



L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et compétences

Soulaimane Laghzaoui
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
GREFI – France
soulaimane.laghzaoui@caramail.com

Résumé

L'objet de cette communication 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. Pour ce faire, notre travail s'articule en deux étapes. Au cours de la première, il s'agit d'identifier et de mieux connaître les trois approches décrivant le processus d'internationalisation des PME. Dans la deuxième étape, nous tenterons de reformuler les apports de ces trois approches autour du concept fédérateur de ressources et compétences.

Introduction

L'intérêt suscité par les petites et moyennes entreprises (PME) est devenu un phénomène mondial. Dans tous les pays du monde, les PME occupent une place primordiale dans le paysage économique. D'après l'OCDE en 2004, plus de 95% des firmes sont des PME et elles fournissent de 60 % à 70 % des emplois au sein des pays membres.

Sur le plan académique, la légitimité des PME comme objet de recherche à part entière est reconnue depuis quelques années. La PME n'est plus considérée comme une grande entreprise en miniature (Julien, 2005). L'identification de ses caractéristiques propres permet de l'appréhender en tant qu'objet particulier (Julien, 1997). Torrès (1999) légitime l'intérêt pour un champ de recherche centré sur les PME en exposant trois justifications, méthodologique : pour leurs pratiques stratégiques ; théorique : pour les théories qui leur sont réservées (entrepreneuriat, interstices, *etc.*) et empirique pour leurs caractéristiques leur permettant de faire face aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité (Julien, 2005 ; Pett et Wolff, 2006 ; Raymond, 2000).

Différents critères sont utilisés dans la littérature pour identifier les entreprises internationales. Beamish (1990, cité dans Coviello et McAuley, 1999) définit ainsi l'internationalisation comme étant le processus par lequel des entreprises simultanément se sentent de plus en plus concernées par l'international et établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays.

Torrès (1998), 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.

Les recherches consacrées à l'internationalisation des PME se démarquent de plus en plus de celles de la grande firme (Bouatry, 1998 ; McDougall et Oviatt, 2000 ; Torrès, 1999). La plupart des recherches menées sur le sujet expliquent l'internationalisation des PME en privilégiant une seule approche théorique (Allali, 2003 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Khayat, 2004 ; Gemser *et al.*, 2004 ; Li *et al.*, 2004), tantôt par les étapes, tantôt par l'économie, tantôt par les réseaux. Réunies, ces trois approches théoriques proposent une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des PME.

Or, de nombreux travaux, aussi bien conceptuels qu'empiriques, montrent l'insuffisance et la faiblesse du pouvoir explicatif de chacune de ces approches, prise isolément. Il apparaît, en effet, que les processus d'internationalisation des PME sont extrêmement variés et ne peuvent être expliqués correctement à partir d'un seul angle théorique. Se pose alors la question de trouver un cadre général permettant d'intégrer l'ensemble de ces apports.

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 reconnaître 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 théoriques de l'internationalisation

Durant les trois dernières décennies, les chercheurs ont présenté diverses descriptions et analyses du comportement d'internationalisation des PME. En les regroupant selon l'approche théorique dominante, on peut relever dans la littérature trois principaux types d'explications : par les étapes, par l'économie et par les réseaux.

1.1- L'internationalisation par étapes

Ces différents modèles ont en commun le fait d'appréhender l'internationalisation comme un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelées *chaîne d'établissement* (Coviello et McAuley, 1999). La nature et le nombre des étapes varient selon les auteurs¹ dont les travaux se rattachent à cette approche (Ageron, 2001 ; Pantin, 2006). Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées 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). Cependant, les travaux les plus récents (Boutary, 2006 ; Etrillard, 2004 ; Gankema et *al.*, 2000 ; Pope, 2002 ; Torrès, 2004) tendent à remettre en cause la portée générale de ces modèles.

Le modèle Uppsala (*U-model*) a été développé initialement par Johanson, Wiedershiem-Paul et Vahlne (1975 & 1977). Parmi les contributions majeures de cette école suédoise, deux concepts nous paraissent essentiels : celui de processus d'apprentissage et celui de distance psychologique.

