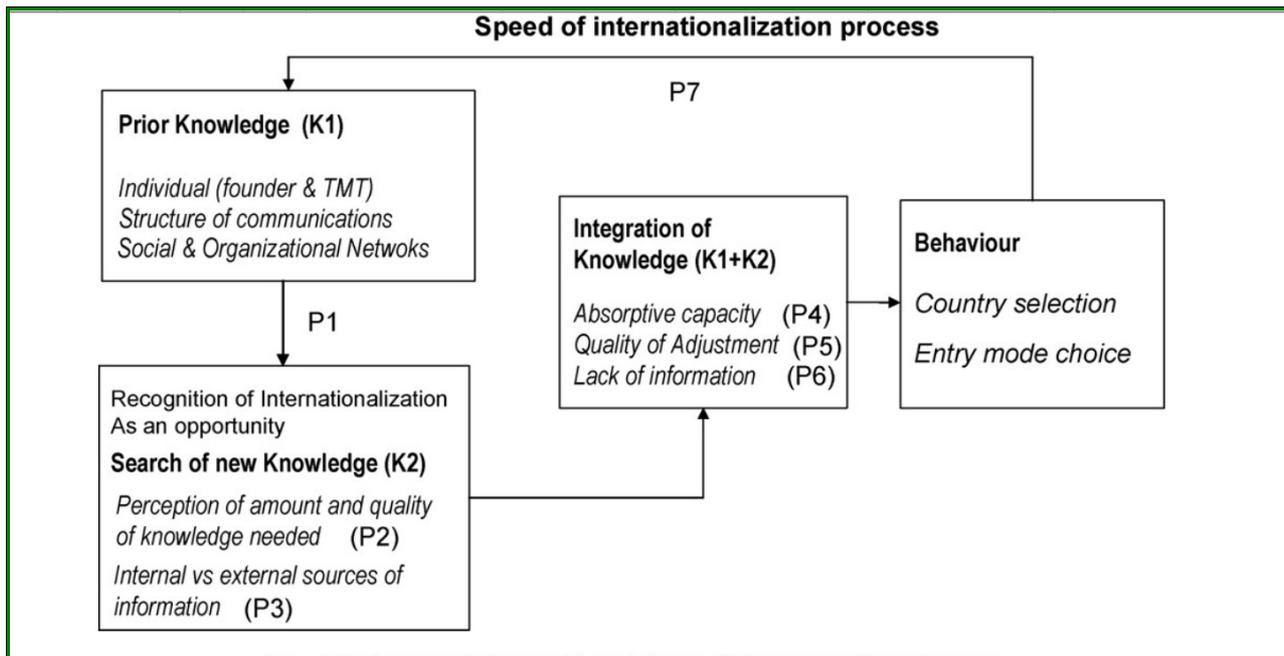
Concernant le savoir de réseau, il est acquis par l'entreprise dans la phase de pré-internationalisation mais aussi dans la phase novice. Il facilite l'internationalisation et aussi pousse l'entreprise à commencer le processus. Le réseau, aussi bien privé ou professionnel est le lieu du savoir (*locus of knowledge*). Le savoir culturel se réfère à des valeurs, des habitudes, des façons de penser et d'agir sur le marché étranger. Il permet de réduire la distance psychologique. L'entreprise l'acquiert dès le début de son développement à l'étranger, à partir du moment où elle est en contact avec le marché donné. Le savoir entrepreneurial permettant de reconnaître les opportunités et de les exploiter. Dans ce sens il peut être considéré comme un facteur menant à l'internationalisation. Son acquisition s'effectue surtout dans la pré-internationalisation et dans la phase novice.

3.3. Le modèle intégrateur basé sur le savoir

En adaptant l'approche de l'apprentissage organisationnel, Casillas et al. (2009) proposent un modèle qui explique l'influence du savoir dans des différentes étapes du processus d'internationalisation. Le modèle s'articule autour plusieurs phases. La compréhension d'internationalisation commence avec la reconnaissance de l'existence du savoir concernant l'internationalisation avant même le début du processus (le savoir préexistant). La source de ce savoir sont les dirigeants ou les managers avec leur éducation et leur expérience internationale (le niveau individuel), mais aussi l'entreprise si elle a déjà effectué des actions à l'international et à travers la communication entre le personnel (le niveau entreprise) ou encore le réseau (le niveau inter-organisationnel). Ce savoir permet la reconnaissance et d'identification des opportunités de croissance ou de meilleure rentabilité liées au développement international de l'entreprise.

L'identification des opportunités n'est pas suffisante pour commencer l'internationalisation. En effet, l'entreprise doit effectuer d'abord le travail d'acquisition du savoir concernant le marché donné (sa taille, les clients potentiels et leurs habitudes, le meilleur façon d'entrée etc). Comme le disent Casillas et al (2009): « *the company enters into a continuous cycle of information searching, translation and assimilation for internationalization* » et « *searches for existing information and assesses whether the accumulated information is sufficient for it to go on to the next stage* » (p. 315).

Figure 24 Le modèle de l'influence du savoir sur le processus d'internationalisation.



Source: Casillas et al. (2009) p. 314

Le temps et l'efficacité de cette recherche dépendent principalement du savoir préexistant. En principe l'entreprise acquiert l'information de deux sources : la source interne (les salons professionnels, les voyages d'affaires etc.) et la source externe (les intermédiaires, les cabinets de conseil). Plus l'engagement de l'entreprise sur un marché est grand plus la source interne a de l'importance.

Entre la recherche du savoir et le comportement d'internationalisation (le choix des pays et du mode d'entrée) l'entreprise effectue le processus d'intégration du savoir. Cette intégration dépend tout d'abord de la capacité d'absorption du savoir qui est la capacité spécifique à chaque entreprise de créer et utiliser le savoir dans le but d'augmentation de sa compétitivité. La capacité d'absorption se compose de plusieurs dimensions : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation et est un concept très complexe. Elle détermine la vitesse et l'efficacité du processus d'internationalisation d'une entreprise. L'autre variable qui influence le comportement d'internationalisation est le degré de compatibilité du nouveau savoir avec le savoir préexistant, indispensable pour qu'il soit utile à l'entreprise. Ce nouveau savoir doit confirmer des attentes initiales concernant les opportunités, ajouter de nouvelles informations qui ne sont pas contradictoires au savoir pré-existant, et permettre d'identifier quelles informations sont de qualité et quelles informations manquent. De ce niveau de compatibilité dépend la perception d'incertitude

et donc la vitesse et le choix d'internationalisation. Enfin, le manque d'information influence aussi le comportement d'internationalisation et notamment le choix du pays. En effet, si l'information n'est pas disponible ou si l'entreprise ne sais pas si elle a besoin d'un autre type de savoir, elle va préférer la prudence et donc les marchés proches culturellement. Au moment où le seuil d'incertitude qui peut être supportée est atteint, l'entreprise entreprend le comportement d'internationalisation. Le processus est à la source de l'expérience et du nouveau savoir à travers l'effet de retour (*feedback*). Plus il sera grand et positif, plus la vitesse et l'engagement de l'entreprise seront grands.

Les tentatives d'intégration de l'approche traditionnelle et des approches analysant les INV conduisent à deux principales conclusions. Premièrement, ces différents développements montrent que toutes les PME qui veulent s'internationaliser sont soumises aux mêmes forces. De la même manière tous les facteurs tels que l'expérience internationale du dirigeant, le réseau, la distance psychologique jouent un rôle dans le processus. Il est donc plus facile d'expliquer le « pourquoi » d'internationalisation. Deuxièmement, la perception des forces et l'utilisation et l'importance de différents facteurs change en fonction de type d'entreprise. Dès lors le « comment » de l'internationalisation est beaucoup plus difficile à conceptualiser. En effet, ce qui est perçu comme un frein pour les unes, sera une opportunité pour les autres entreprises. Cependant il semblerait que l'approche de l'entreprise basée sur le savoir soit le plus pertinent pour effectuer une conceptualisation.

