

Construction d'une capacité dynamique d'internationalisation : Le cas d'une petite entreprise du Nord-Pas-de Calais

Isabelle Tilloy

IAE de Valenciennes-Laboratoire IDP

Campus des Tertiales, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Isabelle.tilloy@univ-valenciennes.fr

Gulsun Altintas

IAE de Valenciennes-Laboratoire IDP

Campus des Tertiales, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Gulsun.altintas@univ-valenciennes.fr

Résumé :

Les moyens limités des petites entreprises constituent un frein au développement de leurs activités. Parti de ce constat, on se pose la question de savoir si une entreprise de petite taille peut construire une capacité dynamique d'internationalisation au regard des ressources que cela requiert. Pour étudier cette question, nous avons mené une étude de cas longitudinale basée sur une entreprise spécialisée dans les équipements industriels de compactage. Nos résultats montrent que l'entreprise a réussi à construire une capacité dynamique d'internationalisation à travers le développement de ses activités sur plusieurs marchés. La construction de la capacité dynamique a été favorisée par des facteurs tels que le rôle du dirigeant et le réseau de l'entreprise développé grâce à la constitution d'un groupement d'exportateurs. Ces facteurs ont permis l'évolution de la capacité dynamique à travers le passage d'une capacité dynamique incrémentale à une capacité dynamique de renouvellement.

Mots clés : capacités dynamiques, internationalisation, petite entreprise, étude longitudinale

Introduction

En matière d'internationalisation, les petites et moyennes entreprises (PME) comptent parmi les acteurs incontournables de notre économie. Elles représentent en effet la majeure partie de l'appareil exportateur français. En 2013, 96 % des entreprises exportatrices sont des micro-entreprises et des PME selon les catégories définies à partir de la Loi de Modernisation de l'Economie de 2008. Même si elles ne représentent en valeur que 24 % des exportations (source : Douanes, 2014), leur participation au dynamisme du commerce extérieur n'est pas négligeable, d'autant que 39 % du montant des exportations des micro-entreprises et des PME sont réalisés par des structures indépendantes, non contrôlées par des groupes. Toutefois, le bilan 2013 du commerce extérieur met en évidence que les entreprises « sortantes » (entreprises ayant échangé en N-1 et pas en N), dont le nombre repart à la hausse, sont souvent des primo-exportateurs qui n'ont pas su s'enraciner à l'international. La question de la pérennité de l'internationalisation et de la mise en œuvre d'un véritable processus de développement se pose donc avec beaucoup d'acuité. Les entreprises éprouvent donc des difficultés à déployer les ressources que requiert le maintien et, a fortiori, le développement d'une activité internationale, qu'elles soient financières, humaines ou organisationnelles. Ces besoins sont d'autant plus importants que les pays prospectés sont lointains. C'est pourquoi les PME privilégient la pénétration des marchés proches géographiquement. Ainsi, 86 % des entreprises situées dans le Nord Pas de Calais changent et s'implantent dans les pays européens : Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne.

La littérature s'est très longuement attachée à modéliser le processus d'internationalisation des entreprises, et spécialement des PME. Les trajectoires différentes des entreprises, y compris dans la catégorie « PME » ne permettent pas de mettre à jour un modèle général explicatif du processus d'internationalisation décrivant des étapes bien identifiées (à l'instar du *Modèle Uppsala* de Johanson et Vahle, 1977). Par exemple, les entreprises *nées* globales ou jeunes entreprises internationales dérogent aux phases séquencées et graduelles des modèles par étape (McKinsey et al., 1993 ; Oviatt et McDougall, 1994). Laghzaoui (2009) indique que toutes les approches s'appuient de manière plus ou moins implicite sur la notion de ressources et compétences. Dans cette perspective, la notion de capacité dynamique apparaît pertinente pour comprendre la manière dont des PME parviennent, en dépit de leur taille et compte tenu de leurs spécificités, à développer un processus vertueux

d'internationalisation. La question de la pérennité de l'avantage concurrentiel nécessite, selon le degré de turbulence et de changement de l'environnement, un questionnement permanent de l'adaptation et de l'évolution des compétences de l'organisation. L'examen de cette trajectoire est l'enjeu de la théorie des capacités dynamiques qui a déjà été utilisée pour modéliser globalement le développement des jeunes entreprises internationales (Weerawardena, 2007) ou les stratégies de diversification géographiques des entreprises multinationales (Sambharya et Lee, 2014) ou encore l'évolution des compétences de l'équipe dirigeante dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise (Pantin, 2004). La création d'une capacité dynamique peut expliquer la pérennisation de la démarche d'internationalisation et la mise en œuvre d'un véritable processus.

Ces résultats doivent être confrontés à d'autres apports de la littérature sur les capacités dynamiques. En effet, les auteurs qui s'inscrivent dans le champ des capacités dynamiques indiquent que leur développement génère des coûts importants en termes de formation des salariés et des investissements nécessaires pour modifier les ressources et les compétences (Winter, 2003). En conséquence, les PME, de par leurs moyens limités et leurs spécificités (organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées) auront plus de difficultés à développer des capacités dynamiques et en l'occurrence une capacité dynamique d'internationalisation. Cela nous conduit à la question de recherche de cet article : les PME, et particulièrement les petites entreprises, peuvent-elles développer une capacité dynamique d'internationalisation ? L'enjeu théorique de cette question s'appuie sur l'exploration empirique de la relation entre la formation d'une capacité dynamique et le processus d'internationalisation dans le contexte spécifique des petites entreprises. Dans ce cadre, nous avons réalisé une étude de cas basée sur une approche méthodologique qualitative et d'une entreprise industrielle qui était de très petite taille lorsqu'elle a débuté son processus d'internationalisation. Avec un effectif actuel de 10 personnes, elle rayonne aujourd'hui sur deux continents, l'Europe et l'Asie. Nos analyses ont montré que cette petite entreprise a progressivement construit une capacité dynamique d'internationalisation qui repose sur des modifications successives de la base de ressources et compétences.

L'objectif de la section 1 est de montrer que le caractère processuel de l'internationalisation justifie le recours à l'approche basée sur les capacités dynamiques pour comprendre la manière dont l'activité internationale d'une petite entreprise se développe. La méthodologie

est présentée dans une deuxième section. Les résultats et la discussion sont l'objet respectivement des troisième et quatrième sections.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : ETUDE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION A TRAVERS LE CONCEPT DE CAPACITES DYNAMIQUES

Depuis plusieurs décennies, les auteurs ont proposé de nombreuses définitions de l'internationalisation, chacune étant liée à l'approche théorique mobilisée pour expliquer le développement des entreprises hors de leur marché national. Même si l'angle d'approche diffère d'un modèle à l'autre, les travaux reconnaissent un caractère processuel au développement international, caractérisé par une combinaison de ressources spécifiques.

- **L'internationalisation : un processus...**

De manière synthétique, un large ensemble de travaux appréhende l'internationalisation comme un processus, dans lequel les firmes augmentent leur engagement sur les marchés étrangers (Welch et Luostarinen, 1988). Beamish (1990) cité par Coviello et McAuley (1999, p. 225) considère que 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 introduit l'idée d'un engagement graduel de l'entreprise et d'une dimension évolutive et dynamique du développement international. L'étude des entreprises nouvellement internationales, dénommées aussi «*born globals*» (McKinsey et al., 1993) ou encore «*international new ventures*» (Oviatt et McDougall, 1994), contrebalance cette vision progressive de l'internationalisation car celle-ci résulte d'un développement extrêmement rapide, dès leur création ou peu de temps après.

De son côté, Laghzaoui (2009) propose une définition plus opérationnelle de l'internationalisation : «*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). Même si le terme «*démarches*» est assez vague, cette approche révèle que les actions engagées sont finalisées, ce qui est le propre d'un processus. Celui-ci peut en effet être défini comme un système d'activités, qui s'inscrit dans une dimension temporelle et spatiale particulière, et utilise des ressources (*inputs*), les transforme pour obtenir un ou plusieurs résultats (ou *outputs*), intermédiaires ou finaux. Il se compose de différentes séquences ou étapes, en

rupture les unes par rapport aux autres au regard des modifications des variables ou facteurs impliqués dans le processus (acteurs, activités, ressources, compétences...).

D'autres auteurs notent que l'internationalisation ne constitue pas nécessairement un processus ; elle peut résulter d'opérations ponctuelles et indépendantes les unes des autres (Mejri et Umemoto, 2010). Toutefois, si l'activité internationale de l'entreprise est élevée par les dirigeants, de manière délibérée ou émergente, au rang de stratégie de développement, elle s'intègre alors dans un ensemble d'actions régulières, plus ou moins coordonnées. Il s'agit, selon Perrault et St-Pierre (2009) « d'un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus ». Ce phénomène, qu'il se manifeste dans un temps court (cas des jeunes entreprises internationales) ou long, de manière progressive ou par à coup, emprunte les contours d'un processus.

