Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME

Laghzaoui Soulaimane, Doctorant
GREFI, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
Laboratoire LERASS, Université de Toulouse I
soulaimane.laghzaoui@iae-aix.com

Résumé
L'analyse de la littérature sur les théories de l'internationalisation des PME nous permet d'identifier trois grandes approches : l'approche par étapes, l'approche économique et l'approche par les réseaux.
Notre objectif est de mettre en évidence la portée et les limites de chacune des trois approches de l'internationalisation par la prise en compte de son applicabilité dans le contexte particulier des PME. En faisant, nous examinons ces trois approches et leurs interrelations afin d'en construire une nouvelle relecture. Cette dernière mettra en évidence l'existence des différentes dimensions du développement international qui se retrouvent, à des degrés divers, au sein des trois approches. Le concept de Ressources et Compétences constitue une dimension qui revient souvent et qui joue un rôle fédérateur par rapport aux autres dimensions (apprentissage organisationnel, réseaux, capacités organisationnelles, etc.) en les mettant en cohérence.

Mots clés : internationalisation des PME, approche par les étapes, approche par les réseaux, approche économique, ressources et compétences.

L'auteur remercie Mr Pierre-Yves Léo et les deux évaluateurs pour leurs remarques et commentaires constructifs.

INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) forment l'armature de toutes les économies et sont une source essentielle de croissance économique, de dynamique et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés avancés que dans les économies émergentes et en développement. Selon l'OCDE (2007), elles constituent la forme dominante d'organisation de l'entreprise et représentent entre 95% et 99% de la population des entreprises. Elles assurent entre 60% et 70% de la création nette d'emplois dans les pays membres.

Parallèlement, les PME ont gagné une reconnaissance académique lui conférant la légitimité de s'imposer comme un objet de recherche à part entière. En effet, les PME sont passées d'une hypothèse de miniature de grande entreprise à un objet particulier dotées de leurs propres caractéristiques (Julien, 1997 ; Welch et White, 1981, cité dans Fann et Smeltzer, 1989). A ce sujet, Torrès (1999) avance trois justifications expliquant l'intérêt d'un champ de recherche axé sur les PME : méthodologique : pour leurs pratiques stratégiques ; théorique : pour les théories qui leur sont réservées (entrepreneuriat, interstices, *etc.*) et empirique : pour leurs caractéristiques (souplesse, dynamisme et flexibilité).

Coté international, la littérature nous fournit une variété de définitions de l'internationalisation[1]. Certains auteurs ont proposé des définitions plus simples mettant l'accent sur la nature et l'origine étrangère des opérations et/ou des acteurs (Beamish, 1990 ; Hébert, 2002); D'autres ont établit des typologies plus ou moins complexes croisant plusieurs critères. Torrès (1999), par exemple, en distinguant entre l'espace de localisation et l'espace de fonctionnement (marché, technologie, approvisionnement) des PME, définit quatre catégories de firmes, les PME locales, « glocales », internationales et globales. Pour les premières, l'approvisionnement et le déploiement des ressources se font au niveau local, régional, ou national. La deuxième catégorie regroupe les PME vendant sur un marché intérieur et s'approvisionnant en tout ou en partie sur le marché international. Dans le troisième groupe, il s'agit des PME exportatrices qui peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international. Enfin, la quatrième catégorie concerne les PME qui réalisent une partie de leurs productions à l'étranger et développent des activités de recherche et développement à l'échelle internationale.

[1] Une sélection de définitions est proposée par Ruzzier et *al*. (2006), p. 479.

Durant les trois dernières décennies, les recherches sur l'internationalisation des PME se sont intensifiées pour se démarquer de plus en plus de celles de la grande firme (McDougall et Oviatt, 2000 ; Ruzzier et *al*., 2006 ; Torrès, 1999). La plupart d'entre elles décrivent l'internationalisation des PME en privilégiant une seule approche théorique, tantôt par les étapes, tantôt par l'économie, tantôt par les réseaux. Réunies, ces trois approches théoriques offrent une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des PME.

