

Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME

Claude Etrillard
IUT de Vannes
France
claude.etrillard@univ-ubs.fr

Résumé

Issu d'un programme de recherche en cours sur l'étude de l'internationalisation des PME en termes de Stratégies Entrepreneuriales, ce papier conceptuel revient sur deux dimensions parmi les cinq retenues pour établir une grille de lecture du processus d'internationalisation des PME dans un continuum Entrepreneuriat /Stratégique.

Ainsi, après avoir présenté cette grille de lecture de l'internationalisation des PME sous la forme d'une décomposition de ce continuum Entrepreneuriat/Stratégique en cinq dimensions cognitive, décisionnelle, contextuelle, opérationnelle et organisationnelle ; nous reviendrons plus particulièrement sur la mise en perspective des deux dimensions cognitive et décisionnelle.

Dans cet examen, nous insisterons sur deux points en particulier. Le premier consistera à s'interroger sur le type de rationalité sous-jacente dans ce processus en présentant les propositions de S.Saravathy en terme de « Causation » et « d'Effectuation ». Le second nous conduira à la question du degré de réalisation personnelle du dirigeant : l'engagement à l'international de la PME peut-il correspondre à une forme d'accomplissement entrepreneurial ?

Introduction

La mondialisation, « Splendeur et décadence de la firme multinationale » ? Les évolutions actuelles de l'économie mondiale cultivent, on le sait, les paradoxes. Dans cet univers décloisonné, il semble en effet que la « grande taille » ne soit finalement plus nécessairement un avantage concurrentiel. Au contraire, on assiste de plus en plus au développement de PME à l'international qui réussissent sur des marchés réputés difficiles dans des trajectoires exemplaires qui étaient auparavant présentées comme l'apanage des grandes entreprises multinationales.

Paradoxalement, il est surprenant de constater le peu d'engouement voire l'absence même de reconnaissance de ce phénomène par la sphère de la recherche francophone en sciences de gestion. Et pourtant, ce mouvement d'internationalisation des PME constitue probablement une alternative intéressante permettant de maintenir emplois, activités, ressources dans nos régions. Les acteurs du développement local et de l'aménagement du territoire ainsi que plus généralement les pouvoirs publics et politiques l'ont bien compris, essayant chacun à leur manière de favoriser et de promouvoir cet essor des PME locales au plan mondial.

Ainsi il serait assez facile de mettre en évidence un paradoxe entre une certaine désaffection de la communauté scientifique francophone pour l'internationalisation des PME en termes de travaux de recherche publiés (hormis par exemple ceux référencés par TORRES (1997, 1998, 2000, 2001, 2002), et la participation croissante de ces PME aux évolutions économiques dans le cadre de la globalisation.

Comprendre la nature du processus d'internationalisation de la PME pour en favoriser son développement redevient cependant, le thème de ce 8ème CIFEPME le démontre et y contribue, une voie de recherche d'actualité. Force est de constater que ce thème « à la mode » jusqu'à la fin des années 80 est tombé ensuite dans l'oubli, voire en désuétude. La question et la remise en cause de l'existence d'une réelle possibilité d'action stratégique des PME sur l'échiquier mondial en sont en partie à l'origine, et font suite à la globalisation de l'économie mondiale présentée généralement comme résultant de l'ouverture des économies, de la libéralisation des marchés et de l'interdépendance des économies. Celle-ci aurait comme conséquence l'apparition de stratégies mondiales des grandes firmes supposées être les seules ayant les capacités de se développer au sein de ce nouveau modèle économique. Il serait encore plus complexe, plus instable et plus incertain, et réduirait ainsi la possibilité de développement des PME dans ce nouvel environnement en leur ôtant a priori toute capacité stratégique leur permettant d'y jouer un rôle. Il faut dire aussi que les modèles stratégiques explicatifs de l'internationalisation des PME présentés sont souvent issus de ceux de la grande entreprise, comme l'analyse stratégique en général des PME souvent renvoyée à une relecture des outils et des stratégies génériques développées pour les grandes entreprises et donc a priori inadaptées. De manière générale, en dehors du seul cas de l'internationalisation, l'existence même d'une réelle capacité stratégique de la PME est alors discutée, renvoyant la PME à des stratégies d'adaptation aux marchés et de positionnement que les niches non rentables pour les grandes firmes, la question de la spécificité de la « PME » faisant elle-même débat.

Face au renouveau de cette problématique et au constat de l'internationalisation de PME contre toute attente, il peut donc être pertinent de s'intéresser de nouveau à la nature de ce processus en proposant de nouvelles approches tenant compte justement des spécificités de ces PME et pouvant expliquer leur présence sur des marchés présentés souvent comme

inaccessibles pour elles par les modèles théoriques, étant par exemple a priori trop risqués. Ainsi le développement en France du « champ » de l'Entrepreneuriat faisant suite au courant de « l'Entrepreneurship » dans la communauté anglo-saxonne puis francophone, nous permet de proposer une relecture du processus d'internationalisation des PME en avançant qu'il est certes de nature stratégique, mais aussi sans doute de nature au moins en partie « entrepreneuriale ».

Nous présenterons ainsi dans une première partie une grille de lecture de l'internationalisation des PME en termes de Stratégies Entrepreneuriales. Cette grille propose que le processus d'internationalisation des PME peut-être considérée comme correspondant à un instant donné à une configuration de cinq dimensions (Cognitive, Décisionnelle, Organisationnelle, Opérationnelle, et Contextuelle), dans le cadre d'un continuum Entrepreneurial/Stratégique.

Ces cinq dimensions constituent un ensemble cohérent et indissociable permettant d'appréhender ces stratégies entrepreneuriales dans leur globalité. Cependant, pour l'analyse, et dans le cadre du format de ce papier, il est nécessaire de se limiter et on ne présentera ici que quelques éléments de deux d'entre-elles afin de les mettre en perspective. On retiendra ici les dimensions cognitive et décisionnelle, en partie parce qu'elles sont au cœur des apports de l'entrepreneuriat à l'étude du processus d'internationalisation des PME.

Dès lors, dans un second temps, nous reviendrons sur la dimension décisionnelle dans l'internationalisation de la PME en l'éclairant par le concept « d'effectual reasoning » ou « effectuation » proposé par S. Sarasvathy. De la même manière, nous reviendrons ensuite sur la dimension cognitive en nous intéressant plus particulièrement à la question de l'internationalisation de la PME en terme de réponse à une recherche d'accomplissement entrepreneurial.

S'inscrivant dans le cadre d'un programme de recherche complet portant sur l'ensemble des dimensions et de leurs manifestations dans ce continuum Entrepreneurial /Stratégique, et s'agissant d'une recherche terrain en cours (études de cas multi-sites) ; nous nous limiterons donc dans le cadre de ce papier à présenter ces propositions conceptuelles issues de ce programme de recherche sur l'internationalisation des PME en termes de Stratégies Entrepreneuriales.

1. L'internationalisation des PME : des stratégies entrepreneuriales

Comment expliquer la présence à l'international de PME, comment ces PME s'internationalisent-elles, tel est le type de questions qu'on est amené à se poser quand on connaît les difficultés qu'elles ont affrontées ou vont rencontrer sur le terrain.

Un bref rappel des réponses théoriques proposées en stratégie et dans les principaux courants théoriques existants, ainsi que la présentation succincte du courant de l'International entrepreneurship nous permettra de mettre en évidence une possibilité d'explication jusqu'alors ignorée bien que sous-jacente plus ou moins implicitement : l'hypothèse que ce processus d'internationalisation de la PME est de nature certes profondément stratégique, mais aussi de nature entrepreneuriale, avec toutes les caractéristiques inhérentes qu'on associe généralement à cette nature en termes de prise de risque, d'innovation, de capacité à saisir des opportunités, etc. Cette nature entrepreneuriale pouvant expliquer que certaines PME « transcendent » les « interdictions théoriques » stratégiques que la théorie leur assigne en principe (et pouvant même parfois être considérées comme irrationnelles ex-post par l'analyste).

1.1. Dimensions stratégiques et entrepreneuriales dans l'internationalisation des PME

Ainsi, il semble nécessaire de commencer par un « détour de production » à la Hayeck pour rappeler succinctement les conclusions des analyses classiques des modèles d'internationalisation et de leurs applications aux PME.

1.1.1. Des analyses stratégiques traditionnelles au courant de « l'international entrepreneurship »

Si on cherche à réaliser une synthèse des modèles théoriques existants sur l'internationalisation des PME, on peut être frappé a priori par la variété des approches rencontrées. Le tableau 1 ci-dessous qui donne un aperçu d'un état de l'art réalisé sur le domaine peut en donner un aperçu rapide.

Tableau 1: Principaux courants théoriques de l'internationalisation des PME ¹

Approches théoriques	Exemples de concepts clefs		Exemples de quelques auteurs
	Implicites à connotation «entrepreneuriale»	Explicites à connotation «stratégique»	
Modèles en économie internationale	« l'entrepreneur » keynésien	Cycle de vie, « vol d'ois sauvages »	Smith, Ricardo, Hecksher, Ohlin, Samuelson, Vernon, Akamatsu, etc.
Modèles en économie industrielle	calcul économique individuel, arbitrage personnel	Structures productives, avantages monopolistiques, coûts de transaction, Théorie « éclectique », paradigme OLI	Dunning, Kundu, Porter, Williamson, Coase, etc.
Modèles « stratégiques »	Vision, réflexion stratégique	Croissance / débouchés Diversification, Coûts, Spécialisation / focalisation, Différenciation	Saporta, D'Amboise, Joffre, Koenig, Martinet, Julien, Marchesnay, etc.
Modèles « comportementaux »	Distance Psychique, engagement	« International Stages Theory », modèle «d'UPPSALA»	Johanson, Valhne, Bilkey, Tesar, Cavusgil, Czinkota, Reid, etc.
Modèles « contingents / déterministes »	Processus d'«Ajustement», d'adaptation, par le dirigeant	Déterminisme environnemental, influence secteur, technologie, etc.	Léonidou, Katsikéas, Petersen, Pedersen, Chetty, Robertson, Morgan, Kumar, Subramanian, Boter, Holmquist, etc.
Modèles de marketing opérationnel	Aide conseil, système d'aide, appui	Techniques de commerce international, exportation	Barelier, Croué, Desyne, Duboin, deloison, Usunier, Roux, Saporta, Julien, Léo, Lemaire, Naidu, Cavusgil, Brewer, etc.
Modèles de « réseaux de relations »	Création d'activité sur la base des réseaux interpersonnels	Théorie de l'échange social, réseaux formels, Gle, districts, JV, alliances, consortiums	Chetty, Blankenburg, Johanson, mattson, , Eriksson, Ling-ye, Ogunmokon, Fletcher, Barrett, etc.
Modèles de « ressources »	Savoir faire personnel, expérience du dirigeant	Resource Based Theory	Andersen, Kheam, Almeida, Bloodgood, Westhead, etc.
Modèles d'apprentissage et de perception des opportunités	Caractéristiques individuelles du dirigeant	Interprétation organisationnelle des facteurs contextuels externes	Dutton, Burpitt, Rondinelli, etc.
Modèles Synthétiques	« Le dirigeant-propriétaire » de la PME	Concilier stratégie, réseaux, contingence, th.stages, etc.	Coviello, Mc Auley, Fletcher, Munro, Rialp, Pla Barber, Su, Poisson, etc.