Quatrième partie

Le modèle cyclique d'internationalisation des PME

1. Le modèle cyclique d'internationalisation des PME.

Le modèle que nous proposons se base sur les deux approches sur lesquelles reposent les autres conceptualisations : le KBV et le réseau. Il s'inscrit dans la perspective demandée par plusieurs auteurs d'intégration de ces concepts au sein de modèle unique (Coviello et McAuley 1999, Prashantham 2005). Le temps est introduit par l'existence des trois phases de processus ponctuées par les prises de décisions. En effet, l'internationalisation y est pensée comme un processus par étapes. Nous insistons sur le fait que le savoir et le réseau sont les deux éléments indispensables pour toute internationalisation réussie. Ils jouent un rôle à chaque étape du processus.

La phase de pré-entrée.

Le processus d'internationalisation s'effectue en trois phases : la phase de pré-entrée, la phase novice et la phase mature. La phase de pré-entrée correspond au temps au cours duquel l'entreprise consacre des moyens à l'acquisition du savoir nécessaire à la prise de décision et la préparation des premiers pas du développement à l'étranger. Cette phase repose sur deux éléments principaux : l'entrepreneur et son savoir (*entrepreneurial knowledge*) et le savoir sur le marché (*market knowledge*).

Le premier élément dans cette phase est la perception par l'entrepreneur des opportunités du développement de son entreprise à l'étranger. L'opportunité est « *a situation in which a person can create a new means-ends framework for recombining resources that the entrepreneur believes will yield a profit* » (Shane 2004, repris par Mejri et Umemoto 2010 p. 165). La reconnaissance des opportunités nécessite de la part de l'entrepreneur le processus cognitif (l'intelligence) et de la capacité d'absorption. A travers cette dernière nous introduisons dans le modèle l'importance de l'expérience internationale du dirigeant et de son équipe. L'importance de cet aspect, reconnue dans la littérature a été soulignée dans la deuxième partie. Il nous semble justifié de considérer qu'aujourd'hui chaque entreprise qui souhaite se développer à international doit disposer de l'expérience internationale, venant de son dirigeant ou ses employés.

Proposition 1 L'expérience internationale de l'entrepreneur lui permet de percevoir les opportunités d'internationalisation. Plus elle est grande plus les opportunités perçues seront pertinentes.

L'expérience internationale, joue un rôle sur un autre niveau de la phase de pré-entrée et notamment lors de l'accumulation du savoir sur le marché. Cette accumulation a pour but de servir de base à la

prise de décision et la préparation de la stratégie notamment dans la phase novice. Le savoir sur le marché a plusieurs sources. Premièrement, la source interne qui est d'une part l'entrepreneur et son expérience et, d'autre part l'entreprise, à travers les antécédents de l'internationalisation. Deuxièmement, la source externe qui sont les cabinets des études et du conseil ou le réseau personnel ou professionnel de l'entrepreneur et de l'entreprise. Le savoir sur le marché se caractérise surtout par son caractère objectif, il est donc relativement facile à acquérir. Cependant le savoir tacite qui est plus difficile à obtenir, notamment dans cette phase est également très précieux et augmente les chances de la réussite de l'entreprise.

Proposition 2 Plus le savoir accumulé lors de la phase de pré-entrée est grand plus l'internationalisation d'une entreprise sera réussie (dans le sens de l'atteinte des objectifs).

Enfin, le réseau a aussi de l'importance dans cette phase. L'entreprise doit commencer à constituer un réseau des contacts dans le pays étranger dès cet étape. Il lui permet de se faire connaître, l'aide à démarrer l'activité, apporte les premiers clients ou collaborateurs. Par ailleurs, le réseau peut aussi être la source externe du savoir. L'étendue et la valeur du réseau dépendent dans une grande mesure du dirigeant et son expérience internationale et entrepreneuriale. Naturellement, l'entreprise se tourne dans cette étape à des relations avec lesquelles elle a déjà des liens de confiance (le processus d'exploitation). Il est nécessaire, qu'elle travaille aussi dans la logique de l'exploration, en cherchant des collaborateurs avec lesquels elle pourra entretenir des liens d'interdépendance; faute de la confiance (Prashantham, 2008).

Proposition 3 Le travail d'exploitation et d'exploration de réseau dans la phase de pré-entrée augmentera les chances de l'entreprise de réussir son internationalisation.

Il convient de remarquer que déjà dans cette phase l'entreprise engage une certaine quantité des ressources. Il s'agit souvent des coûts irrécupérables, qui évitent cependant des pertes plus importantes liées à une mauvaise décision ou une mauvaise préparation du processus. En effet, le savoir sur le marché permet, dans une certaine mesure de réduire l'incertitude et donc le risque d'échec. Dans cette phase l'entrepreneur forme la vision de son entreprise dans le processus d'internationalisation

La décision d'entrer ou d'abandonner

La phase de pré-entrée se termine par la prise de décision d'entrer ou d'abandonner et le choix de la stratégie. Il nous semble que le concept de la distance psychologique (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975) n'est pas pertinent pour l'analyse des choix du pays étranger par une entreprise. En effet,

l'entreprise choisit le pays où elle a l'opportunité de vendre ses produits. La décision se fait sur la base du calcul effectué par l'entrepreneur qui inclut d'une part le potentiel du marché et donc les profits qu'il anticipe et, d'autre part les coûts liés à l'entrée sur le marché étranger. Ces coûts sont liées à l'introduction du produit sur le marché (l'acquisition du savoir notamment le savoir tacite sur la façon de commercer, le développement du réseau, l'adaptation du produits aux attentes des clients etc.). Le calcul inclut aussi le risque de l'échec dans le sens où l'entreprise s'engage lorsque ce risque est acceptable c'est-à-dire lorsque les profits escomptés sont supérieurs aux coûts engagés. L'entreprise se fixe des objectifs qui doivent être faisables et définis dans le temps.

Proposition 4 La décision d'entrer sur le marché étranger est prise sur la base du calcul entre les profits attendus et les coûts. Si les profits sont supérieurs aux coûts l'entreprise entre sur le marché.

La phase novice

La deuxième étape est la phase novice lors de laquelle l'entreprise commence son activité sur le marché étranger. Il s'agit de la démarche la plus délicate et la plus difficile dans le processus de l'internationalisation. L'entreprise engage des ressources (tangibles ou intangibles) qui correspondent au risque acceptable et travaille dans le but d'atteindre ses objectifs. Le processus consiste en trois différentes activités qui le plus souvent se confondent dans le temps. Premièrement, le travail de l'entreprise dans son domaine d'activité (la production, la vente, etc). Deuxièmement, il s'agit de l'activité du « réseautage ». En effet, le réseau de l'entreprise joue le rôle clé à ce stade. Il a trois rôles principaux : il doit permettre l'installation dans le pays d'accueil, faciliter les démarches administratives, contacter avec les acteurs clés, faciliter les contacts avec les acteurs institutionnels et apporter des nouvelles liens (1); il est une de sources du savoir tacite (2) et de manière plus importante le réseau doit apporter les clients (3). Si l'entreprise n'a pas de réseau elle peut essayer de s'associer à un réseau existant ou bien travailler à la constitution du sien. Il s'agit de l'élément clé dont l'entreprise doit disposer et dont la création, l'augmentation et l'entretien nécessitent des ressources importantes (Prashantham et Dhanaraj 2010, voir *supra* p. 29).