La littérature s'est très longuement attachée à modéliser ce processus dans le cadre du développement international des entreprises, et spécialement des PME, dont nous identifions deux grandes approches dans l'analyse. D'une part, l'internationalisation est vue comme un processus graduel et unidirectionnel, impliquant un engagement croissant en termes de ressources investies dans le développement international. Cet engagement a été analysé sous différents angles : par exemple, selon les modes d'approche des marchés empruntés successivement par les entreprises : exportation, agent, implantation (Johanson et Vahlne, 1977, 2009) ou selon les différents types de savoirs mobilisés selon les étapes (Meri et Umemoto, 2010).

D'autre part, l'internationalisation peut être analysée comme un état dont on cherche à expliquer les origines. Cet état peut évoluer sous l'influence d'une combinaison spécifique de facteurs, internes et externes, orientant l'entreprise vers une internationalisation très rapide ou au contraire plus progressive, vers des marchés d'emblée lointains ou proches (Ettemad, 2004). La combinaison spécifique de ces facteurs explique, à un instant donné, la dynamique particulière du processus d'internationalisation, qui n'est pas linéaire mais multidirectionnel. L'internationalisation apparaît alors comme un processus complexe, multiforme et relativement hétérogène (Laghzaoui, 2009). Ce dernier est nécessairement idiosyncrasique selon les caractéristiques propres des entreprises qui mènent ce processus, leur environnement et leurs dirigeants. Cette typicité est liée en grande partie aux propriétés et particularités des ressources qui sont investies dans le processus d'internationalisation.

1.2.... Caractérisé par une combinaison de ressources spécifiques

Les travaux relatifs à la l'internationalisation des PME ont un point commun, qui a été utilisé pour fonder un cadre intégrateur des différents modèles explicatifs de ce processus. Laghzaoui

(2009) indique que toutes les approches s'appuient de manière plus ou moins implicite sur la notion de ressources et compétences. Selon Barney (1991), les ressources sont « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, connaissances etc. contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'améliorer son efficacité et son efficacité* » (p.101). Ainsi, la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation repose sur la capacité de l'entreprise à financer l'accroissement de son besoin en fonds de roulement généré par les opérations de prospection, de communication, sur la mobilisation de personnels dédiés à l'activité commerciale. Par ailleurs, les compétences peuvent être définies comme une « *aptitude à mobiliser des ressources pour accomplir une tâche ou une activité* » (Tarondeau et Huttin, 2006). Les travaux convergent pour indiquer que les compétences sont « *l'aptitude d'un groupe de ressources à accomplir une tâche ou une activité* » Grant (1991, p.119). Elles se distinguent des ressources dans le sens où ces dernières existent indépendamment de leur usage tandis que les compétences existent dans l'action (Tarondeau et Huttin, 2006). Les compétences sont générées par l'accumulation de savoirs individuels, collectifs et par l'apprentissage (Grant, 1996; Tarondeau et Huttin, 2006). Par exemple, le processus d'internationalisation repose sur la capacité d'absorption de l'information du dirigeant et de son équipe, capacité d'autant plus sollicitée que le nombre de marchés prospectés est important, sur la capacité d'apprentissage du fonctionnement des différents marchés et des différentes cultures d'affaires. Le développement de ces compétences par croissance interne ou externe pose la question de l'arbitrage entre le délai d'acquisition de la compétence d'une part et l'opportunité et le coût de recrutement de personnel spécialisé d'autre part.

De manière synthétique, les ressources et les compétences mobilisées dans le processus d'internationalisation sont propres au profil du dirigeant (expérience, valeurs...), à l'entreprise (ressources techniques, financières, compétences de l'équipe dirigeante...) et son environnement (marchés, réseau...) (Laghzaoui, 2009). Au-delà, elles évoluent, se transforment ou disparaissent selon les phases du processus. L'application du prisme de la proximité conduit à envisager que les deux premiers types de variables sont très interdépendants dans le cadre de la petite entreprise, tant la personnalité du dirigeant et sa forte implication opérationnelle marquent le fonctionnement de l'organisation (Julien, 1997, Torres, 2000). Le recours à la notion de capacité dynamique permet de comprendre comment ces différentes composantes sont dynamisées c'est-à-dire sont modifiées (par acquisition, accumulation, suppression), mais aussi interagissent entre elles.

- **Le concept de capacités dynamiques**

Le concept de capacités dynamiques a été développé à partir des années 1990 dans le prolongement des travaux de l'approche ressources (RBV) dans l'objectif de pallier les limites de la RBV (Wang et Ahmed, 2007). Depuis le développement de l'approche basée sur les capacités dynamiques, plusieurs définitions ont été proposées. Parmi les auteurs fondateurs, on peut citer Teece et al. (1997), Eisenhardt et Martin (2000), Zollo et Winter (2002) ou encore Winter (2003). Chaque auteur a proposé une définition et il y a autant de définitions que d'auteurs ayant contribué à l'approche basée sur les capacités dynamiques. Parmi toutes les définitions, nous choisissons celles de Teece (2007) qui considère les capacités dynamiques comme la capacité à identifier une opportunité, à saisir l'opportunité et à modifier les ressources organisationnelles. Cette définition est plus opérationnelle car d'une part elle avance des phases amont à la modification des ressources alors que la plupart des définitions se contentent de définir les capacités dynamiques comme l'aptitude à modifier les ressources et d'autre part elle a pour caractéristique d'être processuelle.

Dans la littérature, trois principaux critères permettent de caractériser une capacité dynamique : il s'agit de la récurrence et de la stabilité de la capacité dynamique et de la modification des ressources et compétences. Concernant la récurrence, on remarque qu'il s'agit d'un critère accepté par quasiment tous les auteurs. En effet, la capacité systématique de réponse à des changements dans un environnement dynamique (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) conduit à la récurrence des capacités dynamiques. La stabilité du processus signifie qu'une capacité dynamique se caractérise par un processus structuré et persistant (Zollo et Winter, 2002) et qui ne relève pas de l'improvisation (Winter, 2003). Pour ce qui est de la modification des ressources et compétences, les travaux convergent pour indiquer qu'il s'agit de la principale caractéristique des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007). Dans cette optique, certains auteurs indiquent clairement que les capacités dynamiques orchestrent le changement des capacités ordinaires (Winter, 2003). Par conséquent, les capacités dynamiques sont des capacités de niveau supérieur (Katkalo et al., 2010).

A l'instar de certains auteurs, nous considérons les capacités dynamiques comme des capacités organisationnelles (Danneels, 2002 ; 2010 ; March et Stock, 2006 ; McKelvie et Davidson, 2009) composées de mécanismes de l'apprentissage (Pablo et al., 2007) et de

fonctions organisationnelles (Helfat, 1997 ; Bruni et Verona, 2009). En d'autres termes, les capacités dynamiques sont des processus de mises en œuvre d'activités organisationnelles. Par exemple, le processus de développement de nouveaux produits est une capacité dynamique. La mise en œuvre de ce processus va faire intervenir des mécanismes qui vont favoriser le développement de nouveaux produits : il s'agit des mécanismes de l'apprentissage ainsi que des fonctions organisationnelles telles que la Recherche & Développement et le marketing. Dans cette optique, l'internationalisation qui se caractérise par un processus de développement des activités à l'international peut constituer une capacité dynamique.

Ambrosini et al. (2009) identifient trois niveaux de capacités dynamiques : incrémentales, de renouvellement et régénératrice. Selon l'auteur, la capacité dynamique incrémentale permet de modifier la base de ressources à travers des ressources de même nature que celles qui existaient au sein de l'entreprise. La capacité dynamique de renouvellement consiste à créer, étendre ou modifier la base de ressources avec des ressources qui n'existaient pas dans l'entreprise. Les capacités dynamiques régénératrices sont déployées afin de remplacer les anciennes capacités dynamiques par de nouvelles plus adaptées à l'environnement.

En définitive, les capacités dynamiques ont pour rôle de dynamiser les compétences organisationnelles. Les capacités dynamiques sont donc indispensables pour les entreprises afin de s'adapter et prospérer sur un marché. Toutefois, le développement de capacités dynamiques génère des coûts importants étant donné que cela requiert d'une part de disposer d'un nombre important de salariés qui auront pour rôle de faire évoluer les compétences organisationnelles et d'autre part de faire des investissements conséquents (Winter, 2003). Le développement et le maintien des capacités dynamiques génèrent plus de coûts que la résolution de problème ad hoc. Car en effet, les coûts de la résolution de problème ad hoc diminuent en l'absence de problèmes à résoudre tandis que les capacités dynamiques doivent être maintenues et préservées dans le temps (Winter, 2003). Face à ce constat, il est légitime de se demander si les petites entreprises sont en mesure de construire des capacités dynamiques au regard de leurs moyens limités ? L'objectif de cet article est donc d'étudier cette question de recherche en se focalisant tout particulièrement sur la capacité dynamique d'internationalisation étant donné que le développement des activités à l'international semble plus difficile pour les petites entreprises.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : UNE DEMARCHE D'ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