Cependant, de nombreux travaux (conceptuels et empiriques) témoignent du besoin d'un cadre général permettant d'intégrer l'ensemble de ces apports compte tenu de l'insuffisance et la faiblesse du pouvoir explicatif de chacune de ces approches, prise séparément. Il apparaît, en effet, que le processus d'internationalisation des PME, connu pour sa nature multiple voire idiosyncrasique (Leonidou et *al*., 2002), ne peut être correctement expliqué sur la base d'un seul angle théorique.

L'objet de cet article est d'essayer, en prenant compte des caractéristiques des PME, d'intégrer l'ensemble des contributions de ces approches autour du concept de ressources et compétences. Il s'agit d'abord d'identifier et de bien connaître les trois approches décrivant le processus d'internationalisation des PME. Nous proposerons ensuite de reformuler les apports de ces trois approches autour du concept fédérateur de ressources et compétences.

1. LES APPROCHES THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION

De la littérature sur le comportement d'internationalisation des PME, on peut relever trois principaux types d'explications dominantes: par les étapes, par l'économie et par les réseaux.

1.1. L'INTERNATIONALISATION PAR ETAPES

Les différents modèles inscrits dans cette perspective convergent vers l'idée selon laquelle l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelé *chaîne d'établissement* (Coviello et McAuley, 1999). Les chercheurs s'accordent à distinguer deux voies d'analyse de l'internationalisation dans ce courant : le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et le modèle d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981). Toutefois, les travaux de ces dernières années (Boutary, 2006 ; Etrillard, 2004 ; Gankema et *al*., 2000 ; Pope, 2002 ; Torrès, 2004) portent à s'intéresser à la

nécessité de remettre en question la portée générale de ces modèles (Axinn et Metthyssens, 2002).

Le modèle Uppsala (*U-model*) a été développé initialement par l'école suédoise de Johanson, Wiedershiem-Paul et Vahlne (1975 & 1977). De leurs contributions, on peut retenir deux principaux concepts : celui de processus d'apprentissage et celui de distance psychologique.

En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise progressivement comme la clé de cette internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi, en intégrant des connaissances tirées de cette expérience sur les marchés étrangers, l'entreprise alimente son processus de décision. L'internationalisation devient alors le résultat d'une série de décisions incrémentales. Ces auteurs constatent, à partir de leurs études des firmes suédoises, qu'elles suivent un processus séquentiel composé de quatre stades :

- activités d'exportations irrégulières et opportunistes ;
- exportation *via* un agent indépendant ;
- implantation d'une succursale/filiale de vente ;
- production dans le pays étranger.

Le second principal apport de ce modèle concerne la distance psychologique. En effet, Johanson et Vahlne (1977) utilisent ce concept, défini comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales, pour expliquer qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare la PME des nouveaux territoires étrangers se réduit. Cette diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays connus.

Le modèle d'innovation (*I-model*) conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être rapprochées à celles d'adoption d'un produit nouveau (Rogers, 1962, cité dans Gankema, et *al*., 2000 ; Gemser et *al*., 2004 ; Li et *al*., 2004). En effet, un certain nombre d'auteurs ont retenu cette vision pour décrire l'internationalisation des PME. Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Cinzkota (1982) et Reid (1981). Tous ces modèles considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise (Gankema et *al.*, 2000 ; Gemser et *al*., 2004 ; Li et *al*., 2004), les seules différences se

situant dans le choix des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation des PME[2].

Dans ce sens, Leonidou et Katsikeas (1996) ont suggéré que les étapes des différents modèles s'inscrivant dans cette perspective se résumaient essentiellement à trois phases :

- Le pré-engagement : firmes intéressées seulement par le marché national ; firmes envisageant sérieusement d'exporter ; firmes ayant déjà exporté mais ne le font plus.
- La phase initiale : firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel pour étendre leurs activités à l'étranger.
- La phase avancée : firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Cependant, il convient de souligner que les modèles s'inscrivant dans cette vision demeurent très proches de l'école d'Uppsala dont ils en conservent les deux grands principes : implication graduelle des firmes et existence de la distance psychologique.