Troisièmement, l'entreprise effectue le processus d'apprentissage. Toute en développant son activité, l'entreprise accumule le savoir. Tout d'abord, le savoir objectif, sur le marché, les clients et les concurrents qui est très utile pour ajuster les objectifs, mieux s'adopter au marché. Ensuite, le savoir tacite (nous incluons ici de différents formes d'apprentissage organisationnel cités chez Forsgren 2002, p. 7) qui permet de travailler de façon plus efficace. Ce savoir est aussi très important pour la décision de passage vers la troisième phase. Il est d'autant plus facilement assimilé que la capacité d'absorption d'une entreprise est grande.

La complexité du processus à cette étape se manifeste par plusieurs aspects. Premièrement, c'est une phase d'investissement, d'engagement des ressources ce qui est toujours un moment délicat pour une entreprise. Ces coûts correspondent non seulement à l'activité proprement dite, mais aussi à l'entretien du réseau et la compensation de la faible capacité d'absorption de l'entreprise, le cas échéant. Deuxièmement, l'entreprise bâtit son réputation auprès ses clients et son réseau. C'est un élément qui introduit une tension supplémentaire car chaque « faux pas » peut être coûteux en conséquences. Troisièmement, par définition l'entreprise a un temps donné pour atteindre ses objectifs, le travail s'effectue dans l'ambiance stressante ce qui peut avoir les coûts sur le niveau humain et aussi influencer la capacité d'absorption.

Proposition 5 La phase novice est l'étape la plus complexe de l'internationalisation. Elle combine le travail du réseau, l'apprentissage et l'activité propre d'une entreprise. Le risque d'échec est le plus élevé.

La décision de poursuivre ou d'abandonner

Après que le délais pour atteindre les objectifs, fixé au moment de l'entrée se soit écoulé, l'entreprise se trouve confrontée au choix de la poursuite ou d'abandon de l'internationalisation. Elle peut décider d'arrêter le processus, lorsque les difficultés auxquelles elle se trouve confrontées sont trop grandes et elle n'a pas des ressources suffisantes pour les dépasser. Nous pensons ici aux facteurs venant de l'extérieur (l'environnement, les institutions, les concurrents); aux difficultés venant de l'intérieur (mauvaise organisation, le départ d'un employé clé); ou à la mauvaise anticipation lors de la pré-entrée. L'abandon représente pour une entreprise des pertes, mais aussi une forme d'expérience qu'elle pourra utiliser lors des autres tentatives d'internationalisation. L'autre alternative est de continuer l'engagement. L'entreprise décide d'entrer dans la phase de l'internationalisation confirmée.

Proposition 6 Le bilan de la phase novice détermine la décision de poursuite ou d'abandon du processus d'internationalisation.

La phase d'internationalisation mature

La phase de l'internationalisation mature ne correspond pas forcément à l'augmentation des ressources engagées. En effet, lors de la phase novice, l'entreprise s'est fait place sur le marché. S'il s'agit du marché mature, bien segmenté, où l'entreprise est arrivée à se bien positionner, l'entreprise peut préférer de maintenir sa position. En revanche si le marché est jeune et dynamique, elle peut vouloir gagner de parts de marché plus importants ce qui nécessite des investissements supplémentaires. La décision d'accroître ou pas des ressources engagées se fait sur la base des

opportunités perçues par l'entrepreneur et du savoir acquis dans la phase novice.

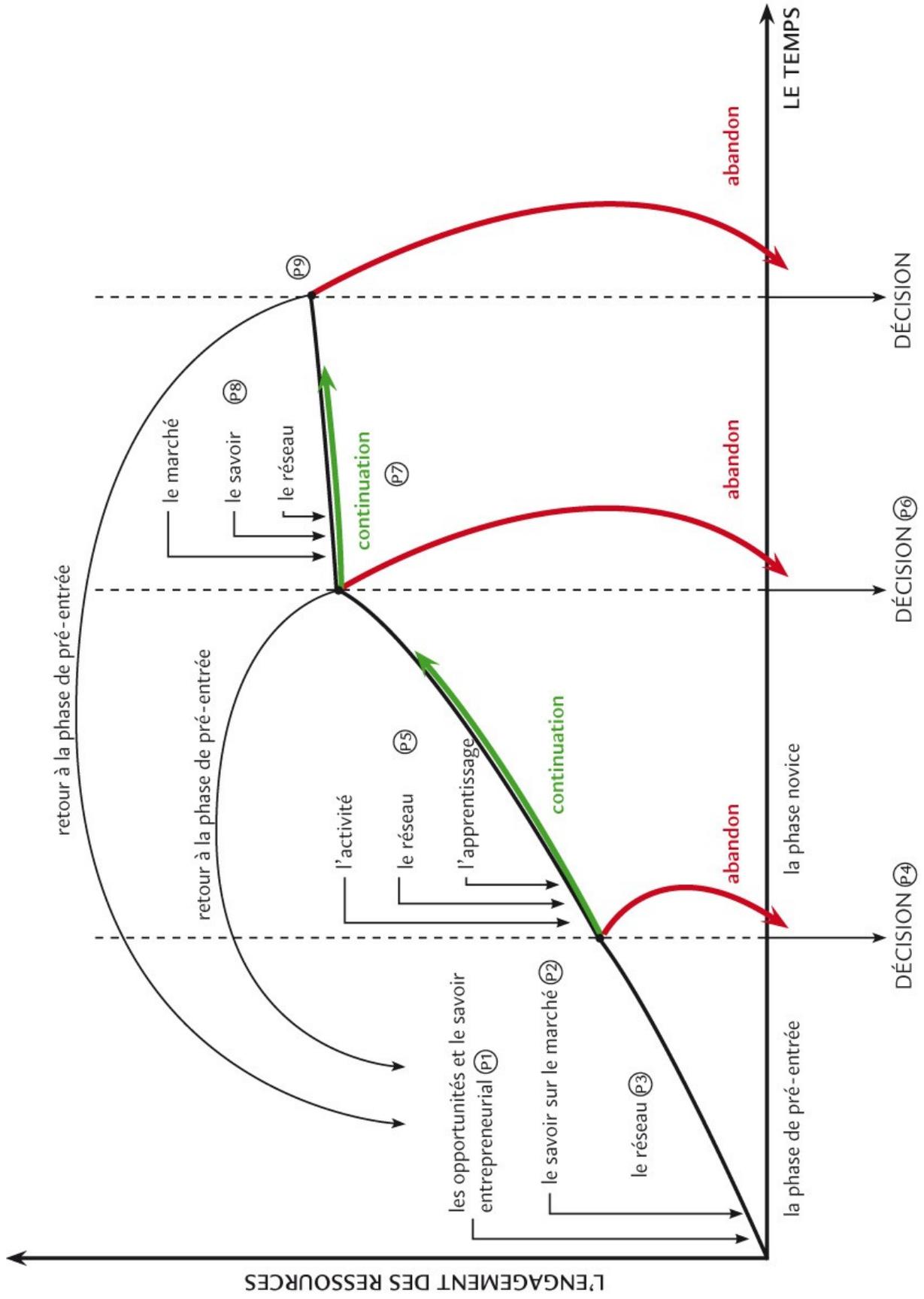
Proposition 7 Le comportement de l'internationalisation d'une entreprise dans la phase mature dépend de l'état du marché sur lequel opère l'entreprise.