2.1. Choix d'une méthode qualitative reposant sur une démarche d'étude de cas longitudinale

La compréhension de la formation d'une capacité dynamique d'internationalisation s'inscrit dans une démarche qualitative exploratoire en raison du caractère émergent de la problématique à traiter. « *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, p. 15). Nous avons privilégié une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas unique (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002) dont l'unité d'analyse est ici la petite entreprise SCPR. Par ailleurs, notre question de recherche qui consiste à étudier si une petite entreprise peut construire une capacité dynamique nous amène à mener une recherche sur le processus. Il s'agit en effet de décrire une séquence d'événements permettant de comprendre si et comment une petite entreprise peut construire une capacité dynamique (Van de Ven, 1992). De nombreux auteurs s'accordent à dire qu'une recherche sur le processus est intimement liée à une méthodologie qualitative (Peteraf et Maritan, 2007). En effet, une recherche de cette nature requiert la description en profondeur du phénomène étudié et la valeur de cette description repose sur la richesse des données collectées (Grenier et Josserand, 2007). Or, seule une méthode qualitative peut garantir un recueil de données riches et détaillées (Easterby-Smith et al., 2009). Parmi les différentes méthodes qualitatives permettant d'obtenir cet objectif, nous privilégions l'étude de cas souvent mobilisée pour analyser des questions complexes (Stake, 1995 ; Wacheux, 1996 ; Hlady Rispal, 2002). En effet, la méthode des cas permet de conduire une recherche en profondeur (Giroux, 2003) et facilite ainsi la compréhension du phénomène étudié. L'identification d'une capacité dynamique nécessite effectivement d'étudier l'entreprise en profondeur et d'étudier la capacité dynamique dans son contexte naturel (Yin, 2009).

L'objectif de notre recherche nous conduit à adopter une démarche longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). L'étude d'une capacité dynamique requiert en effet de collecter des données qui portent sur au moins deux périodes distinctes étant donné qu'une capacité dynamique se caractérise par un processus récurrent. Ainsi, l'identification de la capacité dynamique induit une analyse qui porte sur la comparaison de plusieurs mises en œuvre de la capacité dynamique.

Nous avons choisi d'étudier un cas unique qui est l'entreprise SCRP. Il s'agit d'une entreprise ayant certaines particularités notamment en raison de sa présence dans une industrie oligopolistique caractérisée par une faible intensité concurrentielle. Cette caractéristique de l'industrie explique en partie la forte internationalisation de l'entreprise. Le choix de cette entreprise s'explique par deux objectifs. Tout d'abord, choisir une entreprise spécifique offre

des opportunités de découvrir de nouveaux résultats : ce qui ne serait pas possible avec l'étude d'une entreprise classique (Siggelkow, 2007). Ainsi, avec l'étude de cette entreprise, nous espérons montrer que les PME peuvent elles aussi développer des capacités dynamiques. Notre objectif n'est pas de contrecarrer les résultats de la littérature mais de les compléter. Ensuite, le choix d'un cas unique s'explique par le fait que notre objectif n'est pas la généralisation des résultats mais la réalisation d'une démonstration à partir d'un cas particulier (Siggelkow, 2007).

2.2. Présentation de l'entreprise étudiée

La société SCPR est une petite entreprise de 10 salariés de la région Nord-Pas-de-Calais spécialisée dans les équipements industriels de compactage et de granulation. Fondée en 1992, elle est une filiale d'un groupe américain, fabricant d'équipements industriels de compactage. Ces technologies s'appliquent dans des domaines d'application variés tels que les engrais, la chaux, le charbon, etc. La société SCPR n'a pas d'activité de production ; elle procède aux adaptations techniques nécessaires pour que les équipements répondent aux normes hydrauliques et électriques européennes. Sur la période étudiée, elle a développé également une activité de maintenance et d'audit des installations ainsi qu'une expertise en ingénierie de process.

L'objet social initial de la société SCPR lui a conféré d'emblée une vocation internationale tant à l'export qu'à l'import, dans la mesure où elle a été constituée pour distribuer sur la zone Europe les équipements de son partenaire américain. Par ailleurs, elle est le distributeur exclusif en France d'un fabricant allemand de presses hydrauliques. Toutefois, l'étendue actuelle de la couverture internationale et le processus spécifique d'internationalisation mis en œuvre par la société est le fruit de la stratégie de son dirigeant.

Sur la période 2005 à 2010, l'entreprise a réalisé en moyenne 50 % de son CA à l'export. Au plus bas, ce taux s'est élevé à 35 % et a atteint sur la période un maximum de 82 %. L'internationalisation a été progressive entre 1992, date de la création de la société et le début des années 2000 par le développement de marchés européens proches géographiquement de la France comme la Belgique, Le Royaume-Uni, l'Espagne. Puis, des marchés plus lointains ont été abordés comme la Scandinavie, les Pays-Bas, la Turquie. Puis dès 2005, les PECO et l'ASE constituent les zones du développement international de SCPR dans le cadre d'une stratégie délibérée de pénétration assez intensive des marchés. D'autres pays font l'objet d'opérations ponctuelles (Inde, Russie), sans possibilités de développement actuelles.

Le choix de ce cas d'étude est justifié par la permanence de l'activité internationale de l'entreprise. Certes, le caractère oligopolistique du marché explique en partie la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation. Toutefois, la croissance de l'activité hors de France ne présume pas de l'existence d'une capacité dynamique d'internationalisation, qui peut être le fait d'opérations opportunistes ou d'une démarche d'improvisation sans véritable structuration de la vision stratégique.

2.3. La collecte de données

L'étude approfondie de ce cas a débuté en octobre 2010 avec un premier entretien du dirigeant de la société. Nous avons d'emblée identifié le rôle prégnant de ce dernier dans le développement international de la société. Dans les premières années d'existence de la société SCPR, le développement international était porté également par l'ingénieur technico-commercial et l'assistante commerciale, soit trois personnes sur un effectif total de 6. Les données primaires ont été collectées lors de 10 entretiens semi-directifs avec le dirigeant (durée moyenne d'une heure 30) l'ingénieur technico-commercial, le directeur export récemment recruté. Les différents thèmes abordés lors de ces entretiens sont liés au processus d'internationalisation de la société à travers son évolution historique en lien avec la vision stratégique du dirigeant, les différents moments clés de son développement international, les particularités des approches des différents marchés et la dynamique de ces marchés, les différents types de ressources et compétences mobilisées au long du processus.

Par ailleurs, deux entretiens ont été réalisés avec l'accompagnateur régional du groupement d'entreprises auquel appartient la SCPR afin de comprendre le mode de fonctionnement de ces groupements, le rôle des collectivités et de la CCI Internationale et l'impact du groupement sur le processus d'internationalisation de la société.

Comme le note Pantin (2004), le recueil de données à partir d'entretiens rétrospectifs pose la question de la validité des données sous l'effet d'un biais de rationalisation a posteriori. Pour éviter cet écueil, nous avons procédé au recoupement des données discursives provenant des différents salariés de l'entreprise.

2.4. L'analyse des données

Les données ont été analysées (voir annexe 1) en deux niveaux grâce à une grille de lecture élaborée avec les concepts issus de la littérature. Cette grille de lecture a été enrichie avec les données qui ont émergé du terrain. Dans un premier temps, nous avons mené une analyse

descriptive (Miles et Huberman, 1994) ou de premier ordre afin d'identifier la capacité dynamique d'internationalisation. Pour ce faire, nous avons choisi trois pays sur lesquels l'entreprise s'est internationalisée (Espagne, Pologne et Malaisie) et avons retracé le processus d'internationalisation sur ces pays en suivant les composantes énoncées par Teece (2007) (voir exemple dans le tableau 1). Nous avons ensuite comparé les trois processus entre eux. Ils répondaient aux caractéristiques des capacités dynamiques énoncées dans la revue de littérature c'est-à-dire récurrence, stabilité, modification des ressources et/ou compétences. Nous avons alors conclu qu'il s'agissait d'une capacité dynamique d'internationalisation.

Tableau 1: Exemple de codage des données pour le processus d'internationalisation en Espagne

Phases du processus	Verbatims	Signification	Composantes de Teece (2007)
Phase 1	<i>En fait, on a rencontré quelqu'un qui était ingénieur des mines de Douai marié à une espagnole qui est parti s'installer à Tolède et qu'on a rencontré sur un salon en France qui est venu nous voir sur un salon en disant « ben voilà, je vais m'installer à Tolède, je suis intéressé par votre matériel, est-ce que vous avez un agent qui serait susceptible de vous vendre un matériel sous réserve de commission sur l'Espagne ? ».</i>	Rencontre d'une personne qui souhaite commercialiser les machines de l'entreprise en Espagne	Identification de l'opportunité
Phase 2	<i>Donc, on partait ensemble, il faisait des tournées, il m'organisait des tournées pour aller voir des clients, on allait visiter des clients en zone d'Espagne ou des prospects importants.</i>	Le dirigeant accompagné de l'agent prospectent des clients en Espagne	Saisir l'opportunité
Phase 3	<i>Il est toujours d'ailleurs notre agent d'Espagne aujourd'hui</i>	Recrutement d'un agent (ressource humaine)	Modification des ressources
	<i>Et où on a en fait petit à petit plutôt dans un certain nombre de secteurs donnés d'application en particulier toutes les machines qui sont dans le sel pour faire des granulés de sel pour les laves vaisselle ou des pastilles pour des adoucisseurs d'eau, ce sont des machines de chez nous, grâce à lui.</i>	Commercialisation de machines (ressources financières)	

Par la suite, nous avons poursuivi l'analyse des données à travers un codage thématique (Miles et Huberman, 1994), ou codage de second ordre, dont l'objectif était d'identifier le niveau de la capacité dynamique (Ambrosini et al., 2009) (voir tableau 2). Il en ressort que pour l'internationalisation sur l'Espagne et sur la Pologne, la capacité dynamique est incrémentale (Ambrosini et al., 2009) étant donné que les nouvelles ressources consécutives au développement des activités dans ces pays sont de même nature que celles qui existaient dans la base de ressources de l'entreprise. Ensuite, on remarque une évolution de la capacité dynamique lorsque l'entreprise développe ses activités en Asie du Sud-est étant donné que le développement des activités dans cette zone permet à l'entreprise de créer de nouvelles compétences qui n'existaient pas dans la base de ressources : la capacité dynamique devient alors une capacité dynamique de renouvellement (Ambrosini et al., 2009).

