

## **Les microfondations des capacités dynamiques d'internationalisation incrémentale des PME**

### **Hela Chebbi**

ESG UQAM, Université du Québec à Montréal  
Département stratégie, responsabilité sociale et environnementale  
315 St Catherine St E, Montreal, Quebec H2X 3X2  
[chebbi.hela@uqam.ca](mailto:chebbi.hela@uqam.ca)

### **Majdi Ben Selma**

ESG UQAM, Université du Québec à Montréal  
Département stratégie, responsabilité sociale et environnementale  
315 St Catherine St E, Montreal, Quebec H2X 3X2  
[ben\\_selma.majdi@uqam.ca](mailto:ben_selma.majdi@uqam.ca)

### **Kamal Bouzinab**

ESG UQAM, Université du Québec à Montréal  
Département stratégie, responsabilité sociale et environnementale  
315 St Catherine St E, Montreal, Quebec H2X 3X2  
[bouzinab.kamal@uqam.ca](mailto:bouzinab.kamal@uqam.ca)

### **Alexie Labouze-Nasica**

ESG UQAM, Université du Québec à Montréal  
Département stratégie, responsabilité sociale et environnementale  
315 St Catherine St E, Montreal, Quebec H2X 3X2  
[labouze.alexie@uqam.ca](mailto:labouze.alexie@uqam.ca)

**Mots-clés :** Internationalisation des PME ; capacités dynamiques ; microfondations ; internationalisation incrémentale

**Résumé :** Adoptant une approche qui intègre, dans un même cadre théorique, les dimensions processuelles, structurelles et individuelles, cette recherche conceptuelle propose un modèle théorique intégrateur qui cherche à répondre à la question suivante : comment les capacités dynamiques peuvent, à travers leurs microfondations, contribuer à influencer l'internationalisation incrémentale des PME ? Ce travail cherche donc à mettre en évidence l'impact que pourrait avoir certaines microfondations à la base des capacités dynamiques à identifier, saisir et reconfigurer sur l'internationalisation incrémentale des PME. Inscrit davantage dans une approche d'exploitation, ce type d'internationalisation est plutôt favorisé par des capacités dynamiques d'internationalisation basées sur la mise en place d'un système de gestion des connaissances existantes, de l'ambidextrie organisationnelle, d'un capital social développé, d'un modèle d'affaires novateur, de l'intelligence stratégique, de la technologie, etc.

# 1. Introduction

L'engagement des entreprises dans le processus d'internationalisation en amont ou en aval de la chaîne de valeur constitue la réponse à la dynamique changeante de l'environnement désormais global. Elle peut être appréhendée à travers l'expansion des activités de l'entreprise au-delà des frontières géographiques locales (Wu et al, 2016 ; Laufs, et Schwens, 2014 ; Child et al, 2022).

Les recherches sur l'internationalisation des PME n'ont pas cessé d'évoluer (Child et al, 2022). Plusieurs travaux considèrent le développement international comme une approche séquentielle sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977, Johanson et Vahlne, 1990 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Bell et al, 2003 ; Zahra, 2005). Il s'agit des PME qui adoptent des comportements qui émanent de l'incrémentalisme ou des postulats de la théorie de la dépendance du chemin (Oviatt et McDougall, 1994, ; Coviello et McAuley, 1999 ; Fillis, 2001 ; Jones et Coviello, 2005 ; Rialp et al, 2005).

L'internationalisation permet de créer et de consolider l'avantage concurrentiel de la PME en exploitant des ressources et des compétences potentiellement sous-utilisées dans le marché local, telles que des capacités stratégiques spécifiques qui sont par définition rares, difficiles à imiter et à transférer (Barney 1991). Un processus d'apprentissage peut ainsi être mis en place moyennant le développement des capacités de la PME à codifier et à utiliser ou à exploiter leurs ressources distinctives pour développer ses stratégies ou encore créer des produits, des services ou des processus permettant d'asseoir et de consolider sa position sur le marché international.