Appréciant la portée de ces modèles, Coviello et McAuley (1999) font le constat de la variété des résultats de la thèse de l'internationalisation par étapes. Si certains travaux corroborent cette thèse, d'autres infirment au contraire cette approche et adressent plusieurs critiques à son encontre. Des travaux récemment réalisés viennent soutenir cette attitude critique quant à l'idée d'un chemin déterminé que les PME devraient suivre pour s'internationaliser. Ces critiques, s'appuyant sur l'observation empirique de contre-exemples, s'intéressent tantôt à décrire les comportements déviants observés, d'autres allant jusqu'à remettre en cause toute portée générale des modèles par étapes : Millington et Bayliss (1990, cité dans Pope, 2002) affirment ainsi que l'approche par étapes ne serait qu'une exception et ne s'imposerait donc pas aux PME.

Des auteurs comme Etrillard (2004 ; 2006), McDougall et Oviatt (1994 ; 2000), Torrès (2004) observent que certaines entreprises sont internationales dès leurs créations ou leurs premières années de démarrage. Il est évident que ces International New Venture ou Global Start-up s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels. L'émergence de cet *international entrepreneurship* peut être attribué aux progrès et des baisses de coûts dans les transports et les communications (McDougall et Oviatt, 1994), l'émergence de certaines ressources spécifiques individuelles (expérience, formation,

[2] Pour plus d'informations, voir Ageron (2001).

attitude) (McDougall et Oviatt, 2000) et la capitalisation de certaines ressources intangibles (avancée technologique, relations dans des réseaux, etc.) (Etemad, 2005) facilitant la reconnaissance et la conduite des opérations internationales.

D'autres auteurs (Boutary, 2006 ; Fischer et Reuber, 1997 ; Gankema et *al*., 2000 ; Julien, 1995 ; Wolff et Pett, 2000) observent une variété dans le comportement d'internationalisation des PME : certaines attaquent directement plusieurs marchés (et pas nécessairement de proche en proche), d'autres s'implantent directement par des filiales, d'autres encore sautent des étapes intermédiaires ou bien choisissent un stade particulier et interrompent leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape. Ils en concluent que le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou de les diversifier et que d'autres facteurs liés à l'entreprise et son environnement sont à prendre en compte (Gemser et al., 2004).

Zucchella (2000, cité dans Allali, 2003), pour sa part, avance que suivant l'approche des marchés étrangers adoptée par les PME, celles-ci auront tendance à étendre leurs activités d'abord dans des marchés culturellement et géographiquement proches d'une manière séquentielle et progressive favorisant l'apprentissage (approche de proximité) ou bien elles segmentent le marché horizontalement pour satisfaire des groupes restreints de clients indépendamment de l'endroit où ils se trouvent (approche globale).

Les développements ci-dessus confirment la place dominante de l'approche par les étapes dans les théories de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999). Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements des PME à l'international (Coviello et McAuley, 1999 ; Gemser et *al*., 2004 ; Li et *al*., 2004) a ouvert la voie à d'autres approches, notamment l'approche économique et l'approche par les réseaux.

1.2. L'APPROCHE ECONOMIQUE

Une seconde approche d'explication du développement international trouve ses fondements dans les travaux d'auteurs dont les contributions se réfèrent à celles en sciences économiques. En 1959, Penrose avançait que l'indivisibilité des ressources productives expliquait leur sous utilisation chronique ce qui pourrait inciter les firmes à étendre leur marché à l'étranger. Montgomery et Wernefelt (1991) généralisent cette analyse en remarquant que certaines

ressources sont spécifiques et ne peuvent être employées que pour certaines activités (Khayat, 2004).

Inversement, certaines ressources dont doit disposer l'entreprise peuvent être critiques et influencer sa croissance et les marchés qu'elle peut pénétrer : le manque de ressources financières, physiques, le manque d'opportunités et l'insuffisance des capacités managériales peuvent limiter l'activité internationale des PME (Penrose, 1959 ; Madhok, 1997).