Tableau 2: Exemple de codage des données pour l'identification du type de capacités dynamiques

Pays ou Zone concernés	Modification des ressources et/ou compétences	Existence des ressources et / ou compétences dans la base de ressources	Niveau de la capacité dynamique
Espagne	<p>Ressource humaine : « <i>Il est toujours d'ailleurs notre agent d'Espagne aujourd'hui</i> ».</p> <p>Ressources financières : « <i>Toutes les machines qui sont dans le sel pour faire des granulés de sel pour les laves vaisselle ou des pastilles pour des adoucisseurs d'eau, ce sont des machines de chez nous</i> ».</p>	Ressources déjà existantes dans la base de ressources	Capacité dynamique incrémentale
Pologne	<p>Ressources financières : « <i>Il m'a fait vendre quand même pas mal d'équipements</i> ».</p> <p>Ressources matérielles : « <i>On s'est retrouvé à trois et on a dit Ok on fait une filiale où on va faire du commercial essentiellement, un peu</i> ».</p>	Ressources déjà existantes dans la base de ressources	Capacité dynamique incrémentale

	<i>d'achat local mais essentiellement du commercial ».</i>		
Asie du Sud-est	<p>Compétence d'adaptation des machines : « C'était adapter la gamme existante pour qu'elle puisse travailler dans ces conditions là. (...) C'est de l'adaptabilité. En fait, c'est changer peut être 30% ou 40% de la machine dans sa conception ».</p> <p>Compétence de réalisation d'audit : Ce n'est pas tellement des choses qui sont faites par nos confrères (les audits), relativement peu, je trouve que c'est une erreur, tant mieux pour nous ».</p>	Nouvelles compétences	Capacité dynamique de renouvellement

3. RESULTATS : LA CONSTRUCTION DE LA CAPACITE DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION DE LA SOCIETE SCPR

L'objectif de cette partie est double. Il s'agit d'une part de présenter le processus global d'internationalisation de la société SCPR et d'autre part, de montrer que ce processus constitue une capacité dynamique au regard de la récurrence du processus mais aussi de la modification des ressources et compétences consécutive à l'internationalisation.

3.1. Le processus global d'internationalisation de la société SCPR

Le développement international s'est opéré sur des pays et des zones géographiques de plus en plus lointaines, en trois phases selon le récit du dirigeant et de l'ingénieur commercial : (1) développement des activités sur des marchés proches géographiquement et culturellement de 1992 à 2000, (2) suite du développement des activités sur des marchés européens (Italie, Pays Bas) mais aussi sur des marchés plus éloignés (Turquie, Scandinavie) entre 2000 et 2008, (3) développement des activités dans les pays du PECO et de l'Asie du Sud-est depuis 2006. Par ailleurs, d'autres pays font l'objet d'opérations ponctuelles (Inde, Russie), sans volonté immédiate de développement plus poussé, en raison de la taille des marchés, quelque peu démesurée par rapport aux ressources disponibles de l'entreprise. Notons que chacune de ces phases, à l'exception de la première, se prolongent dans le temps par une intensification du développement commercial sur les différentes zones. En conséquence, les différentes phases peuvent se chevaucher dans le temps.

Le recours à l'approche basée sur les capacités dynamiques nous a permis d'identifier une étape supplémentaire dans le processus d'internationalisation, liée à la création puis l'animation d'un groupement d'exportateurs dont le dirigeant de la société SCPR est devenu président. Bien qu'elle ne soit pas homogène par rapport aux autres phases qui renvoient à l'extension des zones géographiques, elle correspond à l'identification et l'exploitation d'une opportunité entraînant une modification du stock de ressources et de compétences de l'entreprise. Cette étape du processus s'est intercalée entre le développement sur les pays de l'Europe centrale et occidentale et ceux de l'Asie du Sud-Est et a contribué à accélérer le développement en Asie.

Phase 1 : Création de l'entreprise et développement des activités à l'international dans des pays proches entre 1992 et 2000

L'entreprise SCPR a été créée en 1992 par le dirigeant actuel. L'internationalisation de l'entreprise a été en grande partie favorisée par l'expérience du dirigeant qui, auparavant, avait créé le service export d'une société qu'il a contribué à internationaliser. Dès lors que l'entreprise SCPR a conforté son positionnement sur le marché local, le dirigeant a décidé de développer les activités internationales. Pour ce faire, il a choisi des marchés proches géographiquement comme la Belgique, la Grande-Bretagne et l'Espagne. Selon le dirigeant, la stratégie d'internationalisation suppose de conforter son positionnement sur le territoire local pour se développer ensuite sur des pays proches géographiquement : *« J'ai toujours été et je le suis toujours partisan d'une stratégie en cercle concentrique. C'est-à-dire que je pense qu'il faut être fort chez soit et à proximité pour aller loin. (...) Donc par stratégie et par problèmes de moyens aussi parce que quand on démarre on n'a pas forcément les moyens d'aller au bout du monde. On a travaillé sur des pays proches »*. Le marché espagnol a représenté pour l'entreprise le plus important des marchés, et ce jusqu'au début de la crise financière et économique de 2008. A cette période, les zones géographiques couvertes par l'entreprise étaient exclusivement l'Europe avec quelques digressions sur les pays du Moyen et du Proche-Orient.

Phase 2 : Suite du développement des activités dans les pays proches et début de l'internationalisation dans des pays plus éloignés entre 2000 et 2008

Cette deuxième phase d'internationalisation se caractérise par la poursuite du développement des activités dans les pays comme l'Italie ou les Pays-Bas et par l'approche de marchés plus lointains comme la Turquie ou encore la Scandinavie. Le dirigeant précise que ces marchés ont été choisis pour des raisons d'opportunité : *« Après, c'est toujours une question*

d'opportunité évidemment, on aurait pu aller ailleurs mais c'est sur ces territoires là que nous sommes allés ». Le dirigeant souligne également le fait que l'approche des nouveaux marchés ne signifie pas l'arrêt des activités commerciales sur les marchés précédents.

Phases 3 : Développement des activités dans les pays du PECO et d'Asie du Sud-est entre 2007 et 2014

Selon le dirigeant, la dernière phase du processus d'internationalisation se caractérise par le développement plus intensif des activités dans les pays du PECO, pour lesquels la prospection avait débuté dès les années 2000, mais aussi dans les pays d'Asie du Sud-est: *« Et vers 2006-2007 j'ai commencé à me dire vu ce qui se profilait ça serait assez intéressant de regarder d'autres cibles et de se fixer des objectifs qui aillent un petit peu au-delà de ce qu'on avait fait. Alors, j'ai probablement eu de la chance de choisir deux zones qui sont aujourd'hui nos principaux clients à l'export mais j'y ai donc à partir des années 2000 commencé à travailler sur les PECO. Donc, Pologne, Tchéquie, Slovaquie en particulier et puis l'Asie du Sud-est. Et l'Asie du Sud Est, là on travaille, Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Viet Nam, pour le moment. Probablement aux Philippines bientôt parce qu'il y a des choses qui sont en train de se passer, qui sont très intéressantes pour nous ».*

Parallèlement, l'entreprise réalise également des activités en Russie et en Inde, de manière ponctuelle au regard des ressources de l'entreprise qui ne permettent pas d'exploiter ces marchés dans leur globalité : *« En termes de stratégie c'est ça aujourd'hui, on n'ira pas plus loin...Alors reste un certain nombre de pays qui sont des sites potentiels importants dont je n'ai pas parlé comme la Russie et l'Inde. Pour moi ce sont des marchés qui sont des continents à eux tout seuls et qui nécessitent absolument une personne dédiée à cent pour cent pour pouvoir travailler. Je n'ai pas ça en interne et je n'ai pas de partenaire local qui peut m'aider à ouvrir les portes».*

Phase 4 : Participation à la création et à l'animation d'un groupement d'exportateurs.