Concernant le réseau dans cette étape, il est déjà bien constitué et mature. L'entreprise devient le nœud important de son réseau. Le travail de réseautage consiste en l'entretien des relations contacts précieux et utiles et d'autre part en une sélection dans ses contacts peu intéressants afin d'améliorer l'efficacité et la recherche de nouveaux membres. A ce stade l'entreprise est un membre reconnu et donc le travail sur le réseau ne nécessite pas des investissements importants, comme dans la phase novice. Cette étape est aussi celle d'apprentissage organisationnel intense. L'acquisition du savoir tacite commencée dans la phase novice se poursuit et s'amplifie. En effet, l'entreprise travaille désormais dans l'environnement qu'elle connaît mieux et le savoir intégré au niveau individuel peut désormais s'intégrer au niveau de toute l'organisation à travers les nouvelles routines. L'entreprise peut aussi rechercher du savoir général sur d'autres types de marchés dans le but de diversifier son activité à l'étranger.

Proposition 8 L'activité de l'entreprise repose sur des bases solides construites lors de la phase novice. Les efforts de l'entreprise sont consacrés à l'acquisition du savoir et le développement du réseau dans le but de diversifier son activité.

La durée de cette phase d'internationalisation mature dépend de l'entreprise, de l'évolution du marché sur lequel elle se trouve et de l'environnement. Elle se termine lorsque le processus arrive à un certain essoufflement. A ce moment-là, l'entreprise a plusieurs choix qui seront fondés sur l'effet de retour obtenu après le temps de présence à l'étranger. Premièrement, elle peut abandonner le marché. Encore une fois, il est possible de penser à des raisons externes liées à l'environnement ou bien le déclin du marché comme la cause de ce processus. L'entreprise peut au contraire choisir d'intensifier son développement sur le marché donné et faire des décisions des investissements plus importants. Une troisième possibilité, qui peut s'effectuer parallèlement à la deuxième est d'élargir son activité à l'international soit par la recherche des autres pays soit par l'introduction d'un nouveau produit. En effet, le processus d'internationalisation ouvre l'entreprise à d'autres opportunités et l'enrichit en l'expérience internationale.

Proposition 9 Le processus de l'internationalisation s'arrête ou se poursuit en reprenant le cycle en fonction de l'état du marché et des opportunités perçues par l'entreprise.



2. Les remarques et les implications

Ce travail conceptuel a pour but de présenter un modèle du processus d'internationalisation. Il s'agit ici de l'analyse temporelle qui reprend l'approche de l'entreprise par le savoir (KBV) et l'approche de l'entreprise par le réseau. En effet le développement à l'étranger d'une entreprise est considérée comme un processus reposant sur deux activités : de l'acquisition et de l'exploitation du savoir et la création, le développement, l'entretien et l'exploitation du réseau. Ces deux aspects permettent à l'entreprise de faire face à l'environnement. Le rôle centrale appartient à l'entrepreneur et plus généralement à l'équipe dirigeante, leur façon de percevoir les opportunités et surtout leur expérience internationale.

Il nous semble que ce modèle peut s'appliquer aussi bien dans l'analyse de l'internationalisation des entreprises traditionnelles et des *born-again global* et des INV. En effet, nous pensons que le temps qui s'écoule entre les différentes phases est plus ou moins long. Du fait de caractéristiques de leurs produits des INV qui très souvent sont intenses en savoir, ces biens deviennent obsolètes plus rapidement. Cela oblige l'entreprise à accélérer le rythme de l'internationalisation et d'utiliser le réseau et le savoir de façon plus intense.

La principale faiblesse de ce modèle concerne le manque de fondements empiriques. Des études de cas incluant à la fois les entreprises traditionnelles que les *born-again global* et les INV devront être effectués.

Nous insistons sur le fait qu'une internationalisation réussie nécessite de différents types de savoir et le réseau. Ces deux facteurs sont très coûteux et souvent négligés, notamment par les entreprises plus petites qui n'ont pas d'expérience ni des ressources suffisantes.

Conclusion

L'étude de l'internationalisation des PME est un courant de recherche florissant. La diversité du monde de ces entreprises et la variété de leurs façons de s'internationaliser est reconnue dans la communauté scientifique. La compréhension des mécanismes qui conduisent à l'internationalisation des PME ainsi que ceux qui régissent son déroulement est l'enjeu majeur dans la mesure où les PME participent très activement dans la mondialisation et cela a de l'impact positif sur leurs performances. En guise de la conclusion, nous présentons des pistes pour la future recherche.

Les vérifications empiriques des modèles conceptuels.

Les travaux les plus récents dans ce domaine tentent une conceptualisation du processus. Leur but est de proposer un modèle général tout en essayant de préserver les différences dans la façon de s'internationaliser qui peuvent exister dans des différentes entreprises. Comme tout travail conceptuel, ces études nécessitent des études empiriques afin de valider leur pertinence. Ces études devraient reposer sur des échantillons larges et longitudinaux.

Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier l'internationalisation rapide dans des différents types d'industries, y compris dans des industries « traditionnelles ». En effet, bien que l'existence des INV dans ces industries a été attestée dans la littérature, la majorité d'études empiriques se concentrent sur les industries intensives en savoir.

L'évolution et la survie des INV

Concernant les INV l'une des thématiques qui nécessite l'approfondissement est leur évolution et leur survie. Quelle est la survie de ces entreprises? Que deviennent-elles sur une période de temps plus longue? Elles peuvent se réinventer et produire de nouveaux produits, grandir en se diversifiant, sortir du marché pour entrer sur un autre, être absorbées par des entreprises plus grandes. Quels sont les facteurs qui conduisent à telle ou telle voie? Peu d'études s'intéressent à ces questions (Zahra 2005, Mudambi et Zahra 2007). La difficulté principale est liée à la récolte des données longitudinales sur les INV.

Les particularités des INV dans des pays émergents

Peu d'études s'intéressent aux INV dans des pays en transition et émergents. Nous connaissons le rôle important des émigrés qui retournent dans leur pays, car ils détiennent l'expérience internationale, qui est cruciale dans le processus d'internationalisation. Ces entreprises présentent-

elles des particularités par rapport à leurs homologues venant des pays développés? Dans ces derniers les entrepreneurs disposent d'accès plus facile à l'information et donc le savoir (qui, nous l'avons vu, est à la base du processus d'internationalisation), ainsi que à des leviers venant des gouvernements, ou de différentes institutions. Ils doivent donc compter d'avantage sur leur propre réseau en tant que la source du savoir et des contacts utiles. Ces économies où la croissance est très soutenue permettent d'étudier des défis et la dynamique particulière auxquels fait face *International Entrepreneurship*.

Les born-again global en comparaison aux INV

Le type d'entreprises très peu étudié sont les *born-again global*. Les moteurs d'internationalisation de ces entreprises sont-ils les mêmes que pour les INV mais seulement différés dans le temps?

Les risques liés au réseau

L'importance du réseau dans le processus de l'internationalisation est reconnue à la fois par l'approche traditionnelle et dans *International Entrepreneurship*. Cependant les risques liés dynamique et de la stabilité du réseau n'ont pas encore été exploré suffisamment. Le réseau trop large avec beaucoup de liens faibles comporte le risque de saturation de l'information. Difficilement vérifiables, trop nombreuses, les alertes peuvent nuire le développement international de l'entreprise. Les réseaux larges mais trop fragmentés avec peu de liens actifs comportent aussi le risque pour une entreprise. Ces questions relatives aux dangers que comporte un réseau, n'ont pas encore été explorées.

Les formes de la protection du savoir dans les INV

Le savoir est conjointement au réseau l'aspect le plus important du processus d'internationalisation. Beaucoup d'auteurs mettent l'accent sur la nécessité des études empiriques de processus d'acquisition et de création du savoir. En outre, le savoir étant la ressource principale grâce à laquelle l'entreprise crée de la valeur la question de la protection de ce savoir se pose. C'est l'acquisition et circulation rapide, et l'échange du savoir qui permet aux INV s'internationaliser rapidement. Comment protéger ce savoir? Les moyens traditionnels (les brevets) sont-ils adaptés à la vitesse à laquelle travaillent les INV? Quels sont d'autres moyens, des configurations stratégiques que les entrepreneurs mettent en œuvre pour protéger leur savoir?