En fait, lorsqu'on examine de plus près l'ensemble de ces approches, on peut assez facilement identifier qu'une logique prédomine, celle de l'analyse du marché et de construction d'une réponse adaptée en terme d'analyse stratégique. Le problème, c'est qu'il n'est pas apporté de réponse à la question de savoir comment le processus d'engagement à l'international fonctionne, et qui en est à l'origine. Et pourtant, on peut voir rapidement que des concepts implicites sont présents dans chaque courant pour évacuer ce problème, concepts faisant clairement référence à l'esprit d'entreprise du dirigeant de la PME.

Ce n'est qu'ensuite avec l'International Entrepreneurship qu'on verra apparaître explicitement la référence à une dynamique de type entrepreneuriale dans les analyses du processus d'internationalisation des PME. On trouve en effet à partir du début des années 90 une « nouvelle » forme, peut-être la plus extrême, d'internationalisation, celle des entreprises qui adoptent une envergure internationale dès leur création ou dans les trois années qui suivent. On assiste alors en effet à l'émergence d'entreprises qui « sautent les étapes » et sont internationales soit dès leur création, soit dans les premières années, et ceci en allant souvent directement se confronter sur des marchés réputés difficiles, en niant les enseignements de prudence stratégique des modèles incrémentaux, type école d'UPPSALA, préconisant de commencer par des marchés « psychologiquement proches » avant de s'attaquer aux autres.

¹ Les travaux des auteurs cités uniquement pour exemple ne figurent pas en bibliographie

Quasiment inexistant dans la communauté scientifique francophone, pour des raisons tenant sans doute en partie à un différentiel de niveau de reconnaissance et de développement académique du champ plus général de « l'Entrepreneuriat » entre les deux mondes ; le nouveau champ « d'International Entrepreneurship » a pu voir sa définition évoluer au fil du temps. On peut dire que quatre phases principales marquent la construction du champ : A l'image de celle de Mc Dougall et Oviatt (1994), la définition de l'International Entrepreneurship a en premier lieu été basée sur la définition des objets étudiés : Les INV (International New Venture), les High Technology Start-Ups ou les Born Globals chez Rennie (1993) par exemple :

- « *International New Ventures* » (are) « *Business organizations (...) that from inception (seek) to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries.* »

A partir de 1997, on trouve une nouvelle définition fondée sur les activités concernées (Mc Dougall et Oviatt, 1997) :

- « *neward innovative activities that have the goal of value creation and growth in business organization accross transnational borders.* »

Dans la troisième étape, Mc Dougall et Oviatt (2000) donnent une première définition de l'International Entrepreneurship en lui-même. Ainsi,

- « *IE is a combination of innovative, proactive, and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations ...,*
- *...IE consist in such behavior and research comparing domestic entrepreneurial behavior in multiple countries...,*
- *...firm size and age are not defining characteristics here ...,*
- *...corporate entrepreneurship is included.* »

Puis, dans un souci manifeste de recherche de légitimité du champ, on note depuis 2003 (Mc Dougall et Oviatt, 2003) une nouvelle définition reposant sur une acceptation de la définition d'un processus entrepreneurial comme étant fondé sur l'exploitation d'opportunités :

- « *IE is the discovery, enactment, evaluation and exploitation of opportunities -across national borders- to create future goods and services* ».

Nous avons pu discuter par ailleurs du bien-fondé d'une telle évolution dans les définitions depuis 2000. Il n'est pas certain que l'International Entrepreneurship n'y perde pas sa spécificité. En tout état de cause, ce détour par l'évolution de ces définitions se justifie ici parce qu'il montre bien, notamment dans la troisième définition, que l'internationalisation des PME, y compris celles qui existent depuis quelque temps, présente des caractéristiques « d'innovation, de proactivité, de prise de risque » et pour la définition de 2003, d'« opportunités ». Il est clair que ces concepts « entrepreneuriaux » sont effectivement présents dans les PME qui s'engagent à l'international sur le terrain. La question se pose donc d'étudier la manière dont on pourrait prendre en compte cette dimension entrepreneuriale dans la dimension stratégique du processus d'internationalisation des PME « traditionnelles ».

Ainsi en appellent L.J. Filion et T. Verstraete (2001) dans leur éditorial du numéro spécial de la revue « Management International » sous le titre « L'entrepreneuriat, une perspective internationale » : Ils proposent ainsi d'étudier des situations « où le processus d'internationalisation peut faire apparaître des formes d'entrepreneuriat ». Faisant suite à cet

appel, nous avons présenté par ailleurs une recherche en statistique textuelle ayant comme objectif de vérifier le bien-fondé de cette problématique en nous demandant si l'on retrouve dans le discours des dirigeants de PME « traditionnelles » ces notions entrepreneuriales.

1.1.2. Une sémantique entrepreneuriale dans l'internationalisation des PME

Quoiqu'en progression, les logiciels statistiques d'aide à l'analyse des données qualitatives textuelles restent encore peu utilisés en science de gestion. Il s'agit pourtant de méthodes quantitatives, qui aujourd'hui, grâce à une nouvelle génération de logiciels sont puissantes et rigoureuses. Pour une mise en perspective rigoureuse de ces méthodes et logiciels, on peut se référer par exemple aux travaux de Bournois, Point, Voynnet-Fourboul (2002) (dont sont extraites les citations de cette section).

Deux grandes catégories d'analyses se présentent : les analyses de contenu (vocabulaire), et les analyses de signifiants. L'analyse du vocabulaire (analyse lexicale ou analyse de contexte) permet en travaillant sur la fréquence des cooccurrences de deux ou plusieurs mots et des variables signalétiques, d'établir des cartes graphiques ou factorielles représentant les principaux mots clefs du corpus utilisé. Il s'agit donc d'une analyse de contenu répondant à la question « quels mots utilise-t-on ? ». Plus précisément, l'analyse de contexte utilise une classification automatique fondée sur un algorithme de réseau de neurones (Wordmapper). L'analyse lexicale (de contenu) utilise des cartes factorielles (Sphinx lexica, Spad T).

L'analyse des signifiants renvoie aux logiciels d'ADQAO (Analyse de données qualitatives assistée par ordinateur). Ils supposent un processus de codage « permettant d'aider à la construction théorique ». Ils « s'appuient sur la Grounded Theory », et « nécessitent l'implication du chercheur et une capacité d'interprétation ». Ils sont « bien plus destinés à analyser la structure (enchaînement des idées) que le contenu d'un corpus ». Ils aident le chercheur à « clarifier les données, à leur donner un sens en organisant les codes identifiés en arbre hiérarchique (NUD*IST) ou en les organisant en réseaux conceptuels (ATLAS/ti) ».

Concernant les fondements épistémologiques et la valeur scientifique de l'interprétation de données qualitatives de type textuel, on pourrait avec Wacheux (1996) rappeler toutes les précautions à prendre pour garantir un travail de recherche valide en méthodologie qualitative, notamment lors de l'analyse de sens. Dans le cas présent, l'étude ne portant pas sur le sens mais sur la sémantique utilisée, on peut a priori s'affranchir au moins dans un premier temps de telles précautions. Ici, l'hypothèse faite est celle de l'étude du contexte : il s'agit de voir quels sont les concepts identifiés que l'on trouve ainsi que les contextes de leur utilisation. L'idée est donc simplement d'ouvrir le champ d'investigation de l'internationalisation des PME, pas d'en construire une modélisation du processus. Le choix du logiciel retenu est lui aussi adapté à cette logique.

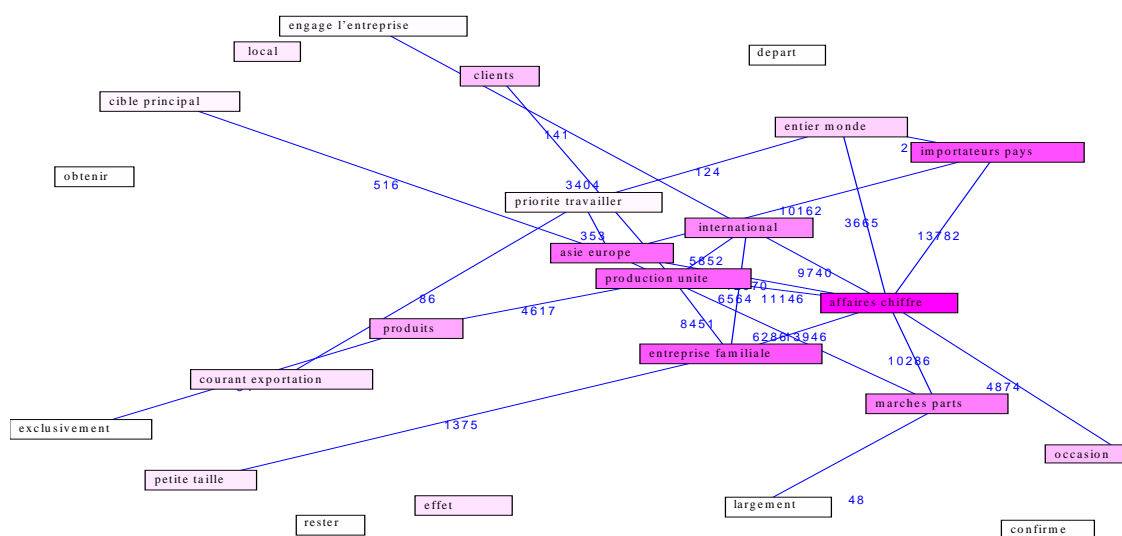
S'agissant ici d'une démarche exploratoire visant à reconnaître le(s) domaine(s) d'appartenance du processus « internationalisation des PME, un logiciel d'analyse de contenu semble a priori convenir, au moins dans premier temps, quitte par la suite, si le corpus utilisé s'y prête, à le réutiliser avec un logiciel d'ADQAO. Par ailleurs, s'agissant du choix à l'intérieur des logiciels d'analyse de contenu, le logiciel « Wordmapper » de chez Grimmer a été retenu pour sa capacité à afficher des graphiques représentant des groupes homogènes de mots (clusters). Ce premier graphique permet d'isoler les grands thèmes contenus dans le corpus et l'articulation entre les concepts ainsi exposés. A partir de chaque cluster, on atteint

le deuxième niveau graphique représentant les relations entre les mots du cluster sélectionné. Enfin un troisième niveau graphique montre à partir d'un mot son réseau sémantique, i.e les différents contextes dans lesquels il est utilisé (un contexte étant défini par l'utilisation conjointe de plusieurs mots signifiants. Analyse multidimensionnelle et classification en permettent une représentation graphique et donnent les cooccurrences).