Dans un article plus récent, Ruzzier et *al*. (2006) résument les principaux courants théoriques inscrits dans l'approche économique. Ils identifient :

- La théorie d'internalisation selon laquelle les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre d'opérations intégration verticale en amont ou en aval (Buckley et Casson, 1993 ; 1995).

- La théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cette théorie qui constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation a été développée par Williamson (1975).

- Le paradigme éclectique (OLI) (Dunning, 1988 ; 2000) qui, basé sur la théorie d'internalisation, met l'accent sur trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation :

- *Ownership advantages* qui sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience, etc.) ;
- *Localisation advantages* constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique ;
- *Internalisation advantages* : capacité de l'entreprise à manager et coordonner les activités à l'interne de l'entreprise.

Une des limites de ce courant est la difficulté d'extrapoler ces apports théoriques conçus dans le cadre des grandes entreprises au contexte des PME. En outre, ce courant semble ignorer le rôle influent des relations sociales dans les transactions (Gemser et *al.*, 2004 ; Johanson et Mattson, 1988).

1.3. L'APPROCHE PAR LES RESEAUX

L'approche par les réseaux s'est développée à partir des travaux de l'école d'Uppsala. En effet, Johanson et Vahlne (1990) ont réexaminé leur précédent modèle (1977) pour mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau. Partant des concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision), ils tentent d'expliquer les motivations et modalités d'internationalisation en plaçant l'entreprise dans un cadre multilatéral mobilisant des relations intra et inter organisationnelles.

Dès lors, l'internationalisation est définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations réalisées avec d'autres pays *via* les trois étapes définies par Johanson et Mattson (1988) : prolongation, pénétration et intégration. La prolongation étant le premier pas entamé par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration se réfère au développement des positions de l'entreprise au sein du réseau et l'augmentation de ses ressources d'engagement. L'intégration constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Ainsi, l'établissement de relations financières, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau permet aux firmes d'étendre leurs connexions et d'élargir progressivement leurs activités en dehors de leur territoire national jusqu'à devenir internationales.

De ce fait, une entreprise peut être considérée comme internationale parce que d'autres entreprises se trouvant dans son réseau le sont. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance (Johanson et Mattson, 1988).

D'autres auteurs (Gemser et *al.*, 2004 ; Coviello et Munro, 1997) ajoutent que l'internationalisation peut émerger à la suite de comportements influencés par une multitude de relations sociales et des réseaux de contacts dans le processus d'internationalisation. Gemser et *al.* (2004), par exemple, distinguent entre deux formes possibles de l'internationalisation : en « cavalier seul » ou en coopération. Ils soulignent la présence et l'importance des réseaux dans les deux formes.

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement lorsqu'il s'agit des petites firmes dont l'appartenance aux réseaux est un élément fondamental pour pouvoir se développer compte tenu de leurs ressources limitées.

2. VERS UNE ARTICULATION DES DIFFERENTES APPROCHES

Face à la diversité des approches théoriques tentant chacune d'expliquer le comportement d'internationalisation des PME, il est important de trouver un cadre général réunissant ces approches (Coviello et McAuley, 1999 ; Gemser et *al*., 2004 ; Hutchinson et *al*., 2005). En effet, il est important de réunir les apports de ces différentes approches tout en prenant en compte les spécificités du monde des PME. Pour ce faire, nous reviendrons brièvement sur le concept de ressources et compétences puis nous proposons une relecture de ces approches en termes de ce concept fédérateur.

2.1. LE CONCEPT DE RESSOURCES ET COMPETENCES

Partant des travaux de Penrose (1959) sur les ressources et compétences, plusieurs chercheurs se sont intéressés à développer une théorie basée sur les ressources. A ce sujet, Koenig (1999) identifie quatre courants différents mais complémentaires : L'approche fondée sur les ressources (Werneflet, 1984 ; Barney, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des compétences dynamiques (Teece et *al*., 1997) et l'approche évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

Ces approches s'entendent à définir les ressources de l'entreprise comme ses actifs tangibles et intangibles et ses compétences sont liées à la capacité de combiner ces ressources et les mettre en relation (Hébert, 2002 ; Julien, 2005 ; Pantin, 2006).