En concevant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel ce modèle met l'accent sur l'expérience acquise peu à peu sur les marchés étrangers et qui constituerait la clé de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). L'internationalisation se présente comme le produit d'une série de décisions incrémentales. L'entreprise, en intégrant des marchés étrangers, tire des connaissances de cette expérience et peut ainsi nourrir son processus de décision et accroître son engagement extérieur. Sur la base de leur étude des firmes suédoises, ces auteurs constatent qu'elles suivent un processus séquentiel scindé en quatre étapes :

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

¹ Pour une revue de littérature complète sur le sujet, voir Ageron (2001)

L'hypothèse de base de ce modèle concerne la distance psychologique. Cette dernière est définie 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 (Johanson et Vahlne, 1977). Les auteurs expliquent ainsi qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare la PME des nouveaux territoires étrangers se réduit, favorisant une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays connus.

Le modèle d'innovation (*I-model*) considère l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption d'un produit nouveau (Rogers, 1962). Cette conception a été retenue par un certain nombre d'auteurs pour expliquer l'internationalisation des PME. Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey et Tesar (1977), présenté dans le Tableau 1, Cavusgil (1980), Cinkota (1982) et Reid (1981). Tous ces modèles considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise (Gankema et al., 2000), les seules différences se situant dans le choix des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation des PME (Ageron, 2001).

Tableau 1 : L'internationalisation-innovation de Bilkey et Tesar (1977)

Stades	Caractéristiques de l'entreprise
Stade 1 :	n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée.
Stade 2 :	prête à répondre à une commande non sollicitée, mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.
Stade 3 :	explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.
Stade 4 :	exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.
Stade 5 :	exportatrice confirmée, elle adapte son niveau d'exportation de manière optimale.
Stade 6 :	explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.

Source : adapté d'Ageron (2001)

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 faisant 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.

Les modèles concevant l'internationalisation comme une innovation pour l'entreprise demeurent cependant très proches de l'école d'Uppsala dont ils conservent les deux grands principes (Khayat, 2004): implication graduelle des firmes et existence de la distance psychologique, surmontée par les connaissances acquises *via* l'expérience sur les marchés étrangers.

Coviello et McAuley ont fait en 1999 le point des recherches inspirées par ces deux modèles. Ils constatent que si de nombreux travaux corroborent la thèse de l'internationalisation par étapes, d'autres infirment au contraire cette approche et lui adressent plusieurs critiques. Les travaux plus récents confirment cette attitude critique vis-à-vis de l'idée d'un chemin déterminé que les PME devraient suivre pour s'internationaliser. Ces critiques s'appuient sur l'observation empirique de contre-exemples, certains s'attachant plutôt à expliquer les comportements déviants observés, d'autres allant jusqu'à dénier toute portée générale aux modèles par étapes : Millington et Bayliss (1990, cité dans Pope, 2002) affirment ainsi que l'approche par étapes ne serait qu'une exception à la règle et ne peut s'imposer donc pas aux PME.

McDougall et Oviatt (1994) observent que certaines entreprises sont internationales dès leur création et proposent de distinguer deux modes d'internationalisation : l'une par étapes et l'autre d'emblée. Ce type d'entreprises serait de plus en plus fréquent du fait des progrès et des baisses de coûts dans les transports et les communications.

Julien (1995) fait remarquer que le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou de les diversifier. Selon lui, certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche ; d'autres s'implantent directement par des filiales/succursales. Pour Fischer et Reuber (1997) les entreprises dont l'équipe dirigeante dispose déjà d'une expérience internationale, seraient en mesure d'éviter certaines étapes intermédiaires.

A l'issue de leur étude portant sur la validité du modèle de Cavusgil (1980), Gankema et al. (2000) concluent que le degré d'internationalisation des PME s'accroît au cours du temps mais à des rythmes très variables. Ils observent aussi que certaines PME sautent des étapes intermédiaires. D'autres, par crainte de trop dépendre des marchés internationaux, interrompraient leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape. Pour Pett et Wolff (2000), certaines firmes, même sans être nées déjà internationales, peuvent brûler les étapes en passant, par exemple, de l'exportation directe à la création d'une filiale à l'étranger. D'autres choisiraient de rester au stade de l'exportation.

Zucchella (2000, cité dans Allali, 2003) propose d'expliquer ces différences par le fait que les PME adopteraient des approches différentes (deux essentiellement) des marchés étrangers :

- Une approche de proximité amenant les PME à s'intéresser aux marchés culturellement et géographiquement proches d'une manière séquentielle et progressive favorisant l'apprentissage.
- Une approche globale où les PME segmentent le marché horizontalement afin de satisfaire des groupes restreints de clients indépendamment de l'endroit où ils se trouvent.