S'agissant d'une recherche exploratoire visant à déterminer si le registre sémantique employé quand on parle de l'internationalisation des entreprises correspond aux concepts théoriques en présence, il n'était pas forcément nécessaire d'avoir recours à des entretiens réalisés spécifiquement pour cette recherche. Il nous a semblé préférable de se référer au discours des dirigeants interviewés et relatés dans des sources d'information primaires, dont l'étendue est bien supérieure à celle qu'on aurait pu avoir en réalisant en direct des entretiens. Ainsi, le choix, atypique, a-t-il été fait d'utiliser les textes issus d'une rubrique, « Les entreprises se distinguent à l'international », présentant des minis cas d'entreprise assortis de citations dans le texte des dirigeants ; articles réalisés par une quinzaine de journalistes professionnels dans la revue non moins professionnelle LE MOCI (Moniteur du Commerce International). Pour les praticiens de l'international, cette revue constitue en France « la référence », et est reconnue pour le professionnalisme de ses journalistes.

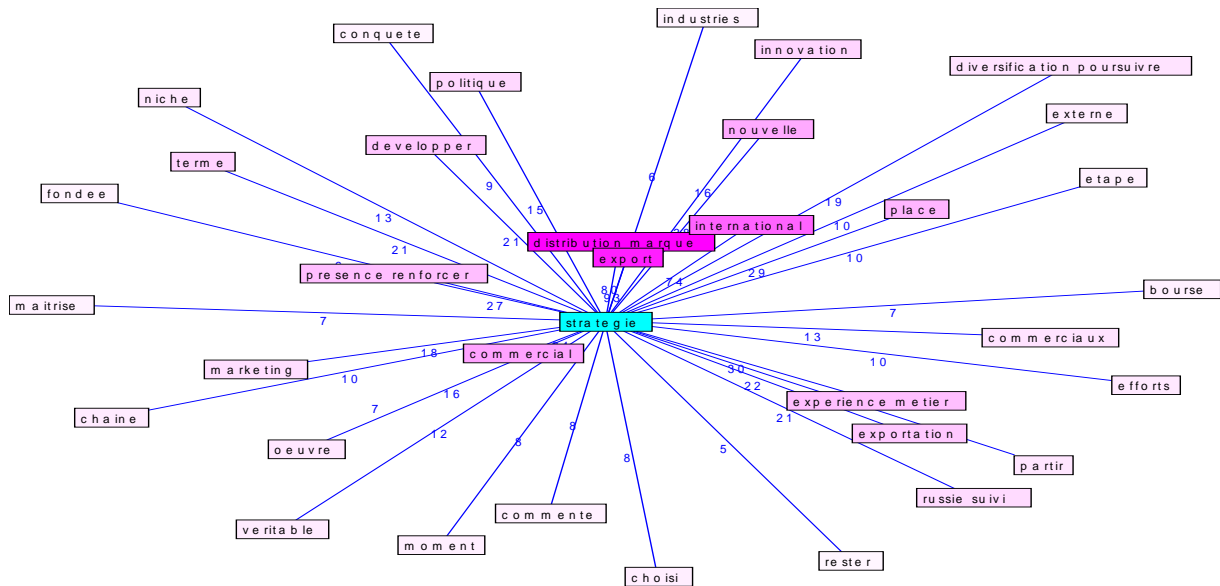
Le corpus textuel retenu a été ainsi obtenu par la scannérisation de plus de 480 articles de cette rubrique, correspondant à plus de quatre années de parution et représentant un volume de 700 pages environ de données. Si on regarde le premier graphique de classification de Wordmapper (Cluster map ou graphique de catégories homogènes de mots, les chiffres correspondant aux occurrences), on ne retrouve pas un certain nombre de thèmes correspondant aux approches théoriques ci-dessus : dans les principales catégories de mots obtenues par la classification sur les 480 cas il est fait référence aux notions d'activité productive et de chiffre d'affaire bien sûr, mais aussi clairement au fait que cela concerne bien des entreprises familiales, de petite taille, dans un phénomène d'engagement de l'entreprise. La stratégie en tant que tel n'apparaît pas dans ce mapping général! (Figure1).

Figure 1. Mapping Général



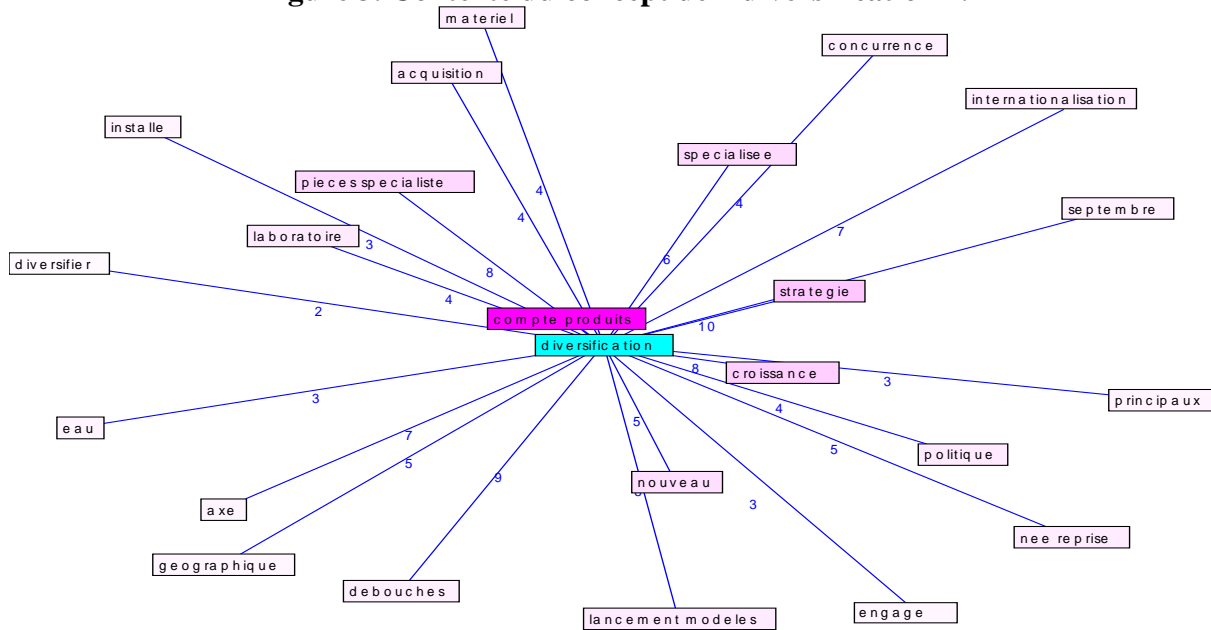
Cependant, si on rentre dans le détail de l'analyse, c'est à dire dans les clusters pour s'intéresser aux contextes de mots particuliers, même peu cités, le graphique suivant donne par exemple le contexte d'utilisation du concept de « stratégie » (Figure 2). On retrouve bien alors le vocabulaire attendu dans notre grille d'étude sémantique, avec les idées de formalisation associées au « marketing, au développement, à la diversification, à la distribution, à la gestion de marque », aux notions de « niche, de bourse, de politique », etc.

Figure 2. Contexte du concept de « stratégie ».



De la même manière, l'examen, par exemple, du contexte de la « diversification » (Figure 3) renvoie bien aux notions opérationnelles de matériel, etc., mais surtout à la stratégie de l'entreprise : L'assertion de Saporta (1986-2) est donc clairement à nouveau validée : l'internationalisation de la PME est bien « le «prolongement naturel de leur choix de spécialisation étroite », puisqu'on retrouve bien les contextes de « spécialisation », de « débouchés » et de « croissance » dans l'environnement de la « diversification ».

Figure 3. Contexte du concept de « diversification ».



Ainsi (on n'ira pas plus loin ici dans la présentation des résultats de ce travail), on peut dire que la stratégie n'apparaît pas clairement comme prégnante dans le discours des PME à l'international. Par contre, le type de vocabulaire identifié dans la figure 1 est lui très pragmatique, souvent opérationnel et proche de celui trouvé dans une étude du même type réalisée sur un corpus recueilli auprès de créateurs d'entreprises.

1.1.3. Entrepreneuriat et Stratégie en PME

La dimension « entrepreneuriale » et les valeurs qu'elle véhicule est donc implicitement ou non souvent présente dès lors qu'on parle d'internationalisation de PME. Elle l'est aussi depuis longtemps dans les réflexions en stratégie sur les moyens de restaurer dans l'organisation une dynamique globale par la dynamique entrepreneuriale individuelle de ses membres : ces développements sont connus depuis longtemps (Mintzberg et al, 1976, Drucker, 1985) sous les appellations de « corporate entrepreneurship », « intrapreneurship », et surtout « strategic entrepreneurship » et « entrepreneurial strategies ». En France, Joffre et Koenig (1985) y consacraient déjà dans leur « Anti-manuel » une sous-section dans leur section sur « l'intrapreneurship » (p.179), en reprenant simplement, sans l'approfondir, la typologie de Burgelman (1983) définissant la stratégie entrepreneuriale selon trois types d'attitudes génériques (introvertie, pro-active, réactive) pour y ajouter une définition de la stratégie entrepreneuriale comme « une catégorie hybride qui réalise la synthèse de l'action planifiée et de l'activité entrepreneuriale ».

On ne prétendra pas présenter ici un survol, même partiel, du concept de « Stratégies Entrepreneuriales » dans la littérature. On renverra bien sûr par exemple à l'ouvrage bien connu de Hitt, Ireland, Camp et Sexton (2002), « Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset », ouvrage qui fait d'ailleurs suite au numéro spécial du « Strategic Management Journal » (Hitt et Al, 2001) pour lequel les mêmes auteurs étaient Rédacteurs en Chefs invités. Dans leur introduction, ils définissent ainsi « l'Entrepreneuriat Stratégique » comme « (the) integration of entrepreneurial (i.e. opportunity-seeking behavior) and strategic (i.e. advantage-seeking) perspectives in developing and taking actions designed to create

wealth. » On retrouve bien ainsi le dualisme énoncé par Koenig et Joffre entre action planifiée sur les marchés et activité entrepreneuriale opportuniste.

De la même manière, on ne reviendra pas sur les discussions autour de la définition du concept de PME. Clairement ici, et cela est évidemment discutable, on considèrera la notion de PME non pas tant du point de vue de la taille ou de l'étendue financière par exemple, que de sa nature intrinsèque. Si devant la diversité des entreprises qu'on y intègre, on s'intéresse au final à la « spécificité » de la PME, alors, « comme le montrent les diverses contributions, les comportements stratégiques propres aux PME induisent une relative homogénéité de la problématique, une convergence des préoccupations, non seulement en termes de méthodes de recherche, mais aussi en ce qui concerne les pratiques, et sans doute, les outils de gestion. » (Marchesnay, 1998). Ainsi, « la PME se caractérise par le rôle essentiel du dirigeant qui est tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur (Julien et Marchesnay, 1988). Les objectifs poursuivis par l'entreprise correspondent à ceux du dirigeant (Saporta, 1986-1, 1986-2, 1989, cité aussi par Calori, Very et Arregle, 1997). C'est clairement dans cette hypothèse qu'on se situe : par la suite la notion de PME renvoie implicitement à celle de son dirigeant.