Par ailleurs, ce ne sont pas toutes les ressources possédées par une entreprise qui lui confèrent un avantage concurrentiel (Amit et Schoemaker, 1993). Seules, les ressources dites stratégiques (différenciatrices ou fondamentales) qui portent en elles cette potentialité. Une partie importante des travaux a été consacrée à identifier leurs attributs. Wernefelt (1984) souligne que l'avantage concurrentiel s'obtient en s'appropriant une ressource avant les concurrents (*first move advantage*). Pour leur part, Amit et Schoemaker (1993) affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables, idiosyncrasiques et difficiles à transférer et à imiter. Grant (1991), quant à lui, observe que la littérature met en relief quatre principaux attributs : la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite.

L'application de ce concept dans le contexte spécifique des PME trouve un écho favorable (Marchesnay, 2002). Il paraît même particulièrement adapté à ce type d'entreprises connues pour

leurs moyens restreints et limités. Le dirigeant est à la source des choix fondamentaux opérés et qui concernent le plus souvent les ressources et les compétences permettant à l'entreprise de se développer. Il est donc particulièrement sensibilisé à cette dimension de son entreprise.

2.2. RESSOURCES ET COMPETENCES, UN CONCEPT FEDERATEUR

Notre objectif n'est pas de remettre en question les approches théoriques avancées pour expliquer le processus d'internationalisation mais de valoriser leurs apports en les situant les unes par rapport aux autres. En effet, l'internationalisation des PME apparaît comme un processus complexe et relativement hétérogène (Ageron, 2001 ; Bourcieu et *al*., 2006 ; Boutary et Monnoyer, 2004 ; Léo, 1995) qui sera mieux expliqué si l'on croise les apports des différentes approches théoriques.

Dans ces approches, on peut relever une série de facteurs (capacités financières, matérielles, relationnelles, d'apprentissage, *etc*.) qui interviennent à des degrés différents selon les contextes. Le concept de ressources et compétences trouve à ce niveau toute son importance. Il constitue un élément fédérateur dans la mesure où le processus d'internationalisation nécessite la mobilisation d'un ensemble de ressources et de compétences (Ahokangras, 1999, cité dans Ruzzier et *al*., 2006 ; Pantin, 2006) qui touchent l'ensemble des composantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou orientées vers son environnement.

Le recours au concept de ressources et compétences procure un cadre favorable à l'analyse des approches de l'internationalisation des PME en expliquant notamment comment et pourquoi elles peuvent se passer du cheminement préconisé par l'approche par étapes. Celles qui disposent de connaissances suffisantes sur des marchés internationaux ou d'une efficacité d'assimilation et d'apprentissage de ces connaissances peuvent brûler les étapes intermédiaires (Gankema et *al.*, 2000). Les ressources entrepreneuriales (McDougall et Oviatt, 2000), financières et technologiques (Dhanaraj et Beamish, 2003) paraissent aussi particulièrement importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs. Les relations établies dans un réseau sont d'une grande importance pour faciliter l'acquisition de l'information et des autres ressources sur l'international. Elles permettent aussi d'interagir avec des partenaires étrangers conduisant les PME à internationaliser leurs activités.

Le facteur explicatif central retenu par les approches par étapes est l'apprentissage par l'expérience (Penrose, 1959) qui permet de réduire la distance psychologique des marchés

extérieurs. Il s'agit bien là d'une ressource appartenant en propre à l'entreprise qu'elle doit apprendre à maîtriser et à capitaliser. Les connaissances acquises par l'expérience sur les marchés étrangers permettent à l'entreprise de s'étendre vers de nouveaux pays-marchés dont la distance psychologique se trouve alors diminuée.

L'approche économique, quant à elle, privilégie les capacités organisationnelles (financières, matérielles, etc.) pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Ce sont alors les capacités de production, les capacités financières (résultant de l'arbitrage en termes de coûts) qui expliqueraient l'internationalisation. Suivant la logique du concept de ressources et compétences, ces capacités sont autant d'actifs tangibles possédés ou contrôlés par l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991 ; Julien, 2005).