Dans le même ordre d'idée, Etrillard (2004) déplore l'absence de prise en compte de la dimension entrepreneuriale dans les modèles de description du processus d'internationalisation. Il constate sur le terrain que de plus en plus de PME s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels. Non loin de cet esprit, Torrès (2004) souligne que l'internationalisation des entreprises se fait de plus en plus précoce et que de très petites entreprises exportent dans de nombreux pays l'année même de leur création ou en période de démarrage. Pour les désigner, il reprend les appellations d'*International New Venture* ou de *Global Start-up*.

Les résultats auxquels parviennent Gemser et *al.* (2004) montrent que la trajectoire d'internationalisation suivie par la majorité des entreprises observées est non seulement déterminée par l'apprentissage comme le préconise la théorie par les étapes mais aussi par des facteurs spécifiques à l'entreprise et à son secteur. Enfin, Boutary (2006) observe que si certaines PME se développent très progressivement à l'étranger, d'autres semblent défier les lois de l'apprentissage et brûlent les étapes pour travailler rapidement avec le monde entier.

L'approche par étapes a largement dominé les théories de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999 ; Hutchinson et *al.*, 2005). Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements des PME à l'international (Gemser et *al.*, 2004 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Hutchinson et *al.*, 2005; 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 économique

Pour expliquer le développement international des firmes, plusieurs auteurs se sont appuyés sur des théories empruntées des sciences économiques. Khayat (2004) rappelle quelques travaux d'auteurs dont les contributions peuvent être rattachées à cette approche : Penrose (1959) avançait que l'indivisibilité des ressources productives expliquait leur sous utilisation chronique et que les firmes trouvaient là un puissant mobile pour 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.

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).

D'autres auteurs comme Dunning (2000) et Buckley et Casson (1995) ont tenté d'expliquer le processus d'internationalisation des PME à travers les apports de la théorie des coûts de transactions. L'internationalisation, notamment ses modes d'entrée, serait ainsi le résultat d'un choix de l'entreprise entre internalisation et externalisation de ses activités. Une des limites de cette théorie tient cependant à ce qu'elle ignore le rôle influent des relations sociales dans les transactions (Gemser et *al.*, 2004 ; Johanson et Mattson, 1988). Des études empiriques montrent en outre que décisions des managers ne s'appuient pas systématiquement sur des arbitrages en termes de coûts.

1.3- L'approche par les réseaux

Appliquée au processus d'internationalisation, l'approche par les réseaux trouve ses fondements dans la prolongation des travaux de l'école d'Uppsala. En effet, Johanson et Mattson (1988) et Johanson et Vahlne (1990), à partir de leurs précédents travaux, ont mis en avant l'importance du réseau de l'entreprise dans l'explication des motivations et modalités de l'internationalisation. Reprenant les concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision) ils les examinent de façon multilatérale plutôt que du seul point de vue de l'entreprise : l'internationalisation est vue comme un processus à la fois intra- et inter-organisationnel.

L'internationalisation est dès lors définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays *via* les trois étapes définies par Johanson et Mattson (1988) : prolongation, pénétration, et intégration. La prolongation est le premier pas effectué par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau. L'intégration consiste à élargir et coordonner ses réseaux nationaux.

D'autres auteurs (Etemad, 2005 ; Coviello et Munro, 1997) insistent sur l'importance des réseaux de contacts, formels et/ou informels, dans le processus d'internationalisation. Ce dernier se trouve défini et facilité par les réseaux du fait qu'ils permettent d'insérer et/ou de favoriser l'insertion des PME dans des flux internationaux.

Gemser et *al.* (2004) résument que l'approche par les réseaux suggère que l'internationalisation émerge à la suite de comportements influencés par une multitude de relations formelles et informelles. Les auteurs distinguent entre 2 formes possibles de l'internationalisation :, en « cavalier seul » ou en coopération. Ils soulignent la présence et l'importance du développement et de la gestion des réseaux dans les deux formes.

L'approche par les réseaux procure une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement lorsqu'il s'agit des petites firmes dont le développement ne peut se comprendre sans tenir compte de son appartenance à un réseau.