Le dirigeant de la société SCPR et deux autres responsables d'entreprise dont l'activité était complémentaire par rapport à celle-ci, ont commencé à partager de manière informelle des données techniques et commerciales sur les différentes zones prospectées par chacun d'eux, dans la mesure où elles ont en commun un marché dont le potentiel de croissance est très important dans de nombreux pays du globe. La constitution du groupement a pour but de formaliser l'entente entre ces trois entreprises, qui ont toutes une activité internationale significative, de manière à bénéficier du soutien de la CCI Internationale et le Conseil Régional, mais surtout à intensifier la coopération. *« La création d'un groupement, c'est une histoire d'Hommes, qui ont la volonté de mettre en place un projet, avant toute chose, ils ont la volonté de travailler ensemble »* (conseiller consulaire). La formation puis l'animation du

groupement d'exportateurs sont assurées par un conseiller consulaire. La présidence du groupement est assurée par le dirigeant de la société SCPR. Les objectifs de l'association consistent à développer la prospection commune principalement sur deux zones : ASEAN et la Russie à travers la participation à des salons et la réalisation de missions collectives avec le soutien de la CCI Internationale et des CCI franco-étrangères, le recrutement de V.I.E., à améliorer la communication et le marketing en bénéficiant d'une vitrine commune (création d'outils de communication, publication à coût partagé dans des revues spécialisées...) et à animer le groupement (échange régulière d'informations, formation entre les membres du groupement). Le facteur favorable à l'atteinte de ces objectifs réside dans le fait que la CCI Internationale et le Conseil Régional portent économiquement, administrativement et financièrement le groupement, qui joue un rôle d'effet de levier dans les actions de développement international.

Phase 5 : L'accélération du développement dans les pays d'Asie du Sud Est

En définitive, le processus d'internationalisation que nous venons de retracer illustre la récurrence du processus d'internationalisation mis en œuvre par l'entreprise. Ceci souligne bien le caractère dynamique du développement des activités à l'international. Outre la récurrence du processus, la dynamique organisationnelle est également illustrée par la modification des ressources et compétences consécutive au développement des activités à l'international, ce qui est l'objet de la partie suivante.

3.2. La modification des ressources et compétences organisationnelles consécutives à l'internationalisation

Pour illustrer la capacité dynamique d'internationalisation, nous analysons dans quelle mesure les opportunités ont été identifiées puis exploitées dans trois pays, l'Espagne, la Pologne et la Malaisie, et comment la base de ressources et compétences de l'entreprise SCPR s'est trouvée, à chaque étape, modifiée. Ces différents pays ont été chacun moteur du développement aux différentes phases de l'internationalisation. Nous y ajoutons la phase de constitution du groupement qui a été un facteur d'accélération du processus d'internationalisation en Asie du Sud Est.

Modification des ressources suite à l'internationalisation sur le marché espagnol

Comme l'indique le dirigeant de la société, la capacité à développer des activités internationales dépend de la capacité des produits à être exportés c'est-à-dire à être adaptés techniquement aux besoins des marchés étrangers. Pour ce faire, la société dispose d'une expertise permettant l'adaptation des produits américains aux normes électriques et hydrauliques européennes. Cette ressource a permis à la société de réaliser des opérations

industrielles qui sont devenues des références permettant d'asseoir sa réputation et sa notoriété, qui sont nécessaires à l'approche de marchés étrangers. Ceci constitue dans ce secteur d'activité un facteur clé de succès et ce, quelque soit le pays d'implantation.

Plusieurs facteurs propres au dirigeant ont permis à la société d'exploiter les opportunités de marché : son expérience à l'international comme responsable du développement export dans son précédent emploi ; sa vision stratégique qui s'appuie sur une présence forte et stable en France avant de développer une activité internationale ; sa capacité à mobiliser son équipe vers le développement international et son engagement et sa disponibilité auprès des clients étrangers, le conduisant par exemple à réaliser les « tournées commerciales » avec son agent espagnol.

Ensuite, le développement des activités en Espagne a fortement contribué au résultat financier de l'entreprise dans la mesure où de très nombreuses machines ont été commercialisées surtout sur la côte méditerranéenne et aussi dans le Nord du Pays. *« C'était un moment le pays en Europe où on avait le plus de machines. Donc ça a été un succès. (...) ça a dû mettre 3 ans à peu près à démarrer. Mais quand ça a démarré, il n'y a plus eu d'arrêt jusqu'à la crise. On a vraiment eu une activité assez stable »*. La société dispose en outre d'une très bonne trésorerie dans la mesure où elle ne produit pas directement les machines et où les mouvements d'entrée et de sortie de flux financiers dégagent un excédent de besoin en fonds de roulement. La capacité financière de la société a permis alors à la SCPR de réaliser des actions de prospection sur des marchés plus lointains. Ces dernières entrent par ailleurs généralement dans le cadre de missions collectives organisées et financées par la CCI Internationale ou des CCI franco-étrangères.

L'équipe commerciale (un ingénieur commercial et une assistante commerciale) développe une capacité d'apprentissage des marchés et des cultures commerciales dans différents pays, qui facilitent l'approche de marchés proches linguistiquement et culturellement.

Modification des ressources suite à l'internationalisation sur le marché polonais et la constitution du groupement d'exportateurs

La modification des ressources suite au développement des activités sur le marché polonais se caractérise par une évolution des ressources humaines, des ressources financières et des ressources matérielles avec la création d'une filiale commerciale.

Le développement des activités en Pologne a débuté par le recrutement d'un représentant local qui a été trouvé sur place lors d'une rencontre dans le cadre de l'organisation d'une mission par la CCI. Ce représentant a permis à l'entreprise de commercialiser plusieurs machines sur le territoire polonais. Cet agent s'impliquera davantage par la suite car, pour

développer davantage les activités sur la Pologne, une filiale commerciale a été créée avec ce dernier et une autre société du groupement d'exportateurs. Cette implantation a favorisé le déploiement de la stratégie de pénétration des marchés proches de la Pologne. Progressivement, la société a augmenté son effectif. Au total, l'ensemble des collaborateurs maîtrisent sept langues étrangères.

Modification des ressources et des compétences suite à l'internationalisation en Asie du Sud-est

Le développement des activités en Asie du Sud-est a induit, au-delà de la modification des ressources, la modification des compétences organisationnelles dans la mesure où il a entraîné l'évolution des compétences de commercialisation des installations sous l'effet de deux facteurs. D'une part, les contraintes climatiques (taux d'humidité et températures élevés) ont nécessité l'adaptation technologique des machines. D'autre part, les spécificités des besoins des clients ont conduit la société à adapter techniquement des machines pour des applications nouvelles. Cette compétence technologique a permis à la société d'obtenir des références industrielles intéressantes d'autres clients et ainsi d'exploiter de nouvelles opportunités pour répondre à des marchés non couverts par les machines de fabrication américaine (développement de la clientèle malaise). Ainsi, progressivement, la société SCPR a développé une compétence commerciale particulière en approchant les prospects par l'ingénierie de process et l'adaptation de lignes de production et non par une approche purement commerciale. Cette démarche est cohérente avec la stratégie de différenciation menée par la société, qui met au premier plan sa capacité à assurer un service technique de maintenance mais aussi de prestation de conseils en vue soit d'adapter une installation existante, soit de proposer l'implantation d'une nouvelle installation.

Outre la Malaisie, cette nouvelle compétence a permis de développer les activités de l'entreprise dans d'autres pays d'Asie du Sud-est et notamment en Indonésie : « *Le premier développement s'est fait en Malaisie, et ensuite, on a rayonné à partir de l'expérience de la Malaisie* ». Par exemple, la compétence d'adaptation des machines associée aux activités du groupement auquel l'entreprise fait partie a permis une internationalisation en Indonésie : « *L'Indonésie c'est plus récent, c'est plus loin. Là, en fait, c'est une retombée du groupement (...) On a donc réuni des gens du milieu des engrais d'Indonésie qui sont venus et on a une présentation générale des sociétés, plus du B to B sur des problèmes particuliers. Et, puis j'ai trouvé mon premier client en Indonésie là. C'est quelqu'un qui m'a posé une question concrète, ça a enchaîné, on a eu une commande, la commande est en cours* ».

Modification de la base de ressources et compétences suite à l'action du groupement en Asie du Sud Est

La compétence d'adaptation des machines associée aux activités du groupement auquel l'entreprise fait partie a permis une internationalisation en Indonésie. Les actions de prospection communes ont induit la création d'une filiale et le recrutement d'un ingénieur local afin de développer les services aux clients. Le choix du mode d'implantation est lié aux spécificités culturelles, dont l'apprentissage a été facilité par les connaissances du dirigeant sur le pays, le partage des connaissances des CCI locales et de la CCI Internationale qui a organisé des missions collectives et l'action de prospection du VIE embauché à cette fin sur la zone. *« Je suis en train de mettre cette structure en place. Pourquoi une structure et pourquoi quelqu'un à embaucher et pas un agent ? Parce que j'ai fait le tour des agents et je ne suis pas satisfait de ce que j'ai vu. Je n'ai pas eu l'impression que je pourrais trouver un ou plusieurs agents qui pourraient vraiment jouer le rôle d'agent comme on en a en Europe »*. Parallèlement, l'entreprise a recruté un ingénieur local *« Les mentalités sont différentes, la manière de travailler est différente »* ce qui requiert un mode d'exercice de l'activité différente. Cette expérience illustre le renforcement d'une capacité à choisir les modes d'implantation.