Bibliographie

- ANDERSEN O., (1993) On the internationalization process of firms : a critical analysis. *Journal of International Business Studies*; Vol 24. No.2; pp. 209-231
- AUTIO E., SAPIENZA H.J., ALMEDIJA J.G.; (2000) Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*; Vol.43, No.5; pp. 909-924
- AUTIO E., (2005) Creative tension : the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall article « Toward a theory of International New Ventures ». *Journal of International Business Studies*; Vol.36; No.1; pp.9-19
- AUTIO E., SAPIENZA H.J. ARENIUS P.; (2005) International social capital, technology sharing and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*; Vol.8; pp. 9-42
- BARNEY J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*; Vol.17 ,No.1; pp. 99-120
- BELL J., (1995) The internationalization of small computer software firms – a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing* Vol. 29, No.8; pp.60-75
- BELL J., McNAUGHTON R.B., YOUNG S., CRICK D., (2003) Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*; No.1 pp. 339-362
- BELLONE F., MUSSO P., NESTA L., QUERE M., (2006) Caractéristiques et performances des firmes exportatrices françaises. *Revue de l'OFCE*; Vol. 3 No. 98; pp. 183-212
- BILKEY W., TESAR G., (1977) The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*; N°9; pp.93-98
- BLOODGOOD J., SAPIENZA H.J., ALMEDIJA J.G.; (1996) The internationalization of new high-potential U.S. Ventures : antecedents and outcomes; *Entrepreneurship Theory and Practice*; Vol.20; pp. 61-76
- BRAZEAL D.V. HERBERT T.T.; (1999) The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Vol.23, No.3; pp. 29-45
- BRENNAN L., GARVEY D. (2009) The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, Vol. 23; pp.120-133
- BUCKLEY P.J., CASSON M.; (1993) A theory of international operations. In Buckley P.J. et Ghauri P.N. (Eds) *The internationalization of the firm. A Reader*, Academic Press, London, pp. 45-50
- BUCKLEY P.J., CASSON M.; (1995) *The economic theory of multinational enterprise*. New York, St-Martin Press.

- BUCKLEY P.J., CHAPMAN M.; (1997) A longitudinal study of the internationalization process in a small sample of pharmaceutical and scientific instrument companies. *Journal of Marketing Management*; Vol.13; pp.43-55
- BURT S.; (1997) The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*; Vol.42., No.2; pp. 339-365
- CASSILLAS J.C., MORENO A.M., ACEDO F.J., GALLEGO M.A., RAMOS E., (2009) An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, Vol. 44, pp.311-322
- CAVUSGIL T.S., (1980) On the internationalization process of firms. *European Research*; Vol. 8; pp. 273-280
- CHETTY S., CAMPBELL-HUNT C., (2004) A strategic approach to internationalization : a traditional versus born-global approach. *Journal of International Marketing*; Vol.12, No.1, pp. 57-81
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A.; (1990) Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*; Vol.35, No.1; pp. 128-153
- COVIELLO N., (2006) The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*; Vol.37; pp. 713-731
- COVIELLO N., MCAULEY (1999) Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*; Vol. 39, No.3; pp. 233-256
- COVIELLO N., MUNRO H.J. (1995) Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*; Vol.27, No.7; pp. 49-61
- COVIELLO N., MUNRO H.J. (1997) Network relationship and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*; Vol.6, No.4; pp. 361-386
- COVIN J.G., SELVIN D.P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Vol.16, No.1; pp. 7-25
- CYERT R.M. MARCH J.G. (1963) A behavioral theory of the firm. New York: Pertinence Hall
- CZINKOTA M., TESAR G.; (1982) Export Management, NY: Praeger Publishers
- DUNNING J.H.; (1988) The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol.19; pp.1-31.
- EISENHARDT M., MARTIN J.A. (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*; Vol.21, No.10/11; pp. 1105-1121
- ETEMAD H. (2004) Internationalization of small and medium-sized enterprises : A grounded theoretical framework . *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.21, No.1; pp. 1-21
- ETRILLARD C., (2004) L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28 et

29 Octobre, Montpellier

FAN T., PHAN Ph., (2007) International new ventures : revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies*; Vol.38; pp. 1113-1131

FILLIS I., (2001) Small Firm Internationalization : An investigative survey and future research directions. *Management Decision*; Vol. 9, No. 39; pp.767-783

FORSGREN M.; (2002) The concept of learning in the Uppsala internationalization process model : a critical review. *International Business Review*; Vol. 11, pp. 257-277

FREEMAN S., EDWARDS R., SCHRODER B., (2006) How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*; Vol.14, No.3; pp. 33-63

FREEMAN S., HUTCHINGS K., LAZARIS M., ZYNGIER S.; (2010) A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*; Vol.19; pp. 70-84

GABRIELSSON M., KIRPALANI M., DIMITRATOS P., SOLBERG C.A., ZUCHELLA A., (2008) Born-globals : Propositions to help advance the theory. *International Business Review*; Vol.17, pp. 385-401

GANITSKY J. (1989) Strategies for innate and adoptive exporters. *International Marketing Review*; Vol. 6 No. 5, 50-65

GASSMANN O., KEUPP M.M.; (2007) The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry : A knowledge-based view. *Journal of World Business*; Vol.42; pp. 350-366

GRANT R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*; Vol.17; pp. 109-122

GRANT R.M. (2002) « The knowledge-based view of the firm » in C.W. CHOO et N. BONTIS (eds) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* Oxford : Oxford University Press, pp. 133-148

GRANOVETTER M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*; Vol.78, No.6; pp. 1360-1380

HASHAI N., ALMOR T. (2004) Gradually internationalizing 'born-global' firms : an oxymoron? *International Business Review*; Vol. 13, pp.465-483

HITE J.M., HESTERLY W.S. (2001) The evolution of firm networks from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*; Vol.22, No.3; pp. 275-286

HOLSTEIN W.J., (1992) Little companies, big exports. *Newsweek* 3261, pp.70-72

HSU CH-CH., PEREIRA A. (2008) Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega The International Journal of Management Science*; Vol.36. pp.188-

- HUBER G.P. (1991) Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*; Vol.2., No.1; pp.88-115
- JANTUNEN A., NUMMELA N., PUUMALAINEN K., SAARENKETO S.; (2008) Strategic orientations of born globals – Do they really matter? *Journal of World Business*; Vol.43; pp.158-170
- JOHANSON J., MATTSSON L.G. (1988) Internationalization in industrial systems – a network approach. In Hood N., Vahlne J.E. (eds.) *Straggles in Global Competition*, London: Croom Helm; pp.287-314
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977) The internationalization process of the firm : A model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*; Vol. 8, No.1; pp. 23-32
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1990) The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*; Vol.7, No.4; pp.12-24
- JOHANSON J., VAHLNE J.; (2003) Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*; Vol.1, No.1; pp. 83-101
- JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F., (1975) The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*; Vol.12; pp. 305-322
- JOLLY V.K., ALAHUHTA M., JEANNET J.-P.; (1992) Challenging the Incumbents : How High-technology Start-ups compete Globally. *Journal of Strategic Change*, Vol.1, No.2; pp. 71-82
- JONES M.V., (2001) First steps in internationalization. Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms. *Journal of International Management*; Vol.7; pp.191-210
- JONES M.V., COVIELLO N.E.; (2005) Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*; Vol.36; pp. 284-303
- JOVANOVIC B., (1982) Selection and the evolution of industry. *Econometrica*; Vol.50, No.3; pp.649-670
- KEUPP M.M., GASSMANN O.; (2009) The past and the future of International Entrepreneurship : A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*; Vol.35, No.3; pp. 600-633
- KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T.; (1996) The born global firm: a challenge to traditional internalization theory. In S.T. Cavusgil & T.K. Madsen, (eds.) *Export internationalizing research-enrichment and challenges*, (Advances in International Marketing, 8); pp. 11-26; NY : JAI Press Inc
- KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T.; (2004) Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*; Vol. 35, N°2, pp. 124-141
- KOGUT B., (2000) The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3; pp. 405-425