S'agissant de la notion de PME donc, on considère alors souvent dans la littérature qu'elle n'est que peu concernée par le concept de stratégie, pour toutes les raisons habituelles, dont celle « ultime » qui l'assimile justement à son dirigeant-proprétaire. Or celui-ci est supposé être avant tout un entrepreneur, individu dont on connaît l'incapacité cognitive et matérielle à la formulation explicite et formelle d'une démarche stratégique canonique en dehors au mieux d'objectifs correspondant à des « visions », des « intuitions » (D'Amboise, Gasse, Garand, 2000, Varrault, 1998, Bayad et Garand, 1998, Carriere, 1990, Cossette, 1994, Messeghem, 2002, 2003, etc.). La caricature est certes facile et évidemment discutable, mais grossir le trait permet néanmoins de saisir l'importance du problème.

On voit donc bien l'ironie de ce paradoxe : la PME exclue du champ de la stratégie, alors même que celle-ci invoque la dimension entrepreneuriale pour dynamiser les lourdes structures et le formalisme convenu des grands groupes. C'est, pourquoi, il nous semble que le concept de stratégie entrepreneuriale, sous réserve d'une définition plus précise, se prête particulièrement bien à l'étude des dimensions stratégiques en PME, dont naturellement, son processus d'internationalisation.

Plus précisément, on considèrera ici qu'une Stratégie Entrepreneuriale en PME correspond à une configuration (au sens de Mintzberg) particulière des cinq dimensions présentées par Martinet (2001) dans son concept fédérateur en stratégie des « Attracteurs de la Pensée Stratégique », et aux deux dimensions et trois niveaux proposés par Verstraete (1997) dans sa définition du « Phénomène Entrepreneurial ». On résume dans le tableau 2 ci-dessous la correspondance sémantique et conceptuelle entre ces deux analyses :

Tableau 2 Dimensions des Stratégies Entrepreneuriales
GRILLE DE LECTURE CONCEPTUELLE DES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES

ATTRACTEURS STRATEGIQUES <i>A.C.MARTINET</i>	TELEO-LOGIQUE Problématique organisationnelle de la stratégie Attitude volontariste Décision d'engagement	SOCIOLOGIQUE Problématique organisationnelle Pouvoir/Organisation Influence/Groupe	ECOLOGIQUE Problématique contextuelle Déterminisme Contingence	TECHNOLOGIQUE Problématique Pragmatique Industrielle Ressources/compétences Savoir-faire	NOO-LOGIQUE Problématique cognitive Représentations Mise en scène Schémas cognitifs
DIMENSIONS DU PHENOMENE ENTREPRENEURIAL <i>T.VERSTRAETE</i>	L'ENTREPRENEUR	L'ORGANISATION	STRUCTURALE	PRAXEOLOGIQUE	COGNITIVE
LES 5 DIMENSIONS DES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES	<i>DECISIONNELLE</i>	<i>ORGANISATIONNELLE</i>	<i>CONTEXTUELLE</i>	<i>OPERATIONNELLE</i>	<i>COGNITIVE</i>

Développer épistémologiquement ces analyses dépasserait largement le cadre de cet article. Tout au plus peut-on essayer d'en préciser les grandes lignes.

La dimension téléo-logique en stratégie renvoie aux attitudes individuelles de projection dans l'avenir. Elle fait référence à la représentation plus ou moins formalisée que le décideur (du manager à l'entrepreneur) se fait des positions, des chemins, des actions, etc. qu'il veut mettre en place (sa rationalité). On retrouve bien dans cette notion des caractéristiques fondamentales en entrepreneuriat et en stratégie tenant aux arbitrages dans les décisions alternatives recensées par l'entrepreneur/décideur. Ceci introduit aussi le jugement social externe de la décision auquel se soumet, et donc qui est anticipé par le décideur : la stratégie entrepreneuriale comme situation de gestion (Girin, 1990) comporte nécessairement cette idée que le jugement social externe est pris en compte dans l'idée que l'entrepreneur se fait de sa création et/ou de ses décisions stratégiques.

La dimension socio-logique renvoie au processus d'émergence interne de la stratégie/décision. L'impact, la pression de l'organisation y sont prépondérants. Culture, jeux politiques, de pouvoir conditionnent la formulation, la genèse des positions et décisions.

La dimension éco-logique renvoie au déterminisme environnemental, et surtout à la perception réelle qui en faite. Présent sous l'appellation de niveau structural chez Verstraete, il « correspond au contexte au sein duquel l'organisation va émerger et avec lequel l'entrepreneur doit composer pour s'efforcer de rendre l'environnement conforme à la représentation qu'il s'en fait. » (Verstraete, 2001). En ce sens, il peut y avoir ambiguïté sur la correspondance avec la dimension éco-logique de Martinet, la dimension structurale de Verstraete pouvant comprendre en partie la dimension sociologique. Néanmoins, la dimension « organisationnelle » impulsée par « l'entrepreneur » dans le modèles du phénomène entrepreneurial proposé par T.Verstraete montre le contraire, l'auteur insistant par la suite sur les variables du déterminisme contextuel externe (Verstraete, 2003).

La dimension techno-logique fait référence au « savoir-faire », aux ressources, aux compétences, etc. On y retrouve la dimension opérationnelle des activités de l'entreprise.

Enfin, la dimension noo-logique (ou idéo-logique) reprend « le pôle autour duquel se développe une bonne partie des travaux récents en management stratégique » (Martinet, 2001). On assiste au même phénomène de floraison quantitative des travaux sur le niveau « cognitif » de l'entrepreneur en entrepreneuriat. Le décideur y apparaît comme un individu, un « agent engagé dans la situation » (Girin, 1990) dont il se fait une représentation personnelle et qu'il « met en scène ».

Au-delà d'une simple correspondance sémantique, l'intérêt de ce rapprochement réside clairement dans l'hypothèse qu'il permet de faire, hypothèse selon laquelle une stratégie entrepreneuriale, en tant que situation de gestion correspondant à un processus d'engagement stratégique de l'entreprise, correspond à une configuration particulière de ces cinq dimensions. On peut essayer d'en représenter une grille de lecture illustrant le continuum ainsi obtenu.

Tableau 3 : Continuum Entrepreneuriat-Stratégie

CONTINUUM ENTREPRENEURIAT / STRATÉGIE	DECISIONNELLE	COGNITIVE	CONTEXTUELLE	ORGANISATIONNELLE	OPERATIONNELLE
«L'ENTREPRENEURIAL» ↑ ELEMENTS des STRATEGIES ENTREPRENEURIALES ↓ « LE STRATEGIQUE »	NON-DECISION RECONNAISSANCE ET PRISE DE RISQUE RATIONALITE LIMITEE RATIONALITE LIMITEE COMPORTEMENT PLANIFIE ↑ RATIONALITE PROCEDURALE CHOIX FORMALISATION DECISION BCG, LCAG, SWOT PREVISION PLANIFICATION STRATEGIQUE	ACCOMPLISSEMENT INTENTION INTUITION SENTIMENT ↑ VISION REPRESENTATIONS SOCIALES MISE EN SCENE INTERPRETATION DES NORMES DISCOURS	OPPORTUNITES CONTINGENCE DETERMINISME ENVIRONNEMENTAL ↑ VEILLE CONCURRENTIELLE SYSTEMES D'INFORMATION STRUCTURATION MARCHES	EMERGENCE ORGANISATIONNELLE RESEAUX ↑ CULTURE JEUX POLITIQUES POUVOIR STRUCTURATION INSTRUMENTALE ALLIANCES COOPERATION	REACTIVITE IMPULSION EXPERIENCE SAVOIR-FAIRE ↑ RESSOURCES COMPETENCES EVALUATION REGLES RESULTATS

Bien entendu les exemples donnés dans le tableau 3 ne sont pas exhaustifs. Il n'est d'ailleurs ici pas question de chercher à énumérer les concepts théoriques susceptibles de rentrer dans toute stratégie entrepreneuriale, mais bien de proposer un cadre conceptuel, une grille permettant de les intégrer dans une représentation selon le cas étudié. Chaque configuration peut ainsi faire appel à des concepts théoriques différents.

1.2. L'internationalisation des PME comme Stratégie Entrepreneuriale

Il s'agit donc, en vertu du principe de contingence environnementale et organisationnelle de considérer que l'internationalisation correspond à une stratégie entrepreneuriale ainsi définie. C'est pourquoi on peut proposer à partir de la définition conceptuelle des Stratégie Entrepreneuriales une grille de lecture opérationnelle et contingente de l'internationalisation

des PME permettant de mettre en évidence des exemples de concepts caractéristiques et de formes spécifiques attendues pour chacune des deux dimensions retenues ici.

1.2.1. **Éléments attendus spécifiques à l'internationalisation des PME pour chacune des dimensions des stratégies entrepreneuriales**

En examinant la dimension « Décisionnelle », à l'international (tableau 4), on peut s'attendre à trouver des décisions allant de la plus aléatoire à la plus étudiée. Les principales difficultés, spécificités et différences entre démarche « stratégique » et « entrepreneuriale » engendrées par l'international proviennent sans nul doute de l'incertitude et de l'information incomplète sur les marchés ainsi que de la capacité à l'acquérir. Cependant l'expérience montre qu'on peut rencontrer des stratégies entrepreneuriales fondées sur des informations « privées » sur les marchés, informations strictement inaccessibles, même aux systèmes de veille les plus élaborés et les plus fins.