Les relations sociales constituent un facteur dominant pour l'explication de l'internationalisation des entreprises dans le cadre de l'approche par les réseaux. La possession par la PME de ressources hautement spécialisées et transférables (donc peu stratégiques) est importante pour exister dans le réseau (Vesalainen, 1999). Or, ces ressources ne peuvent être pleinement exploitées que si la PME dispose d'une grande capacité de « réseautage ». Les PME ne disposant pas de cette capacité seraient amenées à s'internationaliser de façon incrémentale et progressive. Du point de vue du concept de ressources et compétences, les relations tissées dans le réseau peuvent être considérées comme des actifs intangibles voire comme des ressources relationnelles (Julien, 2005).

Ces développements montrent, à notre sens, que toutes ces approches théoriques expliquant le processus dynamique d'internationalisation des PME s'appuient de manière plus ou moins implicite sur la notion de ressources et compétences. Ces dernières, nécessairement évolutives, peuvent se rattacher à l'entreprise et ses caractéristiques (Ahokangras, 1999, cité dans Ruzzier et *al*., 2006 ; Ortega et Vera, 2005) : taille, capacités productives, coûts, etc. ; aux caractéristiques de l'équipe dirigeante, ses attitudes et ses perceptions (Ortega et Vera, 2005) : âge, formation, expérience, etc. ; et/ou aux réseaux de l'entreprise (Ahokangras, 1999, cité dans Ruzzier et *al*., 2006). Elles seraient à l'origine des avantages en *ownership*, en localisation et en internalisation facilitant le processus d'internationalisation.

Ces ressources peuvent provenir soit de l'intérieur de l'entreprise (caractéristiques de l'équipe dirigeante) ou bien de son milieu (Fourcade et Torrès, 2001). A l'international, le milieu représente l'ensemble d'acteurs et de facteurs facilitant l'internationalisation des PME (Philippe,

1995 ; Torrès, 1999). Il fournit aux PME des ressources et compétences (apprentissage organisationnel, infrastructures en communications et informations, ressources productives, les prestations d'organismes publics ou privés etc.) dont elle peut avoir besoin pour son développement à l'étranger (Fourcade, 2002).

Le processus d'internationalisation apparaît alors comme le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par les entreprises (Laghzaoui, 2006). Ces entreprises, en fonction de leurs caractéristiques, peuvent construire cette combinaison d'une façon évolutive en s'internationalisant par étapes successives, comme elles peuvent la construire d'une manière instantanée et ponctuelle en s'internationalisant dès sa fondation, par exemple (Boutary, 2006).

En outre, ces ressources et compétences remplissent un rôle central aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation. En amont, elles jouent sur l'intention et la propension de l'internationalisation. Elles agissent comme des antécédents internes à l'entreprise. Ils peuvent s'agir de facteurs motivant (stimuli) ou freinant (barrières) la décision d'internationalisation. En aval de la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent intervenir également sous la forme de stimuli ou de freins (surtout internes) influençant cette fois-ci le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation voire remettant en question la décision d'engagement à l'international (choix d'augmenter la présence à l'international, de diminuer ou bien d'arrêter définitivement les opérations internationales). Aussi, elles pourraient être vues comme des éléments déterminant les différents choix auxquels se trouvent confrontées les PME internationales. Bien évidemment, ces choix peuvent concerner aussi bien le niveau stratégique du processus d'internationalisation des PME (choix des stratégies de développement à l'international (Wolff et Pett, 2000), choix de la structure à l'international (Wolff et Pett, 2003), *etc.*) que le niveau tactique ou opérationnel.

CONCLUSION

La réalisation de ce travail conceptuel nous a permis de réaliser la nature complexe du processus d'internationalisation des PME. Cette complexité se traduit, entre autres, par la diversité des approches décrivant ce processus, trois principalement : l'approche par étapes, par les réseaux et par l'économie. Chacune apporte un éclairage original mais qui reste partiel sur ce processus. Notre ambition dans cet article était de réunir ces apports dans un cadre théorique cohérent et

structuré. Le concept de ressources et compétences, couramment employé en management stratégique, nous est apparu comme un élément fédérateur dans le sens où les apports des trois approches peuvent s'y inscrire de manière assez convaincante.