- KUEMMERLE W. (2002) Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*; Vol.17; pp. 99-122
- LAGHZAOU S.; (2009) Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*; Vol. 2, No. 22; pp.52-69
- LARSON A., STARR J.A. (1993) A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Vol.17, No.2; pp-5-15
- LEONIDOU.C., KATSIKEAS C.S. (1996) The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*; Vol. 27, No.3; pp. 517-551
- LU J.W., BEAMISH P.W.; (2001) The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*; Vol.22; pp. 565-586
- LU J.W., BEAMISH P.W.; (2006) SME Internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International entrepreneurship*; Vol.4; pp. 27-48
- MADSEN K., SERVAIS P., (1997) The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*; Vol.6, No.6; pp. 561-583
- MATHEWS J.A., ZANDER I., (2007) The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*; Vol.38, pp. 387-423
- McDOUGALL P.P., OVIATT B.; (2000) International entrepreneurship : The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*; Vol.43, No.5; pp. 902-906
- McDOUGALL PP., OVIATT B.M., SHRADER R.C. (2003) A comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*; Vol.1; pp. 59-82
- McKINSEY & Co, (1993) Emerging Exporters. Australian Manufacturing Council, Melbourne
- MEJRI K., UMEMOTO K., (2010) Small- and medium-sized enterprise internationalisation : Towards the knowledge-based model.; *Journal of International Entrepreneurship*; No. 8, pp. 156-167
- MEYER J.P., ALLEN N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*; Vol.1 No.1; pp. 61-89
- MOEN O, (2002) The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*; Vol.19, No.2; pp. 156-175
- MUDAMBI R., ZAHRA S.A.; (2007) The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*; Vol.38; pp. 333-352
- NAHPIET J., GHOSHAL S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*; Vol.23; pp. 242-266
- NEWBERT S.L. (2008) Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-

level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*; No.29; pp. 745-768

OVIATT B., McDOUGALL P.P.; (1994) Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*; Vol.25, No.1; pp. 45-47

OVIATT B., McDOUGALL P.P. (1995) Global start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*; Vol.9, No.2; pp.30-43

OVIATT B.M., McDOUGALL P.P.; (1997) Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*; Vol.37, No.2 (Special Issue); pp. 85-99

OVIATT B.M., McDOUGALL P.P.; (1999) A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. Research in global strategic management international entrepreneurship pp. 23-40

OVIATT B.M., McDOUGALL P.P. (2005a) Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Vol.29; pp. 537-554

OVIATT B.M., McDOUGALL P.P. (2005b) The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*; Vol.36. No.1; pp. 2-8

PANTIN F. (2004) La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française. *Management et Avenir*; Vol.2, No.2; pp. 119-139

PENROSE E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York

PERSINGER E.S., CIVI E., VOSTNIA S.W. (2007) The Born Global Entrepreneur in emerging economies; *Intentional Business and Economics Research Journal*; Vol.6, No.3; pp. 73-82

PRASHANTHAM S. (2005) Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*; Vol.3, No.1; pp. 37-53

PRASHANTHAM S., (2008) New venture internationalization as strategic renewal. *European Management Journal*; Vol.26, pp. 378-387

PRASHANTHAM S., YOUNG S. (2009) Post -Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Vol. pp. 275-292

PRASHANTHAM S., DHANARAJ CH. (2010) The dynamic influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures. *Journal of Management Studies*; Vol.47, No.6; pp. 967-994

RENNIE, M, (1993) Global competitiveness : born global; *McKinsey Quarterly* 4; pp. 45-52

REID S. (1981) The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*; Vol.12, No. 2; pp. 1010-111

REID S. (1983) Firm Internationalization transaction costs and strategic choice. *International*

Marketing Review; Vol. 1, No.2; pp. 45-56

RIALP A., RIALP J., KNIGHT G.; (2005) The phenomenon of early internationalizing firms : what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*; Vol.14, No.2; pp. 147-166

RUZZIER M, HISRICH R.D., ANTONIC B. (2006) SME internationalization research: past present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*; Vol.3, No.4; pp.476-497

SERVANTIE V., (2007) Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*; Vol 6, No.1; pp. 1-28

SHARMA D.D., BLOMSTERMO A. (2003) The internationalization process of Born-Globals: a network view. *International Business Review*; Vol.12; pp. 739-753

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*; Vol.18, No.7; pp. 509-533

TURNBULL P., (1987) A challenge to the stages theory of the internationalization process. In *Managing export entry and expansion – concepts and practice*; eds. P.J. Rosson and S. Reid. Praeger, New York

VERNON R., (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80; pp. 190-207

WELCH L, LUOSTARINEN R.; (1998) Internationalization – evolution of a concept. *Journal of General Management*; Vol.14, No.2, pp. 34-55

WEERAWARDENA J., MORT G. S., LIESCH P. W., KNIGHT G.; (2007) Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm : A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*; Vol.42; pp. 294-306

WILLIAMSON O.E. (1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York, NY

YLI-RENKO H., AUTIO E., TONTTI V., (2002) Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review*; Vol.11; pp. 279-304