Tableau 4 : Éléments spécifiques à l'internationalisation pour la dimension "Décisionnelle"

	ELEMENTS DE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE DE LA PME	PARTICULARITES SPECIFIQUES ATTENDUES DANS LA CADRE DE L'INTERNATIONALISATION
« L'Entrepreneurial » ↑ « Stratégie Entrepreneuriale » ↓ « Le Stratégique »	<p>NON-DECISION</p> <p>RATIONALITE LIMITEE</p> <p>RECONNAISSANCE ET PRISE DE RISQUE</p> <p>COMPORTEMENT PLANIFIE</p> <p>↑</p> <p>RATIONALITE PROCEDURALE</p> <p>CHOIX</p> <p>FORMALISATION</p> <p>DECISION</p> <p>BCG LCAG</p> <p>SWOT</p> <p>PREVISION</p> <p>PLANIFICATION STRATEGIQUE</p>	<p>IDEE ISSUE D'UN SEJOUR A L'ETRANGER (VACANCES OU PROFESSIONNEL)</p> <p>OU DE DISCUSSION INFORMELLE</p> <p>REPENDRE OU NON A UNE COMMANDE NON SOLLICITEE</p> <p>INCERTITUDE SUR MARCHES</p> <p>FIXATION PRIX SUR BASE PRIX LOCAL</p> <p>INCAPACITE A EVALUER</p> <p>↑</p> <p>RECOURS AU SYTEME D'AIDE ET D'APPUI (MISSION ECONOMIQUES, COFACE, ACTIM, DRCE, CFCE, DREE</p> <p>RECOURS AU CONSEIL EN STRATEGIE INTERNATIONALE</p> <p>TEST PRODUIT</p> <p>SELECTION DES MARCHES CIBLES</p> <p>ETUDES DE MARCHÉ DOCUMENTAIRE</p> <p>POLITIQUE TARIFAIRE EXPORT</p> <p>VEILLE STRATEGIQUE</p> <p>CHOIX DU MODE DE DISTRIBUTION ET</p> <p>↓</p> <p>DU TYPE D'IMPLANTATION COMMERCIALE SUR SCENARI</p>

S'agissant de la dimension cognitive (Tableau 5), la contingence internationale intervient au niveau de l'appréhension individuelle : de l'alibi individuel (pour voyager, pour le statut de son entreprise devenant « internationale »), du plaisir individuel du chef d'entreprise, jusqu'à l'auto-justification par le décideur du choix d'internationalisation sur la base de discours présentant cette évolution comme inéluctable face justement à l'environnement international en exploitant les angoisses véhiculées par le concept de mondialisation dans l'inconscient collectif .

Tableau 5 : Eléments spécifiques à l'internationalisation pour la dimension "Cognitive"

	ELEMENTS DE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE DE LA PME	PARTICULARITES SPECIFIQUES ATTENDUES DANS LA CADRE DE L'INTERNATIONALISATION
<p>« L'Entrepreneurial »</p> <p>↑</p> <p>« Stratégie Entrepreneuriale »</p> <p>↓</p> <p>« Le Stratégique »</p>	<p>ACCOMPLISSEMENT</p> <p>INTENTION</p> <p>INTUITION</p> <p>SENTIMENT</p> <p>↑</p> <p>VISION</p> <p>REPRESENTATIONS SOCIALES</p> <p>MISE EN SCENE</p> <p>DISCOURS</p> <p>INTERPRETATION DES NORMES</p> <p>RATIONALITE PROCEDURALE</p> <p>FORMALISATION</p>	<p>EFFET D'IMITATION</p> <p>ABOUTISSEMENT D'UNE VIE DEPUIS LA CREATION DE L'ENTREPRISE</p> <p>↑</p> <p>REALISATION VIEUX REVE PAR RAPPORT A UNE DESTINATION</p> <p>ACQUERIR LA DIMENSION « INTERNATIONALE »</p> <p>SENTIMENT D'ACCOMPLISSEMENT</p> <p>COMPETITIVITE PERCUE</p> <p>DISTANCE PSYCHIQUE</p> <p>PEUR INCONNU</p> <p>↓</p> <p>JUSTIFICATION RATIONELLE</p> <p>IMPOSSIBILITE DE FAIRE AUTREMENT</p> <p>INTERPRETATION DE LA MONDIALISATION</p> <p>SAUVEGARDE DE L'EMPLOI</p> <p>AUTO-JUSTIFICATION ET AUTO-PERSUASION PAR ANALYSE ECONOMIQUE (DELOCALISATIONS)</p> <p>MISE EN SCENE DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE</p>

On le voit dans ces exemples, les mêmes problématiques peuvent être qualifiées d'entrepreneuriale ou de stratégique selon chaque dimension à des moments différents. Pour dépasser cette vision statique, on peut proposer une vision dynamique des stratégies entrepreneuriales à l'international des PME.

1.2.2. La dynamique entrepreneuriale de l'internationalisation des PME

Le processus d'internationalisation est en effet par nature un processus temporel. Il faut distinguer deux éléments le constituant : d'une part les séquences de décision à chaque « étape d'engagement » et la succession de ces étapes d'engagement. Concernant le processus de prise de décision, on peut en effet émettre l'hypothèse que si l'engagement à l'international de la PME procède d'une volonté générale (Cf. sections 2 et 3), il est sans doute possible d'identifier des décisions « ponctuelles » en rationalité limitée se traduisant par des actions opérationnelles. Sur l'ensemble du processus dans le temps, la succession d'étapes incrémentales a été étudiée à plusieurs reprises dans des études longitudinales qui ont permis de mettre en avant des « stades d'engagement » successifs et progressifs. On connaît, pour ne citer qu'eux, les travaux de Johanson et Valhne (1977, 1990), de Bilkey et Tesar (1977), de Casvugil (1980), de Czinkota (1982), de Crick (1995), etc. et la classification des principaux en école d'Upsala et modèles Innovation (pour une description complète voir Leonidou et Katsikeas (1996) repris par Pantin (2005, P 25-26)).

Sans préjuger de la réalité d'un cheminement progressif et incrémental de l'internationalisation de la PME, la question qui nous intéresse ici est de savoir si la grille de lecture des stratégies entrepreneuriales proposée est opérationnelle ou non à chaque étape. A priori oui, puisque étant par nature instantanée et permettant une analyse transversale. Elle devrait aussi permettre de passer des modèles de l'internationalisation ci-dessus examinant le degré d'engagement de l'entreprise en tant que « boîte noire » à une analyse de l'engagement à l'international du dirigeant de PME avec son entreprise. Si on peut associer à chaque cas

d'entreprise une configuration à l'instant t, on peut aussi s'attendre à ce que certaines dimensions soient plus particulièrement présentes selon la phase ou l'étape du processus d'engagement dans le processus de décision du dirigeant-proprétaire.

Cette approche dynamique va dans le sens de cette définition configurationnelle de la notion de stratégie entrepreneuriale : En coupe instantanée, on peut mettre en évidence une configuration donnée, tout en sachant que celle-ci évoluera dans le temps. Il est donc vain de chercher « un modèle universel » de stratégie entrepreneuriale au plan dynamique, la contingence s'exerçant dans les deux dimensions, transversale en coupe instantanée et longitudinale. Ainsi, il faut concevoir chaque stratégie entrepreneuriale comme résultante d'un positionnement simultané singulier des « curseurs » sur chaque dimension. On peut donc imaginer autant de « types » de stratégies entrepreneuriales qu'on peut imaginer de combinaisons de ces curseurs.

Nous allons dans la suite de ce papier nous focaliser sur deux dimensions, deux curseurs en particulier : la dimension décisionnelle (téléo-logique selon Martinet) puisqu'elle renvoie aux attitudes individuelles de projection dans l'avenir et rappelle qu'au-delà de la recherche d'un accomplissement personnel, le créateur est nécessairement amené à prendre des décisions pour atteindre et réaliser les objectifs qu'il s'est fixé consciemment ou non dans cette perspective. Et la dimension cognitive (Noo-logique) car des cinq dimensions constitutives selon nous des « Stratégies Entrepreneuriales », elle seule renvoie aux caractéristiques personnelles du décideur qui vont déterminer la manière dont il va percevoir, la manière dont il va vivre les quatre autres dimensions et notamment la dimension décisionnelle.

2. « Effectuation » et décision d'internationalisation des PME

Peut-on parler de décision d'internationalisation de la PME, s'agissant d'un processus long, complexe et souvent initié soit par des opportunités de développement rencontrées sur le marché, soit contraint par nécessité pour la survie de l'entreprise ?

2.1. Décision et internationalisation des PME

Il est de coutume en stratégie de considérer les choix stratégiques comme clairement identifiés. Qu'en est-il réellement s'agissant du processus d'internationalisation ? Cette question amène celle de la précision de ce qu'on entend par « internationalisation des PME » ? On considère ici le fait d'engager la PME dans une ou des activités internationales supposant une réelle implication en termes de gestion, par exemple et principalement exportation et implantation à l'étranger.

2.1.1. Internationalisation émergente ou délibérée ?

En PME, on définira donc, en première approximation, une « Stratégie Entrepreneuriale » comme résultant du processus de prise de décision faiblement formalisé engageant l'entreprise dans une démarche proactive et reposant sur l'initiative du dirigeant-proprétaire de la PME. C'est dans le caractère heuristique de la démarche d'engagement à l'international de nombre de PME qu'on trouve la source de cette proposition. Ainsi Joyal (1996), dans sa typologie des dirigeants de PME exportateurs parle-t-il tout au plus des « orientations

stratégiques proactives ou réactives » comme s'agissant du résultat de « la volonté d'exporter manifestée par le dirigeant, la motivation ou les raisons à la base de cette volonté, de l'existence ou non des objectifs poursuivis, de la nature de ceux-ci, et des pratiques en matière de planification des exportations ». On ne retrouve donc pas de définition de stratégie à proprement parler, mais il apparaît bien une dimension stratégique dans le processus de décision et dans les choix du dirigeant de PME.

De la même manière, D'Amboise (1997), revenant sur la possibilité et/ou sur l'existence d'une « gestion stratégique » de la PME, montre qu'on peut ex-post reconstruire une trajectoire de l'entreprise comme le résultat d'une de ce qu'on aurait pu définir comme une planification stratégique, en utilisant par exemple les analyses de Porter pour ce qui est des stratégies de concurrence. Simplement celles-ci « ne sont évidemment pas toujours explicites ». Au final, « l'engagement, ... le profil décisionnel et la vision stratégique du propriétaire-dirigeant » sont déterminants.

C'est donc bien le caractère « émergent » en lieu et place du « délibéré » mis en évidence par Mintzberg et Walters (1982) dans les stratégies des dirigeants de PME, caractère lié à la personnalité intime du dirigeant, qui est en cause. La question se pose alors de voir s'il existe une ou des frontières bien définies entre les situations relevant de la stratégie, celles relevant de l'entrepreneuriat, et celles, mixtes, relevant de ce concept de « stratégies entrepreneuriales ». Dans celle-ci en effet, nombre de décision d'engagement d'entreprise sur des projets reposent effectivement sur des processus de diagnostic, de construction de plans, mais elles reposent aussi simultanément sur des opportunités qu'on a su saisir et transformer, sur une connaissance personnelle, informelle de tel ou tel marché, technologie, etc.

Ainsi définie, la stratégie entrepreneuriale correspond t-elle à un processus de prise décision pouvant présenter des nuances plus ou moins fortes dans le formalisme stratégique comme dans l'impact personnel du dirigeant-propriétaire. Si on considère ainsi « l'Entrepreneurial » et « le Stratégique » comme deux idéotypes épistémologiques purs, alors on peut émettre l'hypothèse que nombre de situations de gestion (au sens de Girin, 1990) correspondent à des situations intermédiaires.