Dans la continuité de l'adaptation des machines, l'entreprise a également développé une compétence relative à la réalisation d'audits : *« On m'a posé la question de savoir si je pouvais changer tel ou tel équipement dans une installation existante ou pas mais c'est aussi venu du fait que dans les pays occidentaux, il peut y avoir une perte de savoir-faire liée au départ de gens et ça s'est beaucoup vu en France mais ça se voit aussi dans d'autres pays, il n'y a pas qu'en France. (...) Ce n'est pas tellement des choses qui sont faites par nos confrères, relativement peu, je trouve que c'est une erreur, tant mieux pour nous. Je trouve que c'est une erreur parce que c'est une excellente manière d'avoir accès à énormément d'informations et surtout d'avoir des relations qui se développent si le mot audit ne fait pas peur au client »*. Cette nouvelle compétence a permis d'avoir accès à de nouveaux marchés, en Finlande par exemple : *« J'ai un exemple, on peut très bien se servir d'un audit pour commencer la relation technique avec un client, (...) Alors on leur a fait une proposition d'audit. Et ils sont sur le point d'acheter l'installation »*. Le dirigeant indique que la spécialisation de l'entreprise dans la réalisation d'audit a été un atout pour se différencier de la concurrence chinoise.

En interne, le dirigeant de la société SCPR a recruté un directeur commercial export, dont la mission est ciblée sur le développement de la zone asiatique et une apprentie d'origine chinoise en soutien de l'action de prospection commune au groupement du VIE.

La figure suivante reprend les différentes étapes de formation de la capacité dynamique d'internationalisation, de l'identification des opportunités à la modification de la base de ressources et de compétences aux différentes phases du développement de la société SCPR, les flèches indiquant les effets de l'évolution des compétences sur les deux premières étapes du processus décrit par Teece (1997).

4. DISCUSSION

4.1. Articulation des ressources, compétences et capacités dynamiques

Nos analyses ont montré que l'entreprise étudiée a construit une capacité dynamique d'internationalisation. Le processus de construction de la capacité dynamique se caractérise par trois phases : une phase de formation, une phase de déploiements et une phase d'évolution de la capacité dynamique. Ainsi, la capacité dynamique d'internationalisation se forme lors du développement des activités sur le premier marché étranger. Cette étape se caractérise donc par un processus d'expérimentation face à une nouvelle situation qui est ici l'internationalisation. Par la suite, lorsque l'entreprise souhaite pénétrer de nouveaux marchés, elle a recours au processus qui a été précédemment expérimenté. La récurrence du processus (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) associée à la modification des ressources et compétences organisationnelles (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007) caractérisent le déploiement de la capacité dynamique qui s'institutionnalise au sein de l'entreprise. La formation et les déploiements successifs de la capacité dynamique se caractérisent par la modification des ressources et compétences de même nature que celles qui existaient dans la base de ressources de l'entreprise (voir tableau 1) : il s'agit donc selon Ambrosini et al. (2009) d'une capacité dynamique incrémentale. Outre la phase de formation et la phase de déploiements successifs, la construction de la capacité dynamique se caractérise également par une phase d'évolution. Celle-ci a lieu lors de l'internationalisation dans les pays d'Asie du Sud-est dans la mesure où cette activité requiert une adaptation des machines. Pour ce faire, l'entreprise développe une nouvelle compétence. Dans la continuité, l'entreprise développe également une compétence relative à la réalisation d'audits. Ces deux compétences sont de nature différente à celles qui existaient dans la base de ressources de l'entreprise, ce qui caractérise l'évolution de la capacité dynamique qui devient une capacité dynamique de renouvellement (Ambrosini et al., 2009) comme le montre le tableau 3.

Tableau 3 : Les phases du processus de construction de la capacité dynamique d'internationalisation

Phase d'internationalisation	Modification des ressources et/ou compétences	Phases de construction de la capacité dynamique	Niveau de capacité dynamique
Internationalisation sur le premier marché	Ajout de ressources et compétences de même nature que celles de la base de ressources de l'entreprise	Formation de la capacité dynamique	Capacité dynamique incrémentale
Internationalisation sur les marchés suivants jusqu'à la pénétration des marchés asiatiques	Ajout de ressources et compétences de même nature que celles de la base de ressources de l'entreprise	Déploiements de la capacité dynamique	Capacité dynamique incrémentale
Internationalisation sur les marchés asiatiques	Ajout de nouvelles compétences de nature différente à celles de la base de ressources	Evolution de la capacité dynamique	Capacité dynamique de renouvellement

4.2. Une étude combinant une approche processus et une approche contenu

Les travaux qui ont porté sur les capacités dynamiques ont été menés soit dans une approche processus soit dans une approche contenu. Les travaux de l'approche processus ont décrit les différentes étapes qui induisent la modification des ressources et compétences (Pablo et al., 2007 ; Narayanan et al., 2009 ; Teece, 2007). Les travaux de l'approche contenu ont cherché à expliquer les facteurs qui facilitent la modification des ressources et compétences : les caractéristiques managériales (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007) ou encore l'apprentissage (Zollo et Winter, 2002) . Toutefois, on constate que très peu de travaux ont cherché à mobiliser à la fois une approche processus et une approche contenu. Notre recherche qui se base sur les deux approches complète donc les travaux précédents en fournissant une meilleure compréhension des capacités dynamiques. D'une part, l'approche processus a été adoptée pour étudier le processus de mise en œuvre de la capacité dynamique en suivant les phases énoncées par Teece (2007) (identification d'une opportunité, exploitation d'une opportunité et modification des ressources et compétences) et d'autre part en énonçant les phases du processus de construction de la capacité dynamique d'internationalisation : une phase de formation, une phase de déploiement et une phase d'évolution. Dans le même temps, nous avons également adopté une approche contenu en analysant les facteurs qui permettent la modification des ressources et compétences. Conformément à la littérature, nous avons identifié le rôle important du dirigeant de l'entreprise (Adner et Helfat, 2003). Par ailleurs, notre recherche met en exergue un autre facteur qui a joué un rôle important dans la

modification des ressources et des compétences et notamment dans l'évolution de la capacité dynamique : il s'agit du réseau de l'entreprise favorisé par la constitution d'un groupement d'exportateurs. Les facteurs à l'origine de la construction de la capacité dynamique d'internationalisation sont discutés de manière plus détaillées ci-dessous.