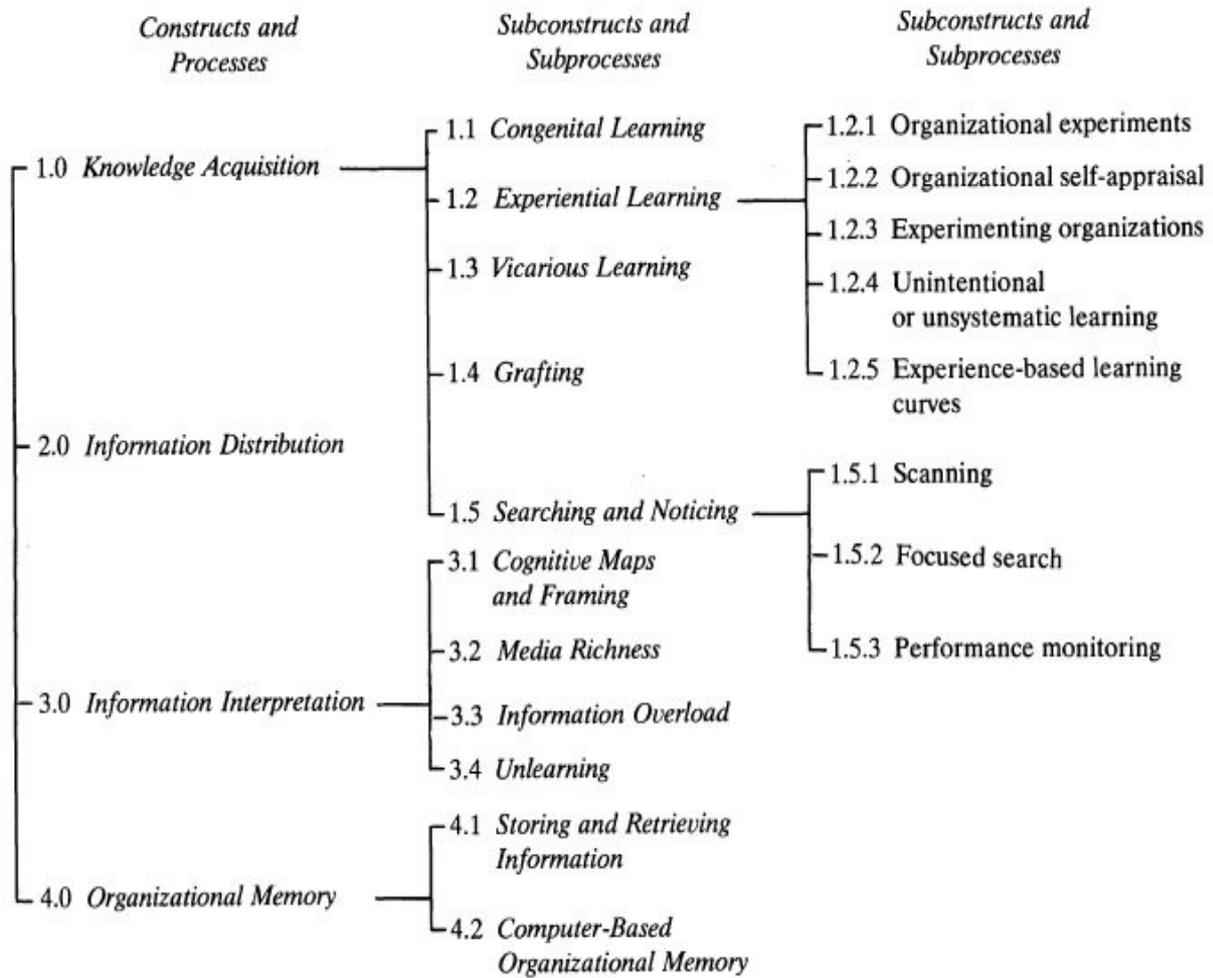
ZAHRA S.A., GARVIS D.M.; (2000) International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*; Vol.15, No.5/6; pp. 469-492

ZAHRA S.A., (2005) A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*; Vol.36; pp. 20-28

Annexes

Annexe 1

Les constructions et les processus associés avec l'apprentissage organisationnel.



Source: Huber (1991) p.90

Annexe 2

Le modèle de la prise de décision d'engagement sur le marché.

R_i^* = maximum tolerable market (market i) risk = f (firm's resource position, firm's risk approach)

R_i = existing market risk situation = $C_i \times U_i$

where C_i = existing market commitments

U_i = existing market uncertainty

ΔR_i = incremental risk implied by an incremental addition to operations on market i.

Scale increasing decisions are assumed to affect the size of C_i but not the size of U_i so that

$\Delta R_i = U_i \times \Delta C_i > 0$

Uncertainty reducing decisions are assumed to affect U_i primarily so that

$\Delta R_i = \Delta U_i (C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i \times U_i < 0$

Source: Johanson et Vahlne (1977) p.30

La revue des modèles d'innovation d'internationalisation des entreprises.

A Review of the Innovation-Related Internationalization Models

Bilkey and Tesar [1977]	Cavusgil [1980]	Czinkota [1982]	Reid [1981]
<p>Stage 1 Management is not interested in exporting</p> <p>Stage 2 Management is willing to fill unsolicited orders, but makes no effort to explore the feasibility of active exporting</p> <p>Stage 3 Management actively explores the feasibility of active exporting</p> <p>Stage 4 The firm exports on an experimental basis to some psychologically close country</p> <p>Stage 5 The firm is an experienced exporter</p> <p>Stage 6 Management explores the feasibility of exporting to other more psychologically distant countries</p>	<p>Stage 1 Domestic marketing: The firm sells only to the home market</p> <p>Stage 2 Pre-export stage: The firm searches for information and evaluates the feasibility of undertaking exporting</p> <p>Stage 3 Experimental involvement: The firm starts exporting on a limited basis to some psychologically close country</p> <p>Stage 4 Active involvement: Exporting to more new countries—direct exporting—increase in sales volume</p> <p>Stage 5 Committed involvement: Management constantly makes choices in allocating limited resources between domestic and foreign markets</p>	<p>Stage 1 The completely uninterested firm</p> <p>Stage 2 The partially interested firm</p> <p>Stage 3 The exploring firm</p> <p>Stage 4 The experimental firm</p> <p>Stage 5 The experienced small exporter</p> <p>Stage 6 The experienced large exporter</p>	<p>Stage 1 Export awareness: Problem of opportunity recognition, arousal of need</p> <p>Stage 2 Export intention: Motivation, attitude, beliefs, and expectancy about export</p> <p>Stage 3 Export trial: Personal experience from limited exporting</p> <p>Stage 4 Export evaluation: Results from engaging in exporting</p> <p>Stage 5 Export acceptance: Adoption of exporting/rejection of exporting</p>

Source: Andersen (1993), p.213

Annexe 4

Utilisation du terme « Born global » par les auteurs au fil des ans et les limites données à leur définitions.

AUTEURS (SUPPORT DE PUBLICATION)	ANNÉE	LIMITE TEMPS	NIVEAU DE VENTE	INTÉGRATION DE L'INTERNATIONALISATION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR
Rennie, M. (<i>McKinsey Quarterly</i>)	1993	2 ans	76% et plus	Ventes à l'international
Cavusgil, T. (<i>Marketing News</i>)	1994	2 ans	Très élevé	Ventes à l'international
Knight, G. et T. Cavusgil (<i>Advances in international marketing</i>)	1996	Dès les premiers jours	Ne dit pas	Opère à l'international Secteur de la haute technologie
Madsen, T., E. Rasmussen et P. Servais (<i>Advances in international marketing</i>)	2000	3 ans	25% et plus	Ventes à l'international
Andersson, S. et I. Victor (<i>Journal of International Entrepreneurship</i>)	2003	3 ans	25% et plus	Développer un avantage compé- titif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de ses produits
Knight, G. et T. Cavusgil (<i>Journal of International Business Studies</i>)	2004	Dès sa création ou presque	Ne dit pas	Utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays

Source : Servantie 2007

Annexe 5

Les stratégies développées par les PME pour confronter les contraintes dans le processus d'internationalisation rapide.

Constraints	
Strategies	Lack of Financial and Knowledge Resources Risk Aversion
Poor Access to Economies of Scale	Risk Aversion
<p>Client followership</p> <p>Trusted clients facilitate rapid access to new markets, allowing early, rapid growth and access to economies of scale.</p>	<p>Trusted partners provide access to knowledge resources and, in some cases, financial resources through JVs and alliances.</p> <p>Risks associated with penetrating new markets are reduced by risk-sharing arrangements with existing partners.</p>
<p>Use of advanced technology</p> <p>Unique technology is the key element giving the firm a competitive advantage that attracts customers and alliance partners, providing first-mover marketplace advantage and rapid growth that facilitates economies of scale.</p>	<p>Unique technology attracts partners that are able to provide the market knowledge the case-study firms lack.</p> <p>Risks associated with the introduction of new technology and achieving first-mover advantage are reduced by the rapid learning that arises from trialing in multiple environments.</p>
<p>Multiple modes of entry</p> <p>Multiple modes of entry facilitate access to multiple markets and, at the same time, enable rapid growth and access to economies of scale.</p>	<p>Multiple modes for entry into multiple markets and regions facilitate learning and generate cash flow.</p> <p>Diversification of entry modes and distribution partners reduces the risk of being overly dependent on any one firm.</p>

Source: Freeman et al. 2006, pp. 56-57

Annexe 6

Les forces qui poussent les PME à s'internationaliser.