2.1.2. Décision stratégique/entrepreneuriale d'internationalisation et rationalité ?

Une seconde remarque porte ensuite sur la question de savoir si le créateur a conscience ou non, s'il exprime et formalise ou non ses motivations profondes. Cette question renvoie à la dimension décisionnelle, notamment à la rationalité au sens de Herbert Simon du décideur.

En effet, dans les analyses des processus de décision en gestion, les parts du conscient et de l'inconscient sont souvent occultées au profit de la question de la rationalité, de la recherche ou non de l'optimisation. Et pourtant, dans le schéma de la rationalité limitée proposé par H.A. Simon, parmi les plus connus, il est clair que les étapes de la reconnaissance du problème et du choix d'une solution parmi les solutions accessibles relèvent de la dimension cognitive dont font partie ces approches psychologiques. Le fait, par contre, que cette dimension intervienne en partie de manière inconsciente, ou que le décideur bien que conscient des répercussions de sa personnalité sur ses choix, en fasse abstraction, ne serait finalement probablement pas déterminant dans l'analyse du processus face à la rationalité de la décision.

2.2. Rationalité limitée et « Effectual reasoning » dans la décision d'internationalisation de la PME

Y a-t-il donc rationalité dans le processus d'engagement à l'international de la PME ? Sans doute oui, mais probablement sous une forme beaucoup plus intuitive et beaucoup plus contextualisée par l'affectif que ne le propose H.Simon. C'est d'ailleurs ce que propose une de ses élèves dans le concept « d'Effectuation » pour appréhender une forme spécifique de rationalité entrepreneuriale.

2.2.1. Le « pragmatisme entrepreneurial » dans la décision d'internationalisation

On peut, dans les travaux de S. Sarasvathy trouver une nouvelle approche originale -et me semble-t-il pertinente- du processus de prise de décision entrepreneurial qui permet de resituer en partie la dimension cognitive au sein de la dimension décisionnelle. Elle a repris les travaux Herbert Simon (le concept de but, rationalité procédurale, caractéristiques personnelles dans la prise de décision, dans la fixation des objectifs, dans l'évaluation du problème), notamment en reprenant l'étude du processus de décision en terme de « problem solving », pour conclure sa recherche en présentant un nouveau concept, celui « d'effectuation » et en l'opposant à l'idée rationnelle de causalité (« Causation » Saravathy, 2001, 2004, Dew et Saravasthy, 2002).

Dans ce schéma, l'entrepreneur n'a pas d'objectifs réellement déterminés au départ, il s'en tient aux moyens dont il dispose, se pose la question de ce qu'il peut faire et non de ce qu'il devrait faire, il réfléchit en terme pertes « supportables » et de réduction des risques plutôt que de perspectives de profit, et enfin, il recherche plutôt le partenariat plutôt que la concurrence dans les relations sur le marché.

Effectuation is a type of human problem solving that takes the future as fundamentally unpredictable, yet controllable through human action; the environment as constructible through choice...(Sarasvathy, 2001)

Cette logique, ce raisonnement en terme d' « effectuation » est le propre selon Sarasvathy de la rationalité « entrepreneuriale ». Ainsi, la rationalité de l'entrepreneur en terme de prise de décision stratégique serait implicitement liée à sa personnalité. Je ne sais pas si une traduction correcte du terme « Effectuation » serait de parler de « pragmatisme entrepreneurial » quand on étudie la manière dont l'entrepreneur aborde les décisions stratégiques, mais en tous cas cette notion recouvre bien des propositions fondamentales, telles que celle de l'émergence des objectifs en fonction de la personnalité de l'entrepreneur et des facteurs de contingence :

« Effectual reasoning...begins with a given set of means and allows goals to emerge contingently over time from the varied imagination and diverse aspirations of the founders and the people they interact with.» (Sarasvathy, 2001)

2.2.2. Décision d'internationalisation, rationalité et approches cognitives

Ceci exprime au mieux à mon sens la spécificité des « stratégies entrepreneuriales » en terme d'interaction des dimensions cognitives et décisionnelles. Et il est possible maintenant d'en venir au cas de l'engagement international de la PME à l'initiative de son propriétaire-

dirigeant pour essayer de proposer des manifestations révélatrices de l'accomplissement entrepreneurial à l'international.

Ainsi une des principales questions qui se posent est celle de comprendre pourquoi a priori l'internationalisation de son entreprise a été « choisie » par le dirigeant de la PME, alors que bien d'autres alternatives « d'épanouissement » devaient, on l'a vu, probablement se proposer à lui ?

La posture proposée par S. Sarasvathy permet de proposer quelques pistes permettant d'expliquer ce qui d'un point de vue ex-post en analyse stratégique pourrait apparaître « irrationnel » du point de vue décisionnel, mais qui ce comprend très bien si on y intègre la personnalité et la recherche d'un accomplissement personnel.

3. L'internationalisation de la PME : un accomplissement entrepreneurial ?

3.1. Dimensions cognitives dans l'internationalisation des PME

La dimension décisionnelle serait donc intimement liée à la dimension cognitive. Celle-ci permet de réintroduire le décideur en tant qu'individu, en dehors de la seule question de la pertinence de la rationalité des décisions stratégiques prises.

3.1.1. Approches de l'internationalisation des PME fondées sur la personnalité du dirigeant

La dimension individuelle dans le processus demande donc à être précisée. La personnalité du dirigeant de la PME a sans aucun doute un impact fort sur le processus d'internationalisation. Au passage, même si dans les « grosses » PME, les moyennes entreprises, le rôle de l'équipe dirigeante dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies est primordial, F.Pantin (2005) a clairement montré que la décision finale appartenait toujours au dirigeant et à lui seul. La définition de S. Saravathy s'applique donc bien, s'agissant de la rationalité d'un individu, même si celui-ci interagit avec son entourage proche.

Il s'agirait donc d'abord de l'identifier en temps qu'individu et de le caractériser. Or on arrive rapidement à la question de l'individu et de ses représentations, ce qui débouche inévitablement sur la psychologie, le vécu, la psychosociologie. Cet « agent engagé dans la situation » (GIRIN, 90) est bien sur multiple, il est sans doute impossible de faire un portrait type de cet entrepreneur à l'international en l'occurrence.

C'est pourtant ce qu'a tenté de faire une des plus vieilles approches en entrepreneuriat qui visait à définir les « traits caractéristiques » des « entrepreneurs » (« Trait Approach »). Dans cette hypothèse, certains présenteraient des prédispositions pour devenir entrepreneur, ce qui étendu à notre objet permettrait de dire que certains dirigeants de PME présenteraient des caractéristiques individuelles propres qui en feraient par exemple des exportateurs en puissance. Devant la pléthore d'études et de concepts avancés dans l'analyse des caractéristiques de l'entrepreneur, certains auteurs ont d'ailleurs cherché à essayer de faire une typologie des profils d'entrepreneurs à partir de leurs motivations personnelles pour clarifier la problématique. Comme toute tentative de classement d'une réalité complexe, l'utilisation de typologie est sans doute discutable. Néanmoins, elles s'avèrent bien pratiques

notamment dans des finalités d'enseignement, de conseil, d'accompagnement, sous réserve bien sûr d'avoir toujours en tête le principe de contingence et de rappeler que chaque cas est par définition unique.

Ce courant du « Trait approach » en entrepreneuriat a eu dès l'origine l'ambition de répondre à la question : Qu'est-ce qui fait que certains entreprennent et pas d'autres ? On comprend bien les enjeux qui y sont associés en terme de sélection des individus et des projets pour leur octroyer par exemple des aides financières. On comprend aussi que la réponse à cette question doit permettre d'étudier les différences, si elles existent, et en faisant l'hypothèse qu'elles sont prévalentes par rapport aux autres dimensions, entre le « manager » et « l'entrepreneur ». L'approche par les traits décrit ce dernier par ses spécificités en terme de caractéristiques psychologiques, ses traits de personnalité, ses motivations, ses comportements, son origine sociale, ses systèmes de valeur et sa carrière professionnelle.

Sans doute moins caricaturales, d'autres approches ont été proposées, s'appuyant sur la personnalité des dirigeants de PME pour expliquer leurs comportements. Certains ont ainsi parlé de « vision » entrepreneuriale, d'autres « d'intuition », d'autres encore d'attachement sentimental, de représentation sociale, de discours, de mise en scène, etc. Sur la « vision » stratégique du dirigeant par exemple, on trouve avec Filion (1991), Allali (2002, 2003-p.60) et Varrault (1998), des présentations de ce concept intégrateur et révélateur des caractéristiques les plus intimes des dirigeants.

3.1.2. L'engagement personnel du dirigeant dans le projet d'internationalisation

Toutes ces analyses ont comme point commun de replacer le dirigeant en tant que personne au cœur de la décision. La question de son engagement apparaît comme déterminante dans le processus. Ceci peut dès lors expliquer l'irrationalité objective apparente. Les ressorts de ces personnalités renvoient par exemple à la question de la conscience stratégique ou non du décideur. Comment gère-t-il la notion de risque. Il peut apparaître parfois comme parfaitement inconscient eu égard aux risques pris inconsidérément, mais sa finalité et son engagement peuvent-ils éventuellement le rendre aveugle face au désir de réaliser ce projet ?

De toutes ces réflexions, il ressort que peut-être, plus que la réussite du projet, c'est peut-être une forme de réussite personnelle qui est recherchée par le dirigeant, une forme de réussite pouvant être par nature entrepreneuriale. La motivation essentielle tiendrait par exemple dans la volonté de développer l'international comme touche finale à sa création, à son entreprise. On évoquera maintenant cette touche finale sous la question d'un accomplissement entrepreneurial.

3.2. L'internationalisation des PME : un accomplissement entrepreneurial ?

Cette section pose donc la question de l'existence, de la conception et de la recherche d'une fin à une dynamique entrepreneuriale. La phase d'internationalisation peut-elle coïncider avec une recherche, une volonté de donner une dernière dimension ultime au projet d'entreprise ?

On peut dans tous les cas se demander pourquoi ce projet, difficile, risqué, concurrentiel d'autres projets alternatifs souvent moins risqués et moins consommateurs de ressources, est choisi. Cette question sur la modalité stratégique choisie comme expression de la permanence

de l'esprit entrepreneurial du dirigeant permet-elle de mieux comprendre et d'enrichir la nature du processus ?