Le concept de capacités dynamiques prend ainsi tout son sens pour appréhender le phénomène d'internationalisation des PME. Malgré le développement de plusieurs approches conceptuelles et empiriques démontrant la relation positive directe (Teece et al., 2014) et indirecte (Tarek et al, 2016) entre les capacités dynamiques et l'internationalisation, peu de travaux se sont intéressés aux capacités dynamiques d'internationalisation des PME (Alphonse-Tilloy et Altintas, 2018 ; Foleu et St Pierre (2020). Certes, les travaux sur les microfondations des capacités dynamiques sont riches d'enseignements sur le développement de ces capacités dans un contexte d'internationalisation (Guan & Ma, 2003 ; Oura et al, 2016) mais elles s'intéressent plus spécifiquement aux multinationales (Teece, 2007). Dans cette perspective, certains travaux quittent les dimensions macro-organisationnelles pour aborder davantage les microfondations (Felin et al., 2012; Teece, 2007; Foss, 2011). Ces dernières représentent un niveau d'analyse qui prend en considération aussi bien les caractéristiques des individus que leurs interactions à travers la mise en place des processus organisationnels (Felin et al., 2012). Cependant, force est de constater la rareté des études reliant les microfondations des capacités dynamiques et l'internationalisation.

De ce fait, peu de connaissances existent donc sur les mécanismes par lesquels les capacités dynamiques se créent, évoluent (Fallon-Byrne et Harney, 2017; Barreto, 2010) et influencent l'internationalisation des PME (Andersson et Evers, 2015). Dans le cadre de ce travail conceptuel, nous souhaitons ouvrir davantage la « boîte noire » des capacités dynamiques pour comprendre les mécanismes de leur genèse et de leur influence sur l'internationalisation des PME. Ceci permettrait d'identifier les facteurs susceptibles de jouer un rôle important dans le développement des PME à l'international progressivement. Ainsi, la présente recherche vise à comprendre comment les capacités dynamiques peuvent, à travers leurs microfondations, contribuer à influencer l'internationalisation incrémentale des PME. Contrairement aux travaux dominants qui mettent l'accent sur le niveau organisationnel des microfondations (Teece, 2007), notre approche compte intégrer dans un même cadre

théorique les dimensions processuelles, structurelles et individuelles. La mobilisation de deux cadres d'analyse complémentaires à notre sens, celui de Teece (2007) et de Felin et al (2012), nous a conduits à formuler l'interrogation suivante : Comment les capacités dynamiques peuvent-elles, à travers leurs microfondations, influencer l'internationalisation des PME ? Plus précisément, quelles sont les microfondations qui contribuent à l'émergence des capacités dynamiques de l'internationalisation incrémentale des PME? C'est à cette question que nous tenterons de répondre.

## **2. Le développement international des PME : le modèle incrémental**

L'expansion géographique est souvent considérée comme le résultat d'une démarche entrepreneuriale associée à une pratique réticulaire mondiale pour augmenter la capacité de commercialisation. Parmi les premières considérations de l'internationalisation des PME, on trouve notamment celles de Dunning (1989) puis Beamish (1990) qui voient l'internationalisation des petites entreprises comme le prolongement et l'adaptation par ces dernières des stratégies classiques des grandes entreprises. La dynamique étudiée y est souvent axée sur l'exportation ou l'importation (Beamish et al. In Allali, 2007) et reste souvent limitée à l'optique de la PME-Hypofirme (Marschenay, 2007). Les travaux de l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) proposent une vision plus exhaustive du développement international en mettant l'accent sur quatre étapes séquentielles et incrémentales : [1] l'absence d'activité régulière d'export ; [2] l'export à l'aide d'agents locaux indépendants ; [3] la création d'une filiale locale de commercialisation ; et [4] la création d'une filiale locale de production. Même si ces travaux ont le mérite d'apporter une certaine conceptualisation du développement à l'international, ils restent essentiellement basés sur l'étude des grandes firmes.

Pour pallier cette faiblesse, Oviatt et McDougall (1997) ont focalisé leurs recherches sur les PME en adoptant une approche inscrite dans l'entrepreneuriat international, en observant plus spécifiquement les dynamiques de type INV (international new venture) qui caractérisent les petites entreprises. Ils notent ainsi que les PME suivent en général une stratégie entrepreneuriale dans la mesure où le chef d'entreprise ou l'entrepreneur garde une très grande influence sur elles. De leur côté, Johanson et Vahlne (2009), presque trois décennies après leur premier modèle, ont intégré la notion des réseaux d'affaires locaux pour appréhender le phénomène du développement international. Ils admettent ainsi que le réseau d'affaires joue un rôle important dans le processus d'internationalisation dans la mesure où les relations qui s'y enchâssent sont marquées par des niveaux de connaissances au sens de l'engagement et de la confiance qui créent des opportunités. C'est finalement en 2010 que Johanson et Vahlne mobilisent la théorie de l'entrepreneuriat international et introduisent la notion du processus entrepreneurial dans leur modèle d'internationalisation. La PME, jusqu'à oubliée, est alors considérée dans le modèle d'Uppsala comme une référence du développement international des entreprises. Même s'il y a des PME qui adoptent un comportement entrepreneurial (Oviatt et McDougall, 2005), nous nous focalisons dans le cadre de ce travail aux PME adoptant une approche d'internationalisation qui prône la prudence et la séquentialité. La PME doit alors se doter de plusieurs capacités dynamiques pour favoriser son développement international dans des contextes variés (Child et al, 2022) . Dans ce qui suit, nous tenterons de les analyser et de discuter surtout des microfondations qui pourraient influencer l'internationalisation des PME.