Table 1

Factors Pushing SMEs' Internationalization Process and Associated Citation and References

F	Components of Push Factors	Associated Citations and References
A	Founder/Manager Characteristics	Bloodgood et al., 1996; McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt et al., 1991, 1993; Roberts & Senturia, 1996; Madsen & Servais, 1997
C	• International/Global vision	
O	• International experience	
R	• Education and exposure	
S	Economics of Operations	Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992; Coviello & Munro, 1995; Coviello & McAuley, 1999; OECD, 1997
P	• Achieving economies (E) of scale	
U	• Achieving E of scope	
S	• Achieving lower costs and prices	
H	• Attaining added E of higher quality at lower prices	
I	• Avoiding dis-economies of small domestic market	
N	Characteristics of Competition and Strategy	OECD, 1997; McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt & McDougall, 1994; McDougall et al., 1991, 1993; Coviello & Munro, 1995; Bloodgood et al., 1996; Grant, 1991; Mathew, 2003; Fahy, 2002
G	• Rapid response to competitor's initiatives worldwide	
S	• Rapid response to customers' needs worldwide	
T	• Set standard and preempt competition worldwide	
O	• Avoid intense domestic competition in certain industries	
I	• Achieve lower competition in narrowly-defined segments	
N	• Avoid domestic market inertia	
T	Economics of R&D, Innovation, and Technological Change	Dosi, Pavitt, & Soete, 1990; Lindqvist, 1990, 1997; OECD, 1997; Litvak, 1990; Coviello & McAuley, 1999
E	• Higher R&D costs require large international markets (IM)	
R	• Front-end loaded R&D accentuates faster returns	
N	• Faster technological obsolescence compels presence in large IMs	
A	• Continuous innovation requires larger IMs and vice versa	
T	Characteristics of High-Technology Products and Markets	Etemad, 2003, 2004a, b, Dosi et al., 1990; Jones-Evans & Westhead, 1996; Litvak, 1990; Jolly et al., 1992; Knight et al., 2000; Podolny, Stuart, & Hannan, 1996; Rasmussen et al., 2001
I	• Larger fixed costs dictate larger sales volumes of IMS	
O	• Faster pace of change requires faster and larger returns from IMs	
N	• Shorter product life cycle (PLC) requires larger IMs	
A	Strategic Logic of International Operations	Etemad, 1999, 2002, 2003, 2004a, b; Hakansson & Snehota, 1989, 1992, 1995, 2000; Bell et al., 1991; Bonaccorsi, 1992; McNaughton & Bell, 2000; Miesenbock, 1988; Grant, 1991, 1996; Mathew, 2003; Fahy, 2002
L	• Constrained resources at home forces SMEs to access others' resources	
I	• International partners provide additional resources	
Z	• Interdependent operations leverage networks' strengths against others	
E		

Source: Etemad (2004) p. 7

Annexe 7

Les forces qui tirent l'entreprise à s'internationaliser.

Table 2

Attractive Factors Pulling SMEs' Internationalization Process and Associated Citation and References

F A C T O R S P U L L I N G S M E S' I N T E R N A T I O N A L I Z A T I O N	Components of Pull Factor	Associated Citations and References
	Liberalization of International Markets <ul style="list-style-type: none"> • Facilitates exporting and presence in IM • Allows for specialization and division of labour • Permits easier achievement of scale economies • Avoids direct and intense competition • Provides much expanded opportunities • Borderless and inter-linked economies require IM operations 	Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997; Aggarwal, 1999; Bilkey, 1978; Bilkey & Tesar, 1977; Coviello & McAuley, 1999; Fraser & Oppenheim, 1997; Ohmae, 1990, 1995; McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt et al., 1991; Podolny et al., 1996; Rennie, 1993
	Advances in Information and Communication and Transportation Technologies (ICTTs) <ul style="list-style-type: none"> • Facilitate IM operations • Mitigate against limited resources • Override the impact of time and distance for SMEs • Facilitate Network operations • Reduces costs 	Aggarwal, 1999; Fraser & Oppenheim, 1997; Keeble et al., 1998; Knight & Cavusgil, 1996a, b; OECD, 1997; Litvak, 1990; Madsen et al., 2000; Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1994; Roberts & Senturia, 1996; Bell et al., 1991; Bonaccorsi, 1992; McNaughton & Bell, 2000; Miesenbock, 1988
	Attraction and Resources of Partners <ul style="list-style-type: none"> • Mitigate against limitations of size • Shorten internationalization process • Increase the speed of internationalization • Allow for survival in competitive markets 	Etemad, 2002, 2003, 2004a; Gomes-Casseres, 1996, 1997; Gulati, 1995; Hakansson & Snehota, 1989, 1992, 1995, 2000; Roberts & Senturia, 1996; Yoshino & Rangan, 1996; Grant, 1991; Mathew, 2003; Fahy, 2002.
	Attraction of Serving Current Buyers' and Suppliers' International Needs <ul style="list-style-type: none"> • Respond to needs of previous domestic customers • Save established relations with internationalizing buyers and suppliers • Pre-empt competitors from getting previously-domestic customers and suppliers 	Roberts & Senturia, 1996; Etemad, 2004a, b; D'Aveni, 1994; Hakansson & Snehota, 1989, 1992, 1995

Source : Etemad (2004) p. 8

Annexe 8

Les forces médiatrices dans le processus de l'internationalisation des entreprises.

Table 3

Interactive Push-Pull Factors influencing SMEs' Internationalization Process and Associated Citation and References

I N T E R A C T I V E P U L L F A C T O R S	Components of Interactive Pull-Push Factors	Associated Citations and References
	Industry Characteristics and Drivers	Coviello & Munro, 1995; Dosi et al., 1990; Fraser & Oppenheim, 1997; Jolly et al., 1992; Litvak, 1990; Oakley, 1996; Ohmae, 1990, 1995; McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt et al., 1991; Rennie, 1993; Knickerbocker, 1973; Rasmussen et al., 2001
	<ul style="list-style-type: none"> • Competition in internationalized industries requiring international presence • Internationalization of supply/value chains • Presence of oligopolistic reaction in the industry • Industry idiosyncrasies 	
	SME's Need For Financial Resources	Coviello & McAuley, 1999; McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt et al., 1991, 1993; Bilkey, 1978; Bilkey & Tesar, 1977
	<ul style="list-style-type: none"> • Limited market at home • Availability of richer financing internationally • Integration of international financial markets 	
	The Dynamics of Learning Organizations	Nonaka, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995; Etemad, 2004a, b; Huber, 1991; Doz, 1996; West & Meyers, 1997; Zahra et al., 2000
	<ul style="list-style-type: none"> • Allows for learning from partners and competitors in Int'l Markets (IMs) • Allows for transferring and leveraging the learning at home and other IMs • Permits isolated experiments for broader learning worldwide 	
	Leveraging Capabilities, Products, and Resources	Hakansson & Snehota, 1989, 1992, 1995; Lindqvist, 1990, 1997; Madsen & Servais, 1997; Bloodgood et al., 1996; Zahra et al., 2000
	<ul style="list-style-type: none"> • Enter IMs in favour of avoiding small domestic markets • Capitalize on unique firm resources • Access to local national resources 	
	Internationalized Needs of Customers and Suppliers	Coviello & McAuley, 1999; Coviello & Munro, 1995; Jones-Evans & Westhead, 1996; Gomes-Casseres, 1996, 1997; Kanter, 1984
	<ul style="list-style-type: none"> • Responding to internationalization of customers • Taking advantage of international supply chains • Taking advantage of partners' collaborative networks 	

Source : Etemad (2004) p. 10