4.3. Les facteurs à l'origine de la construction de la capacité dynamique d'internationalisation

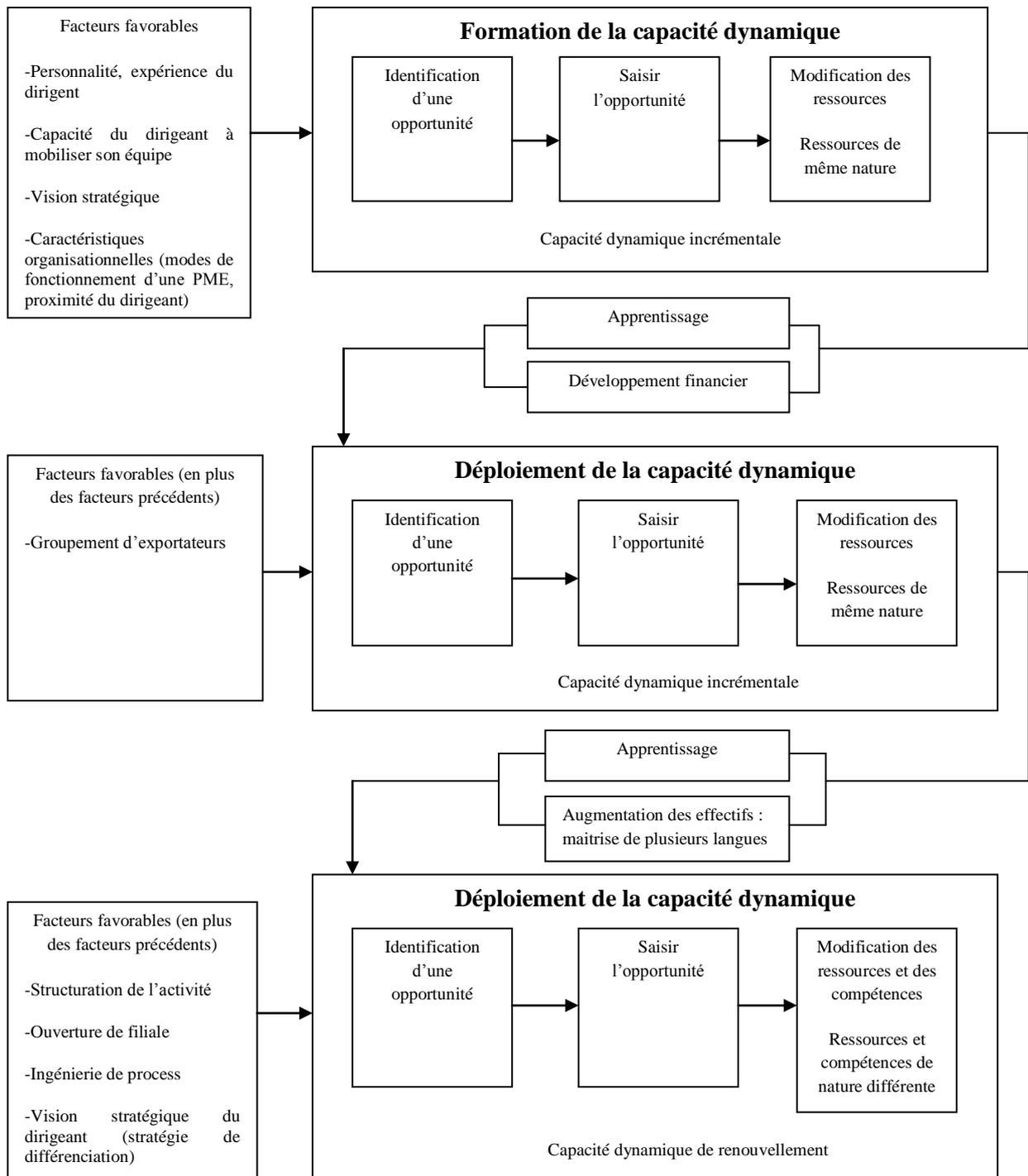
Les ressources et compétences propres au dirigeant, l'expérience et l'ouverture à l'international (Katsikeas, 1996, Oviatt et McDougall, 1994, 1995), le système de valeurs promu par le dirigeant, constituent des facteurs nécessaires à l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires internationales. Elles sont d'autant plus influentes que le dirigeant occupe une place centrale dans le fonctionnement de la petite entreprise (Julien, 1997). Si l'entrepreneur est appréhendé comme la clé de voûte dans l'internationalisation rapide de son entreprise (Cabrol et Favre-Bonté, 2011, Weerawardena et al., 2007), il en est également ainsi lorsque l'internationalisation est plus progressive. « *La connaissance du marché et les préférences du décideur jouent un rôle déterminant dans cette décision. (...) Quelque soit le type de facteur favorisant l'apparition de stimuli à l'exportation, leur reconnaissance et influence sur la décision d'exportation sont fonction du savoir, des attitudes et des motivations managériales* » (Allali, 2002 cité dans Boutary et Durand, 2008). L'implication du dirigeant dans les tâches opérationnelles, sa proximité avec les clients, constitue une particularité du fonctionnement des petites entreprises, ce qui accroît davantage encore l'influence des facteurs propres au dirigeant dans le processus d'internationalisation. En l'espèce, la participation active du dirigeant à la prospection en Espagne aux côtés de l'agent a favorisé la pénétration du marché, en accélérant l'apprentissage culturel et commercial et en renforçant la confiance des prospects. Ainsi, les caractéristiques de fonctionnement de la petite entreprise expliquent que les facteurs organisationnels soient très liés aux caractéristiques du dirigeant, générant une interdépendance des ressources.

Il en va de même des facteurs environnementaux. Ainsi, l'intégration de l'entreprise dans des réseaux, dont la littérature a montré le caractère facilitateur pour le développement international des PME (Johanson et Mattsson, 1988; Oviatt et McDougall, 2005; Colovic, 2005), est en l'occurrence d'abord liée au réseau personnel du dirigeant et à ses compétences relationnelles. Dans notre cas d'étude, les dirigeants des sociétés composant le groupement d'exportateurs s'étaient rencontrés dans des opérations organisées par la CCI locale et entretenaient des relations informelles d'échanges d'information. C'est l'interaction entre les

compétences relationnelles du dirigeant et les caractéristiques du milieu institutionnel, propice au développement international, qui a accéléré l'internationalisation de la société SCPR par la constitution du groupement. Ce cas illustre l'influence prégnante des réseaux dans le développement international des petites entreprises, palliant les effets du manque de ressources et de compétences (Coviello et Munro, 1995, 1997; Chetty et Blankenburg Holm, 2000; Lu et Beamish, 2001, 2006). La sélection des marchés étrangers et la participation à des activités internationales émanent des opportunités créées par des contacts du réseau, et non pas uniquement des décisions stratégiques des managers (Coviello et Munro, 1995, Cabrol et Favre-Bonte, 2011). Les institutions consulaires et les collectivités locales notamment contribuent à créer un milieu internationalisant (Torres, 1999, 2000) facilitateur du développement et de la pérennité de la présence de la petite entreprise hors de son marché national. Parmi les facteurs environnementaux, nous retrouvons le caractère oligopolistique du marché qui permet à l'entreprise de ne pas mener des actions de prospection « tous azimuts », chronophages et généralement peu rentables. Toutefois, ce facteur n'explique pas à lui seul la création de la capacité dynamique d'internationalisation mais davantage l'interaction entre les différents facteurs.

La figure 1 synthétise le processus de développement de la capacité dynamique d'internationalisation et les facteurs qui l'ont favorisé.

Figure 1 : Les facteurs favorables au processus de formation et de déploiement de la capacité dynamique



4.4. Internationalisation et taille de l'entreprise

Les résultats de l'étude de cas confortent les travaux antérieurs selon lesquels la taille de l'entreprise, appréhendée en termes d'effectif, ne constitue pas un frein à son développement international ; généralement, elle restreint le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer (Calof,

1993, 1994). Notre étude de cas va dans ce sens dans la mesure où aujourd'hui le développement plus poussé sur certains marchés indien ou russe est impossible faute d'une organisation interne plus efficace, mais la taille n'a pas empêché la croissance du chiffre d'affaires à l'export. Le caractère idiosyncrasique du processus d'internationalisation conduit à mettre en lumière la capacité de la petite entreprise à développer une capacité dynamique d'internationalisation reposant sur la combinaison vertueuse d'une gestion proxémique du dirigeant qui profite des ressources stratégiques de son milieu (Torres, 2002), et d'un profil personnel orienté vers l'international, profil qui guide la construction de la base de ressources et de compétences de l'entreprise.

CONCLUSION

L'objectif de notre article consistait à se demander si une petite entreprise pouvait construire une capacité dynamique d'internationalisation. Nous avons formulé cette question en raison du manque de moyens des entreprises de petite taille alors que la construction des capacités dynamiques requiert des ressources importantes tant sur le plan humain que financier (Winter, 2003). Nos analyses ont montré que l'entreprise étudiée a réussi à construire une capacité dynamique d'internationalisation à travers le développement de ses activités sur plusieurs marchés. Nous avons mis en évidence les phases du processus de construction de la capacité dynamique ainsi que les facteurs qui ont favorisé la construction de cette capacité dynamique. Parmi les facteurs on peut citer le rôle et les caractéristiques du dirigeant, le réseau de l'entreprise (Adner et Helfat, 2003), développé à travers la constitution d'un groupement d'exportateurs, qui interagissent avec les caractéristiques de l'environnement. Nos analyses ont également montré l'évolution de la capacité dynamique caractérisée par le passage d'une capacité dynamique incrémentale à une capacité dynamique de renouvellement (Ambrosini et al., 2009).

Notre étude apporte des contributions à la littérature sur les capacités dynamiques. Tout d'abord, elle permet de mieux comprendre l'articulation des ressources, des compétences et des capacités dynamiques. En effet, notre recherche illustre comment une la constitution d'une capacité dynamique peut être à l'origine de la modification récurrente des ressources et compétences organisationnelles. Notre recherche illustre également comment une capacité dynamique peut évoluer à travers l'ajout de ressources et compétences de nature différente à celles qui existent dans la base de ressources de l'entreprise. Nous avons ainsi pu illustrer empiriquement les niveaux des capacités dynamiques énoncés par Ambrosini et al. (2009).

Ensuite, notre recherche permet de comprendre qu'une entreprise de petite taille peut développer une capacité dynamique d'internationalisation notamment grâce au rôle important joué par le dirigeant mais surtout par le réseau de l'entreprise qui facilite l'accès à de nouveaux marchés.

Ensuite, l'article recourt au prisme de la capacité dynamique pour modéliser le processus d'internationalisation mis en oeuvre par une petite entreprise industrielle. Il en ressort qu'au-delà de la notion de ressources et compétences, le concept de capacité dynamique permet d'articuler les différents facteurs identifiés dans la littérature comme clés de voûte de ce processus (innovation, réseau, compétences du dirigeant et de son équipe, influence des facteurs environnementaux, capacité à faire interagir les facteurs internes et externes...). Ainsi, dans la perspective des travaux d'Etemad (2004), l'internationalisation s'appuie sur une dynamique particulière entre différents facteurs qui sont évolutifs et interdépendants mais pour lesquels ils n'est pas toujours aisé d'en définir la nature : ainsi , dans le contexte de la petite entreprise, le réseau peut être considéré à la fois comme un facteur interne qui pousse au développement de l'activité internationale et un facteur externe qui le favorise. Le concept de capacité dynamique permet de synthétiser l'ensemble de ces forces en constituant le ressort du processus d'internationalisation.