2- Vers une articulation des différentes approches

Devant la diversité des approches théoriques tentant chacune d'expliquer le comportement d'internationalisation des PME, il nous paraît important de trouver un cadre théorique général permettant d'intégrer les apports de ces différentes approches tout en prenant en compte les spécificités du monde des PME (Khayat, 2004 ; Li et *al.*, 2005). Pour ce faire, nous reviendrons brièvement sur le concept de ressources et compétences, emprunté au management stratégique puis nous suggérons une relecture de ces approches autour de ce concept fédérateur.

2.1- Le concept de ressources et compétences

Historiquement, ce sont les écrits de Penrose (1959) qui marquent les origines de la notion de ressources et compétences. Depuis cette date, les auteurs se sont attachés à développer ensuite une théorie basée sur les ressources. A ce sujet, Koenig (1999) distingue différents courants : l'approche fondée sur les ressources (Wernefelt, 1984 ; Barney, 1991), la théorie de compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece et *al.*, 1997) et l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

Wernefelt (1984) considère une ressource comme un actif tangible ou intangible appartenant à l'entreprise. Barney (1991) complète cette définition et considère les ressources et compétences comme étant l'ensemble des actifs permettant de saisir des occasions et de conjurer des menaces. Amit et Schoemaker (1993), quant à eux, résument les ressources et compétences comme le stock de facteurs disponibles, possédés ou contrôlés par l'entreprise. Toutes ces définitions tendent vers une même idée selon laquelle les ressources de l'entreprise sont ses actifs tangibles et intangibles et ses compétences sont liées à sa capacité à combiner ces ressources (Hébert, 2002 ; Julien, 2005).

Toutes les ressources possédées par une entreprise ne lui confèrent pas un avantage concurrentiel et des rentes durables (Amit et Schoemaker, 1993). Seules, les ressources dites stratégiques portent en elles cette potentialité. Une proportion 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. Amit et Schoemaker (1993) affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables, idiosyncrasiques, difficiles à transférer et à imiter. Koenig (1999) observe que la littérature met en relief quatre principaux attributs : la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite.

L'utilisation de ce concept dans le contexte spécifique des PME ne pose pas de difficulté. Il paraît même particulièrement adapté à ce type d'entreprises dont les moyens sont perçus comme restreints et limités (Julien, 2005). Le dirigeant est à la source des choix fondamentaux opérés et qui concernent le plus souvent les ressources et les compétences qui permettent à l'entreprise de se différencier des ses concurrents. Il est donc particulièrement sensibilisé à cette dimension de son entreprise.

2.2- Ressources et compétences, un concept fédérateur

Il ne s'agit pas ici de remettre en cause les approches théoriques avancées pour expliquer le processus d'internationalisation mais bien de valoriser leurs apports en les situant les unes par rapport aux autres. L'internationalisation des PME apparaît comme un processus complexe et relativement hétérogène (Ageron, 2001 ; Bourcieu, 2006 ; Boutary, 2004) qui sera mieux expliqué si l'on croise les apports des différentes approches théoriques. On peut déduire de ces approches qu'un ensemble de facteurs (capacités financières, matérielles, relationnelles, d'apprentissage, *etc.*) interviennent à des degrés différents, selon les contextes ou selon certains facteurs de contingence à identifier. Le concept de ressources et compétences montre ici toute son utilité. Son caractère fédérateur provient sans doute de ce que le processus d'internationalisation nécessite la mise en place d'un ensemble de ressources et de compétences qui touchent l'ensemble des composantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou tournées vers son environnement.

Le recours au concept de ressources et compétences offre un cadre favorable à l'interprétation des approches de l'internationalisation des PME en expliquant notamment comment et pourquoi elles peuvent éviter de suivre le cheminement strict 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, financières et technologiques paraissent aussi particulièrement importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs (Dhanaraj et Beamish, 2003).

Ainsi si le facteur explicatif central retenu par les approches par étapes est l'apprentissage par l'expérience (Penrose, 1959) qui permet de diminuer 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'intéresser à de nouveaux pays-marchés dont la distance psychologique se trouve alors réduite.

L'approche économique, quant à elle, met plutôt l'accent sur 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 entre internalisation et externalisation) 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).