Ce concept nous a permis d'apporter des éléments d'explication non seulement sur le pourquoi mais également sur le comment du développement à l'étranger d'une entreprise, en particulier celle de petite structure (Pantin, 2006). Son mariage avec le concept de cohérence (Léo, 1995) procurerait davantage d'éclairage sur les résultats, favorables ou défavorables, de l'engagement à l'international (Hébert, 2002).

Sur le plan théorique, la principale contribution de notre démarche concerne la relecture autour du concept de ressources et compétences du processus d'internationalisation des PME. Cette relecture permet d'intégrer l'ensemble des apports des approches antérieures afin de mieux rendre compte de la diversité des processus d'internationalisation des PME. Cet essai montre aussi que le management stratégique, considéré souvent comme réservé aux plus grandes firmes, peut offrir des concepts utiles pour l'analyse des PME.

Pour les praticiens, dirigeants des PME ou conseillers, cette relecture de l'internationalisation des PME en termes de ressources et compétences a pour principal avantage d'offrir une simplification et une clarification des approches et des préceptes qui en découlent. Mieux comprendre ces processus et resituer les expériences très diverses qui peuvent être observées, facilite la prise de décision à l'international et relativise les préconisations découlant de chaque approche.

Notre proposition remet les ressources et les compétences au cœur de l'analyse des PME. Elle touche peut-être là une des caractéristiques essentielles de ces entreprises qui sont si sensibles aux limites que leurs dimensions modestes leur imposent.

REFERENCES

Ageron, B. (2001), La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, *Revue Internationale PME*, 14, 2, 9-39.

Allali, B. (2003), *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*, Thèse de doctorat, HEC de Montréal.

Amit, R. et P. J. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Axinn C. N. et P. Matthyssens (2002), Limits of internationalization theories in an unlimited world, *International Marketing Review*, 19, 5, 436-449.

Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

Beamish, P. W. (1990), The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research Agenda, in RUGMAN, A.M. (ed.), *Research in global strategic management*, Greenwich: JAI Press, 77-92.

Bilkey, W. et G. Tesar (1977), The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 93-98.

Bourcieu, S., M. Salgado et S. Thivin (2006), Dynamique d'internationalisation des PME Rhone-Alpes, in *Actes du 8ème CIFEPME*, Suisse.

Boutary, M. et M.-C. Monnoyer (2004), TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité, *Revue de l'économie méridionale*, 52, 207, 14-19.

Buckley, P. J. et M. Casson, (1993), *A theory of international operations*, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), The Internationalization of the Firm: A Reader, Academic Press, London, 45-50.

Buckley, P. J. et M. Casson (1995), *The economic theory of multinational enterprise*, New York, St-Martin's Press.

Cavusgil, S. T. (1980), On the internationalization process of firms, *European Research*, 8, 273-280.

Coviello, N. E. et H. J. Munro (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review*, 6, 4, 361-386.

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

Czinkota, M. (1982), *Export Management*, New York: Praeger Publishers.

Dhanaraj, C.A. et P. W. Beamish (2003), Resource-based approach to the study of export performance, *Journal of Small Business Management*, 41, 3, 242-261.

Dunning, J. H. (1988), The eclectic paradigm of international production : a restatement and some possible extension, *Journal of Small Business Studies*, 19, 1, 1-31.

Dunning, J. H. (2000), The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, 9, 163-190.

Etemad, H. (2005), SMES' internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three disctintc stages, *Management International Review*, 45, 3, 145-186.

Etrillard, C. (2004), L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, dans Actes du *7ème CIFEPME*, France.

Etrillard, C. 2006, Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME, dans Actes du 8*ème CIFEPME*, Suisse.

Fann, G. L. et L. R. Smeltzer (1989), Communication attributes used by Small Business Owner/managers for operational decision making, *The Journal of Business Communication*, 26, 4, 305-321.