Parallèlement à ces apports, notre recherche comporte des limites. La première est relative à l'étude d'un cas unique qui ne permet pas de généraliser les résultats. Ainsi, l'étude pourrait être étendue à d'autres entreprises en vue de l'élaboration d'un modèle. La deuxième limite est relative à la spécificité sectorielle qui se caractérise par une situation oligopolistique. Dans ce type d'industrie, les entreprises ont moins de difficulté à s'internationaliser dans la mesure où elles sont aussi sollicitées par des prospects et non exclusivement l'inverse. Une perspective de recherche serait donc d'étudier, à titre de comparaison, des entreprises de petite taille qui évoluent dans des industries concurrentielles afin d'identifier si elles peuvent construire une capacité dynamique d'internationalisation.

Références bibliographiques

- Adner, R. and C. E. Helfat (2003). "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities." *Strategic Management Journal* 24(10): 1011-1025.
- Ambrosini, V., C. Bowman, et al. (2009). "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base." *British Journal of Management* 20: S9-S24.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): 99.

Boutary, M. et C. Durand (2008), « Les groupements de PME : changement organisationnel pour le développement de l'activité internationale », CIFEPME Louvain, Belgique, octobre.

Bruni, D. S. and G. Verona (2009). "Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry." *British Journal of Management* 20: S101-S117.

Cabrol M. et Favre-Bonté V. (2011), «L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 24, n° 2, p. 111-137.

Calof J.L. (1993). "The Impact of Size on Internationalization", *Journal of Small Business Management*, 31(4):60-69.

Calof J.L. (1994). "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, 25(2):367-87.

Chetty S. and Blankenburg Holm D. (2000), "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : A network approach", *International Business Review*, Vol. 9, N° 1, p. 77-93.

Colovic A. (2005), « Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude exploratoire », *Management international*, vol. 18, n° 1, p. 138-152.

Coviello N. E. et McAuley A. (1999), «Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research», *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.

Coviello N. E. et Munro H. (1995). "Growing the entrepreneurial firm : Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N° 7, p. 49-61.

Danneels, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences." *Strategic Management Journal* 23(12): 1095-1121.

Danneels, E. (2010). "Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona." *Strategic Management Journal* 32: 1-31.

Easterby-Smith, M., M. A. Lyles, et al. (2009). "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions." *British Journal of Management* 20: S1-S8.

Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21(10/11): 1105-1121.

Etemad H. (2004), « Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises : A grounded Theoretical Framework and an Overview », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 1-21.

Forgues, B. Vandangeon-Derumez, I. (2007), Analyses longitudinales, in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 3^e éd, Paris, p.439-465.

Fourcade C. (2002), « Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : Le concept de milieu internationalisant », dans Actes du XXVIII^{ème} Colloque de l'ASRDLF, Québec.

Giroux, N. (2003). L'étude de cas, in Giordano, Y, *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, p. 41-84, Paris: EMS.

Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* 33(3): 114-135.

Grant, R. M. (1996a). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration." *Organization Science* 7(4): 375-387.

Helfat, C. E. (1997). "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D." *Strategic Management Journal* 18(5): 339-360.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De boeck.

- Johanson J. et Vahlne J. E. (1977), «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- Johanson J. et Mattsson L.G. (1988), « Internationalisation in industrial systems : A network approach », dans N. Hood ; J.-e. Vahlne (sous la direction de), *Strategies in global competition*, London, Croom Helm, p. 468-486.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1987), *La petite entreprise*, Editions Vuibert.
- Katkalo, V. S., C. N. Pitelis, et al. (2010). "Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities." *Industrial & Corporate Change* 19(4): 1175-1186.
- Laghaoui S. (2009), « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management et Avenir*, vol. 2, n° 22, p. 52-69.
- Lu J. and Beamish P. (2006). "Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, N° 4, p. 461-486.
- Marsh, S. J. and G. N. Stock (2006). "Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation." *Journal of Product Innovation Management* 23(5): 422-436.
- McKelvie, A. and P. Davidsson (2009). "From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms." *British Journal of Management* 20: S63-S80.
- Mc Kinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters : Australia's High Value-added Manufacturing Exporters*, Melbourne, Australian Manufacturing Council.
- Mejri K. et Umemoto K., (2010) Small- and medium-sized enterprise internationalisation : Towards the knowledge-based model.; *Journal of International Entrepreneurship*; No. 8, pp. 156-167.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M (1994), *Qualitative data analysis*. 2e éd. Thousand Oaks: Sage.
- Oviatt, B.M. et P.P. McDougall (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 1, p. 45-64.
- Pablo A.L., Reay T., Dewald J.R., Casebeer A.L. (2007), "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", *Journal of Management Studies* 44(5): 687-708.
- Pantin F. (2004), "La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : le cas d'une moyenne entreprise française", *Management & Avenir*, vol. 2, n° 2, 119-139.
- Peteraf, M. and Maritan C.A. (2007). *Dynamic Capabilities and Organizational Process*. in Helfat, C.E and al., *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, p: 30-45: Blackwell Publishing.
- Sambharya R and J. Lee (2014), "Renewing Dynamic Capabilities Globally : An Empirical Study of the World's Largest MNC's", *Management International Review*, 54, 137-169.
- Siggelkow N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, 50 (1), 20-24.
- St-Pierre J. et Perrault J.-L. (2009), « Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », in Joyal A. et al. (eds), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : Expériences étrangères*, Paris, L'Harmattan.
- Stake, R.E (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Tarondeau. J-C. and Huttin, C. (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2^e éd, Vuibert, Paris.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal* 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

- Torres O. (2002), « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation », Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002.
- Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 144, p. 119-138.
- Ven, A. H. (1992). "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note." *Strategic Management Journal* 13: 169-191.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007), "Dynamic Capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Review*, 9(1), p.31-51.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Welch LS et Luostarinen RK (1988), « Internationalization : evolution of a concept », *Journal of General Management*, vol. 14, n° 2, p. 36-64.
- Weerawarddena J., G.S. Mort, P.W. Liesch, G. Knight (2007), "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm : A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- Winter, Sidney. G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities." *Strategic Management Journal* 24(10): 991-995.
- Yin R.K. (2009), "Case Study Research: Design and Methods", 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." *Organization Science* 13(3): 339-351.

Annexe 1 : La capacité dynamique d'internationalisation de la société SCPR

Identifier les opportunités	Exploiter les opportunités	Modification ressources et compétences	Phases de l'internationalisation
<ul style="list-style-type: none"> -Veille sur les marchés européens proches (dont Belgique, RU) Vision stratégique du dirigeant -Produits exportables -Obtention de références industrielles (notoriété, réputation) - Rencontre d'un agent sur un salon en France 	<ul style="list-style-type: none"> -Culture internationale du dirigeant -Expérience à l'international du dirigeant -Disponibilité et proximité du dirigeant avec les clients / prospects espagnols -Expertise dans l'adaptation technologique des produits 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de l'équipe commerciale (agent commercial local) Développement de la trésorerie de l'entreprise Capacité d'apprentissage des cultures commerciales Capacité d'apprentissage des différents marchés européens 	<p><u>1^{ere} et 2^{eme} phases :</u> Exemple de l'Espagne</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Stabilité des marchés européens proches -Veille sur les marchés plus lointains -Identification d'opportunités commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ← Organisation de missions par la CCI franco-polonaise et la CCI Internationale -Maîtrise des langues 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'apprentissage du marché polonais Recrutement d'un agent commercial en Pologne Capacité à suivre les dossiers sur un LT 	<p><u>3^{eme} phase :</u> Exemple de la Pologne</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Mobilisation des acteurs locaux permettant l'implantation de la filiale (expert-comptable, banque) Réduction du coût de la prospection -Mise en commun des prospects -Cofinancement d'un VIE -Cofinancement d'actions de prospection par la CCI Internationale 	<ul style="list-style-type: none"> Constitution d'une filiale commerciale en Pologne Capacité à participer à la formation et animer un groupement d'exportateurs Développement du réseau commercial Recrutement d'un VIE 	<p><u>4^{eme} phase :</u> Constitution d'un groupement d'exportateurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Développement d'une gamme de produits différents des machines américaines -contraintes climatiques des pays asiatiques 	<ul style="list-style-type: none"> -Réalisation d'audit et remise en état d'installation existante -Ingénierie de process 	<ul style="list-style-type: none"> Capacités à choisir les modes d'implantation Capacité à obtenir des références industrielles Capacité à approcher les clients par l'ingénierie de process 	<p><u>3^{eme} Phase :</u> Malaisie</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Marchés porteurs sur des applications spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> -Offre différenciée par la réalisation de services de maintenance et d'ingénierie de process 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement d'un VIE Recrutement d'un ingénieur local en Indonésie Recrutement d'un directeur commercial export Recrutement d'une apprentie chinoise Capacité à faire évoluer son métier 	<p><u>3^{eme} phase :</u> Indonésie</p>