3.2.1. L'assimilation entre projet d'internationalisation et l'accomplissement du projet entrepreneurial

L'importance des caractéristiques psychosociologiques dans la création d'entreprise, telles que la réalisation de soi, la réalisation personnelle est résumée par Gasse, Menzies et Al. (2002) et Menzies, Gasse et Al. (2002):

« L'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui; il veut être autonome et indépendant; il aime les risques modérés; et il est plein d'énergie et de motivation. Il est certes évident que toutes ces caractéristiques ne se retrouvent pas forcément toutes à un degré élevé chez un entrepreneur. Même si ces dimensions se conjuguent pour produire un effet commun et qu'elles semblent se compléter, c'est un fait que chaque être humain demeure un être complexe dont la personnalité est unique. Il n'est pas impératif à la réussite de posséder toutes ces caractéristiques, cependant, il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels (si on considère qu'elles ont été identifiées chez les entrepreneurs qui ont connu le succès). »

Les motivations, les aspirations des créateurs peuvent ainsi correspondre à une recherche d'indépendance, d'un statut social, à des préoccupations financières. Ils peuvent ainsi chercher à résoudre leur problème d'employabilité, mais les motivations peuvent aussi être plus positives dans les notions de projet de vie, de projet solidaire (on peut à ce sujet voir les travaux sur la compatibilité des motivations personnelles mais aussi altruistes et collectives dans ces projets), de recherche de plaisir. Dans tous ces facteurs la vision entrepreneuriale est donc suscitée par des motivations personnelles. Le besoin de réalisation ou « Need of achievement » (Maslow, Herzberg, Rogers, Atkinson et McClelland, etc.) constitue le concept probablement le plus utilisé (et le plus dévoyé ?) pour synthétiser cette dimension « psychologique ».

Hernandez (1999, 2001), s'est penché sur les typologies des entrepreneurs (« Trait Approach »). Si pour lui le modèle de Shapiro résume finalement assez bien cette approche fondée sur la personnalité du créateur, les typologies renvoient plus aux résultats des caractéristiques psychologiques des entrepreneurs en terme de comportements: les typologies de Norman-Smith, de Knight, de Collins et Moore, Fillion, et de Laufer, Ettinger et Marchesnay en France portent en effet sur la manière dont se comportent les entrepreneurs. Ainsi il apparaît clairement qu'on ne doit pas confondre les ressorts psychologiques et leurs manifestations comportementales, confusion pourtant souvent rencontrée. Ainsi la notion de typologie, s'adressant à des comportements plus qu'à des « caractères », devient utile pour tenter de mettre de l'ordre dans les observations sur le terrain. Cependant, comme E.M. Hernandez le rappelle encore lui-même, gardons-nous « d'une simplification excessive, ... d'une présentation trop caricaturale d'une réalité beaucoup plus riche et variée. »

Dans cette approche en terme de caractéristiques personnelles, on peut aussi citer un renouvellement des approches théoriques proposé par Marchesnay (2004). Il propose ainsi de s'intéresser aux caractéristiques de l'entrepreneur « hyper-moderne » au travers des « stratégies de singularité » qu'il développe: Il fait ainsi l'hypothèse que l'entrepreneur concilie ses aspirations personnelles avec sa conscience de détenir une singularité qu'il peut

exploiter stratégiquement. On retrouve ainsi l'idée qu'il est difficile de séparer traits psychologiques et dimensions décisionnelle et opérationnelle dans le phénomène entrepreneurial.

Enfin, il est aussi sans doute souhaitable de citer dans ce panorama -loin d'être exhaustif- des nombreuses caractéristiques identifiées de l'entrepreneur, l'école psychanalytique avec notamment les travaux de Ketz de Vries en 1977 : « le comportement entrepreneurial est la résultante d'expériences vécues dans la tendre enfance et caractérisées par un environnement familial hostile et de nombreux problèmes affectifs. »

Dans le cadre de la dimension cognitive du décideur, dans la mesure où celui se projette dans la réalisation de l'internationalisation de sa PME, la question est donc de savoir quelles sont ses formes de réalisation, à quelles motivations personnelles cette internationalisation peut répondre.

On peut imaginer en premier lieu que le dirigeant est comme tout à chacun sensible à l'image véhiculée par la dimension internationale. Elle est porteuse d'exotisme, de risque, de nouveauté, de changement, bref, elle possède toutes les qualités qui amènent les voyageurs à voyager ! D'aucuns soupçonnent d'ailleurs (dans le cadre de contrôles fiscaux par exemple) parfois le dirigeant d'y voir une opportunité pour effectuer des voyages de prospection commerciale en réalité pour leur agrément personnel ! Ainsi, à l'extrême « Entrepreneurial » de la dimension cognitive (Tableau 5), on trouve des éléments proches de ceux développés dans le « Trait Approach » en entrepreneuriat. Ce sont ceux qui déterminent l'accomplissement personnel du dirigeant, ceux plus ou moins avoués, plus ou moins admis par le dirigeant, parfois inconscients, toujours ancrés au plus profond d'eux-mêmes.

La pression à l'imitation, pour ne pas dire les tendances à la mode créées et véhiculées par les revues de management, les organisations professionnelles et autres clubs d'affaires, peut-elle aussi expliquer cet engagement à l'international. De même la pression sociale et économique s'organisant autour de la « globalisation » peut pousser certains dirigeants de PME à passer à l'acte. Les discours et autres exemples de réussites d'une classe de PME qualifiée de « PME de classe mondiale » peuvent inciter certains à vouloir faire partie du cercle. L'idée de savoir que son produit, sa technologie, son savoir-faire sera disponible à l'échelle de la planète peut ici encore être séduisante, en terme d'égo, comme en terme altruistes visant à faire profiter le plus grand nombre possible de personnes de ces produits. A l'opposé, proche du « stratégique », on trouve sans doute dans les approches cognitives des éléments « réfléchis », parfois proches de la recherche d'auto-justification, voire d'auto-persuasion pseudo rationnelle

On peut par exemple noter que cette option stratégique est parfois retenue pour les possibilités qu'elle offre de par la rupture organisationnelle qu'elle suppose : par exemple, elle peut coïncider avec la possibilité pour le dirigeant de prendre en charge cette nouvelle responsabilité (d'autant qu'elle lui rappelle ses débuts en terme de « passion » entrepreneuriale, le confort matériel en plus), ce qui peut aussi lui permettre d'organiser sa succession éventuelle en passant le relais progressivement. Ainsi, cette transition peut permettre de gérer au mieux le changement organisationnel induit par la transmission de l'entreprise, ce qui n'est pas forcément possible dans le cas d'autres alternatives stratégiques d'évolution.

Ces exemples montrent que ces aspects « cognitifs » de l'accomplissement entrepreneurial sont en permanence en interaction avec la dimension « décisionnelle ». Ainsi à l'extrême « Entrepreneurial » de la dimension décisionnelle (Tableau 4), le concept d'Effectuation de Sarasvathy peut se traduire concrètement par des décisions « pragmatiques » issues d'opportunités (vacances, discussions informelles, commande non sollicitée, etc.). On peut émettre cependant une remarque portant sur le fait que cette analyse des besoins en termes psychosociologiques peut renvoyer aussi à des notions dont l'interprétation sociale est souvent à connotation négative voire péjorative : le besoin de réalisation correspondrait à une « revanche » sur le système scolaire, sur le milieu social d'origine. Il correspondrait alors au besoin de « montrer aux autres qu'on a réussi », qu'on a été capable de dépasser les handicaps ou les jugements de valeurs négatifs supportés, en un mot capable de dépasser sa condition. En faire la preuve et l'imposer à autrui comme démonstration de sa valeur personnelle repose sur cette recherche.

Cette vision de motivations « négatives » est bien éloignée de la vision emphatique du besoin de réalisation comme moteur pour le créateur de la recherche du dépassement de soi, de l'envie de se créer des défis, du souci permanent d'amélioration, de l'esprit d'entreprendre, pour soi, pour la collectivité. Peut-on parler dans les deux cas d'accomplissement ? Sans doute, même si les deux dynamiques sont fondamentalement opposées. Accomplissement car au final dans les deux situations, c'est la réalisation, l'achèvement des buts qui amène à l'épanouissement du créateur et donc à son accomplissement personnel.

3.2.2. L'internationalisation de la PME : stratégie entrepreneuriale et permanence de l'esprit entrepreneurial

Enfin, au regard de ces éléments théoriques, on peut émettre l'hypothèse que ces motivations vont dans le sens de la satisfaction d'un besoin d'accomplissement. En effet, l'accomplissement renvoie dans sa définition encyclopédique aux notions de réalisation, d'achèvement de projet, d'objectifs. On peut ensuite dire que l'accomplissement personnel conduit à la notion d'épanouissement par la réalisation des enjeux. Quelques remarques peuvent être alors évoquées.

Une dimension temporelle dans l'aboutissement intervient donc dans le processus : à quel moment se fixe-t-on les défis. Est-ce instantané ou bien émergent ? Dans le cadre qui nous préoccupe, elle intervient sans doute ainsi dans l'interrogation portant sur la question du moment, ou de l'émergence de l'engagement à l'international. Cette phase est-elle envisagée à la création comme dans les INV (International New Venture) ? Est-elle ainsi intégrée au départ dans le projet de vie du créateur ? Au contraire, émerge-t-elle, s'impose-t-elle dans une évolution au cours de l'existence de l'entreprise. On pourrait alors faire l'hypothèse que la théorie des stades (Stage Theory) de l'internationalisation des PME correspondrait finalement assez bien à cette idée : les stades d'engagement à l'international correspondraient alors aux phases incrémentales d'exigences croissantes dans les challenges que se fixe le dirigeant de la PME pour augmenter son accomplissement personnel. Une question alors s'impose : Y a-t-il, et si oui quand intervient-elle, une touche finale au processus de création, correspondant au stade ultime du niveau d'accomplissement que s'est fixé le dirigeant ?

Cette dimension temporelle est donc probablement liée à l'intensité de l'exigence envers lui-même et donc envers son entreprise pour le dirigeant. Rien ne prouve qu'elle soit linéaire, ni même régulière. Par définition elle doit a priori correspondre au parcours de vie du dirigeant,

et à ses accidents, et selon le principe de contingence environnementale, elle doit dépendre des opportunités et contraintes de l'environnement de l'entreprise. Ainsi revient à nouveau la question de l'existence d'une limite à une telle quête. Est-ce un processus sans fin, l'individu éprouvant inexorablement le besoin de se fixer de nouvelles limites, de nouveaux objectifs, ou au contraire existe-t-il des niveaux d'accomplissements entrepreneuriaux « satisfaisants » pour certains, mettant ainsi fin à la dynamique entrepreneuriale qui les animait, pour rentrer dans une logique plus « managériale » d'entretien, de conservation de l'activité ainsi construite ? En ce sens, on ne pourrait donc parler « d'accomplissement entrepreneurial » que dans la mesure où l'accomplissement personnel est atteint et coïncide avec la fin de la réalisation du processus entrepreneurial en supposant que cette fin soit identifiée et identifiable en tant que telle. L'internationalisation constituerait alors une étape qu'il considère comme ultime dans sa création entrepreneuriale. On pourrait de la même manière se demander si une certaine taille, si un montant de chiffre d'affaires, si une position de leader que le marché, etc., peuvent constituer un tel objectif ultime

Difficile de répondre à ces questions tant la réalité observée montre la coexistence de tous les cas de figure possibles. Il semble donc que la réponse une fois encore tienne à la perception, à l'évaluation de sa « réussite » par l'entrepreneur. On peut trouver des éléments de réponse dans le concept théorique « d'entrepreneuriat persistant » (Continued entrepreneurship) proposé par Davidsson (1991) : Il voit ainsi la croissance de la PME comme un indicateur d'entrepreneuriat persistant ou non. Les variables qu'il utilise pour modéliser le maintien de « l'esprit entrepreneurial » sont les compétences, le besoin et les opportunités. Il conclue à l'idée que l'entrepreneuriat est affaire de degré, sans qu'il soit possible de fixer de limites autres que celles que se fixe l'entrepreneur. Quoiqu'il en soit, pour parler d'accomplissement entrepreneurial et pour résumer ces éléments, on considérera donc ici au moins provisoirement qu'il y a « accomplissement entrepreneurial » dès lors que l'accomplissement personnel du créateur coïncide avec la réalisation de l'objectif entrepreneurial qu'il s'était fixé.