Fischer, A et R. Reuber (1997), The influence of the management Team's international Experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 4, 807-825.

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

Gankema, H.G., H. R. Snuif et P. S. Zwart (2000), The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38, 4, 15-27.

Gemser, G., M. J. Brand et A. Sorge (2004), Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses : A Study of Dutch Old and New Economy Firms, *Management International Review*, 44, 2, 127-150.

Grant, R. M. (1991), A resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 3, 114-135.

Hébert, L. (2002), Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial, *Gestion*, 27, 1, 78-85.

Hutchinson, K., N. Alexander et B. Quinn (2005), The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies : Towards A conceptual framework, *Journal of Marketing Management*, 21, 149-179.

Johanson, J. et J. E. Vahlne (1977), The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.

Johanson, J. et J. E. Vahlne (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.

Johanson, J. et L.-G. Mattson (1988), Internationalization in industrial systems- A Network approach, In *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, 287-314.

Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975), The internationalization of the firm- four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12, 3, 305-322.

Julien, P- A., P.-Y. Léo et J. Philippe (1995), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan,.

Julien, P- A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica,.

Julien, P- A. (2005), *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec.

Khayat, I. (2004), L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, dans Actes du *7ème CIFEPME*, France.

Koenig, G. (1999), Les ressources au principe de la stratégie, dans Koenig, G. (coordonné par), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise* du XXIè siècle, Edition Gestion.

Laghzaoui, S. (2006), L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et Compétences, dans *Actes du 8ème CIFEPME*, Suisse.

Léo, P. Y. (1995), Stratégies de développement à l'international, dans Julien, P.-A, P.-Y. Léo et J. Philippe (dir.), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan.

Leonidou, L. C. et C. S. Katsikeas (1996), The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, 27, 3, 517-551.

Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas et S. Samiee (2002), Marketing strategy determinants of export performance: A meta analysis, *Journal of Business Research*, 55, p. 51-67.

Li, L., D. Li, et T. Dalgic (2004), Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises : Towards a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning, *Management International Review*, 44, 1, 93-116

Madhok, A. (1997), Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms, *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.

Marchesnay, M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétence, Essai de praxéologie*, Les Editions de l'ADREG.

McDougall, P. P. et B. M. Oviatt (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25, 1, 45-64.

McDougall, P. et B. M. Oviatt (2000), International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Journal of Small Business Management*, 43, 5, 902-909.

Montgomery, C. A. et B. Wernefelt (1991), The link between resources and type of diversification: Theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12, 33-48.

OCDE (2007), *le financement des PME*, Synthèses Février.

Ortega, S. S. et F. A. Vera (2005), SMES' Internationalization : firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11, 4, 258-279.

Nelson, R. et S. Winter (1982), *An evolutionary Theory of economic change*, Harvard university Press, Cambridge, MA.

Pantin, F. (2006), L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, *Gestion*, 31, 1, 77-87.

Penrose, E. (1959), *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.

Pope, R. (2002), Why small firms export: Another look, *Journal of Small Business Management*, 40, 1, 17-26.

Philippe, J. (1995), Stratégies de développement à l'international, dans Julien, P.-A, P.-Y. Léo et J. Philippe (dir.), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan.

Reid, S. (1981), The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, 12, 2, 101-111.

Ruzzier, M., R. D. Hisrich et B. Antoncic (2006), SME internationalization research : past, present and future, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13, 4, 476-497.

Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris.

Torrès, O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie*, Rapport d'Habilitation à diriger des recherches.

Vesalainen, J., E. Varamaki, et T. Pihkala (1999), Virtual organization and the SMEs : A review and model development, *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 335-349.

Wernefelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wolff, J. A. et T. L. Pett (2000), Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance, *Journal of Small Business Management*, 38, 2, 34-47.

Wolff, J. A. et T. L. Pett (2003), Firm characteristics and managerial perceptions of NAFTA: An assessment of export implications for U.S. SMEs, *Journal of Small Business Management*, 41, 2, 34-47.

Willamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, NY.