L'approche par les réseaux privilégie les relations avec l'environnement comme facteur dominant pour l'explication de l'internationalisation des entreprises. La possession par la PME de ressources hautement spécialisées et transférables (donc peu stratégiques) est importante pour exister dans le réseau (Vesalainen et *al.*, 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 d'internationalisation des PME s'appuient de manière plus ou moins implicite sur la notion de ressources et compétences. Le processus d'internationalisation apparaît alors comme le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par la PME. L'entreprise, en fonction de ses caractéristiques, peut construire cette combinaison d'une façon évolutive en s'internationalisant par étapes successives, comme elle peut la construire d'une manière instantanée et ponctuelle en s'internationalisant dès sa fondation, par exemple (Boutary, 2006).

En outre, il faut souligner que ces ressources et compétences jouent un rôle central aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation. En amont, elles jouent le rôle d'antécédents internes à l'entreprise, agissant soit comme facteurs motivant (stimuli) soit comme facteurs freinant (barrières) la décision d'internationalisation. En aval de la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent intervenir également sous la forme de freins ou de stimuli (surtout internes) influençant cette fois-ci le rythme 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, choix de la structure à l'international, *etc.*) que le niveau tactique ou opérationnel.

Conclusion

Ce travail conceptuel nous a permis de prendre la mesure de 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 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.

Un tel travail peut paraître, au premier abord, purement académique mais il offre de nombreuses retombées autant pour les chercheurs que pour les dirigeants de PME et leurs conseillers. Sur le plan théorique, le principal apport 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.

Bibliographie

- 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*, vol. 14, n° 2, p. 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*, vol. 14, p. 33-46.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 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, p. 77-92.
- Bilkey, W. et G. Tesar (1977), "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol.8, n° 1, p. 93-98.
- Boutary, M. (2006), "Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC", (A paraître)
- 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*, vol. 8, p. 273-280.
- Coviello, N.E. et H.J. Munro (1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms", *International Business Review*, vol. 6, n° 4, p. 361-386.
- Coviello, N.E. et A. McAuley (1999), "Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.
- Czinkota, M. et G. Tesar (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*, vol. 41, n° 3, p. 242-261.
- Dunning, J.H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, n° 9, p. 163-190.
- Etemad, H. (2005), "SME' internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages", *Management International Review*, vol. 45, n° 3, p. 145-186.
- Etrillard, C. (2004), "L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales", *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.
- 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*, vol. 28, n°4, p. 807-825.
- 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*, Vol. 38, n° 4, p. 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*, vol. 44, n° 2, p. 127-150.
- Hébert, L. (2002), "Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial", *Gestion*, vol. 27, n° 1, p. 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*, n° 21, p. 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*, vol. 8, n°1, p. 23-32.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, n°4, p. 11-24.
- Johanson, J. et L-G. Mattson (1988), « Internationalization in industrial systems- A Network approach", dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p. 287-314.
- Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975), "The internationalization of the firm- four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, p. 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", *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27,28 et 29 Octobre.
- Koenig, G. (1999), Les ressources au principe de la stratégie, dans Koenig, G. (coordonné par), *De nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise* du XXI^e siècle, Edition Gestion.
- 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*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.
- 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*, vol. 44, n° 1, p. 93-116
- Madhok, A. (1997), "Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 39-61.
- McDougall, P, P. et B. M. Oviatt (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- McDougall, P. et B. M. Oviatt (2000), "International entrepreneurship: The intersection of two research paths", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n°5, p. 902-909.
- Montgomery, C. A. et B. Wernfelt (1991), "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 33-48.

- Pantin, F. (2006), "L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME", *Gestion*, vol. 31, n° 1, p. 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*, vol.40, n° 1, p.17-26.
- Raymond, L. (2000), "Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME", *Gestion*, vol. 25, n° 2, p. 29-38.
- Reid, S. (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, p. 101-111.
- Rogers, E. (1962), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Torrès, O. (1998), "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", dans Torrès, O. (Sous coordination), *PME: De nouvelles approches*, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris, p. 17-53.
- 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*, vol. 11, p. 335-349.
- Wernefelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 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*, vol. 38, n° 2, p. 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*, vol. 41, n° 2, p.34-47.
- Zucchella, A. (2000), "Firm Size and Internationalization", ASAC-IFSM Actes de Conférences Proceedings, Montréal, Vol. 21, n° 8, p. 67-78.