Dès lors, se pose la question de la définition des objectifs assignés par le créateur au-delà du démarrage, durant le développement de l'entreprise, et qui peuvent être qualifiés d'entrepreneuriaux. On considère en général que ces objectifs sont a priori au départ « stratégiques », mais ils correspondent en réalité souvent à des « stratégies entrepreneuriales » telles que nous les avons définies et peuvent ainsi effectivement faire l'objet d'un accomplissement entrepreneurial. Il en va ainsi par exemple de l'introduction en bourse, de la croissance externe (reprise d'entreprise concurrente notamment), de la course à la croissance interne comme fin en soi (avec des objectifs non pas en référentiel de marché, mais en termes de CA et d'effectifs), et enfin du passage à la dimension internationale.

Conclusion

On retrouve bien l'idée que la dimension stratégique dans sa dimension décisionnelle ne peut faire abstraction de la dimension cognitive personnelle du dirigeant dès lors que le curseur est proche de l'idéotype « Entrepreneurial ». Il est indéniable que la non-décision, la vision, l'intuition sont par exemple des interprétations stratégiques décisionnelles propres aux personnalités des dirigeants.

Ainsi l'attitude personnelle vis-à-vis du risque et de l'inconnu conduira à des décisions stratégiques « entrepreneuriales » en termes d'intuition, de vision, de pari. Ce mode de

réponse à l'incertitude est bien opposée à celui qu'on trouve à l'autre bout de l'échelle, où la Direction des Etudes Marketing d'un grand groupe aura précisément pour objectif et mission de réduire cette incertitude par des études adéquates permettant de prendre des décisions formelles, planifiées et surtout raisonnées. D'autres éléments de réponse possible sont présentés dans les tableaux 4 et 5. Ils illustrent qu'on peut imaginer le processus d'engagement à l'international de la PME comme le fruit d'un processus liant émergence de réflexions stratégiques classiques et de facteurs entrepreneuriaux tels que l'émergence personnelle de besoins. En ce sens, ainsi défini, il correspond bien à un processus « d'accomplissement entrepreneurial ».

La « stratégie entrepreneuriale » d'internationalisation de la PME peut correspondre en partie à une recherche « d'accomplissement entrepreneurial ». Cette proposition, on l'a vu ouvre des perspectives permettant de concilier dimensions stratégiques et entrepreneuriales, dimensions cognitives et décisionnelles dans la grille de lecture qui en est issue. Bien sûr, elle ne vaut que sous réserve de toutes les limites qui en découlent, mais elle autorise a priori un enrichissement opérationnel de l'analyse. La confrontation au terrain seule permettra au final de juger de sa portée

Bibliographie

- Allali, B. (2002). « Vision des dirigeants et internationalisation des PME: ébauche d'un cadre conceptuel », 6ème Conférence Internationale Francophone sur la PME, HEC - Montréal.
- Allali, B. (2003). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire, Thèse de Ph.D. , HEC Montréal.
- D'Amboise, G. (1997). Quelle gestion stratégique pour la PME ?, Quebec, Les Presses Inter Universitaires.
- D'Amboise, G., Y.Gasse, D.J. Garand (2000). « Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie », Actes du 5^{ème} CIFEPME, Lille.
- Bayad, M., Garand, D (1998). « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », Actes du 4^{ème} CIFPME, Nancy-Metz.
- Bilkey W. J., Tesar G. (1977). « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms », Journal of International Business Studies 8(1): 93-98.
- Bournois, F., S. Point, et al. (2002). « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », Revue Française de Gestion.
- Burgelman, R. A. (1983). « Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study », Management Science 29(12).
- Calori, R., P.Very et Al (1997). « Les PMI face à la planification stratégique », Revue Française de Gestion, n°112.
- Carrière, J.B. (1990) « La vision stratégique en contexte PME » : cadre théorique et étude empirique ». RIPME, Vol 3, n°3-4.
- Cavusgil S. T. (1980). « On the internationalization Process of the Firm », European Research 8(6): 273-281
- Cossette, P. (1994). « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive », Actes du 2^{ème} CIFPME, Carthage.
- Crick, D. (1995). «An investigation into the targeting of U.K. export assistance», European Journal of Marketing, vol.29, n°8.
- Czinkota M. R., Johnston W. J. (1983). «Exporting: Does Sales Volume Make a Difference? », Journal of International Business Studies 14(1): 147-153.
- Davidsson P. (1991). « Continued Entrepreneurship. Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth », Journal of Business Venturing, vol 6, n°6.
- Dew, N. & Sarasvathy, S. D. (2002). « What effectuation is not: Further development of an alternative to rational choice », Academy of Management Conference, Denver, CO.
- Drucker, P. F. (1985). «Entrepreneurial Strategies», California Management Review 27(2).
- Filion, L.J. (1991). Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Editions de l'Entrepreneur.
- Filion, L. J. and T. Verstraete (2001). «L'Entrepreneuriat : Une perspective internationale», Management International 6(1).

- Gasse Y., M. Diochon et T.V. Menzies (2002). « Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale », 6ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal.
- Girin, J. (1990). Approche empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, Epistémologie et Sciences de Gestion, A.-C. Martinet, Paris, Economica: 141-183.
- Hernandez, E.-M. (1999). Le Processus Entrepreneurial, Vers un Modèle Stratégique d'Entrepreneuriat, Paris, L'Harmattan.
- Hernandez, E.-M. (2001). L'Entrepreneuriat, Approche Théorique, Paris, L'Harmattan
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). «Strategic Entrepreneurship : Entrepreneurial strategies for wealth creation», Strategic Management Journal, 22 (Special Issue): 479-91.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2002). «Strategic Entrepreneurship : Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives», Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset, Hitt, M.A. et Al, Blackwell Publishers.
- Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1977). «The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», Journal of International Business Studies, 8(1): 23-32.
- Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1990). «The mechanism of internationalization», International marketing review 7(4): 11-24
- Joyal, A. (1996). Des PME et le défi de l'exportation, Quebec, Les Presses Inter Universitaires.
- Joffre, P. and G. Koenig (1985). Stratégie d'entreprise, Antimanuel, Paris, Economica.
- Julien, P.-A. and M. Marchesnay (1988). La petite entreprise, Paris, Vuibert.
- Leonidou, L. C. and C. S. Katsikeas (1996). «The export development process : an integrative review of empirical models», Journal of international Business studies(3): 517-551.
- Marchesnay, M (1998). « Préface ». PME : De Nouvelles Approches. Torres, O. Paris, Economica.
- Marchesnay M. (2004). « L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité? » 7ème CIFEPME, Montpellier.
- Martinet, A.-C. (2001). Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, A. David, A. Hatchuel and R. Laufer. Paris, Vuibert: 111-125.
- Martinet, A.-C. and R. A. Thiétart (2001). Les trois phases de la stratégie, Stratégies : Actualités et futurs de la recherche, FNEGE. Paris, Vuibert.
- Mc Dougall, P. P. and B. M. Oviatt (1994). «Explaining the formation of international new ventures : the limits of theories from international business research», Frontiers of Entrepreneurship Research.
- Mc Dougall, P. P. and B. M. Oviatt (1997). International Entrepreneurship literature in the 1990's and directions for future research, Entrepreneurship 2000. D.L. Sexton and R.W. Smilor, Chicago, Upstart Publishing Company.

- Mc Dougall, P. P. and B. M. Oviatt (2000). «International Entrepreneurship : The intersection of two research paths», Academy of Management Journal 43(5): 902-906.
- Mc Dougall, P. P. and B. M. Oviatt (2003). «Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship», Entrepreneurship Theory and Practice.
- Menzies T.V., Y. Gasse, M. Diochon, et D. Garand, « Nascent Entrepreneurs in Canada: An Empirical Study », ICSB 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 2002.
- Messeghem; K. (2002). «Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME? », La revue des Sciences de Gestion, n°194.
- Messeghem, K. (2003). «Strategic Entrepreneurship and managerial activities in SMEs», International Small Business Journal, Vol 21, n°2, May.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, et al. (1976). «The Structure of "Un-structured" Decision Processes», Administrative Science Quarterly 21: 246-275.
- Mintzberg, H. and P. G. P. Walters (1982). «Tracking strategy in an entrepreneurial firm." Academy of Management Journal 25(3): 465-499.
- Pantin, F. (2005). Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises françaises, Thèse de doctorat, Université de Caen.
- Rennie, M. (1993). «Global competitiveness : Born Global», McKinsey Quarterly 4: 45-52.
- Saporta, B. (1986-1). «Les PME-PMI face au développement international» Cahiers de recherche (50) IAE - IPA de Toulouse.
- Saporta, B. (1986-2). Stratégies pour la PME, Paris, Montchrestien
- Saporta, B. (1989). Stratégies des petites et moyennes entreprises. Encyclopédie de gestion. P. Joffre and Y. Simon. Paris, Economica. 3: 2729-2754.
- Sarasvathy, S. (2001) « Causation and Effectuation : toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency», Academy of Management Review, vol 26, n°2, p.243-288.
- Sarasvathy, S. D. (2004) «Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design», Entrepreneurship Theory and Practice, vol.28, n°6, winter.
- Torres, O. (1997). Pour une approche critique de la spécificité de la gestion de la PME : application au cas de la globalisation, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I.
- Torres, O. (1998). PME : De Nouvelles Approches. Paris, Economica.
- Torres, O. (2000). «L'entrepreneuriat face à la globalisation», Histoire d'entreprendre, les réalités de l'Entrepreneuriat, Verstraete, Editions Management et Société.
- Torres, O. (2001). «Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde», Management International, Vol 16, n°1, Octobre.
- Torres, O. (2002). «Small firm, glocalization strategy and proximity», ECSB, Barcelona.
- Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Paris, Economica.
- Varrault, N. (1998). « Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME », Actes du 4^{ème} CIPFME, Nancy-Metz.

- Verstraete, T. (1997). Modélisation de l'Organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant, Thèse de Doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Verstraete, T. (2001). «Entrepreneuriat : modélisation du phénomène», Revue de l'Entrepreneuriat 1(1).
- Verstraete, T. (2003). Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat., Editons ADREG.