## **3. Les capacités dynamiques: vers une approche basée sur les microfondations**

Devant des marchés marqués par une économie globale, une diversité des sources de changements et la difficulté de s'adapter des organisations, les capacités dynamiques prennent de plus en plus d'importance. Teece et al., (1997) considère une capacité dynamique comme « l'aptitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l'environnement » (p. 516). Tandis que plusieurs auteurs se contentent de définir les capacités dynamiques par la modification des ressources et compétences (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece (2007) propose une définition qui se veut plus opérationnelle en spécifiant des phases en amont de la modification des ressources et compétences. Cette approche, considérée par Hodgkinson et Healey (2011) comme étant la plus influente, est celle que nous allons tenter de mobiliser et d'adapter à travers la présente étude. Les capacités dynamiques se décomposent selon Teece (2007) de trois catégories : (1) la capacité à identifier des opportunités, et qui consiste à scanner, rechercher et explorer son environnement (sensing); (2) la capacité à saisir les opportunités, qui consiste à gérer toutes les activités qui vont permettre d'exploiter concrètement ces dernières afin de créer de la valeur pour les clients (seising); et enfin (3) la capacité de reconfiguration, vue comme un processus d'adaptation continue à travers lequel les firmes acquièrent, accumulent ou suppriment des ressources (reconfiguring). Le concept des capacités dynamiques a été mobilisé depuis quelques années dans différents types de recherches, notamment celles sur la connaissance, le transfert des connaissances, l'apprentissage organisationnel, l'innovation (De Jong et Freel, 2010), les alliances stratégiques, le développement de produit (King et Tucci, 2002), l'avantage concurrentiel (Harreld et al., 2007), la survie de l'entreprise (Chung et Beamish, 2005) ou l'internationalisation (Luo, 2000). C'est ce dernier phénomène qui nous intéresse dans le cadre de ce travail.

Malgré le développement exponentiel des travaux sur le sujet, force est de constater que la conceptualisation théorique des capacités dynamiques souffre d'un certain scepticisme sur sa faible valeur opératoire. Ainsi, il est par exemple difficile pour les praticiens de comprendre et d'évaluer la valeur des ressources et des compétences lorsqu'ils cherchent à s'internationaliser (Tallott et Hilliard, 2016). Cette critique a conduit certains chercheurs à s'intéresser à l'étude des mécanismes qui sous-entendent et expliquent le développement des capacités dynamiques des entreprises. Il en ressort que les capacités dynamiques trouvent leur origine dans des microfondations (aptitudes individuelles, structures organisationnelles, et processus) qui influencent le comportement des entreprises et donc leur performance (Teece, 2007 ; Abell et al., 2008; Felin et Foss, 2005; Gavetti, 2005, Felin et al, 2012). Ce courant, initié par Teece et al (2007), distingue les microfondations en fonction des trois catégories de capacités dynamiques. D'une part, la capacité d'identifier des opportunités se base sur un système analytique d'apprentissage (R&D, connaissance du marché, cadres d'analyses...etc.). D'autre part, la capacité de saisir les opportunités peut être alimentée par la structure et les procédures de l'entreprise (modèle d'affaire, protocole de prise de décision, processus de budgétisation...etc.). Finalement, la reconfiguration des ressources est particulièrement basée sur un alignement continu des actifs tangibles et intangibles (gouvernance, gestion des connaissances...etc.).

Malgré que le modèle développé par Teece et al (2007) ne porte pas spécifiquement sur l'internationalisation des PME, il lance la base de réflexion sur les éléments sous-jacents des capacités dynamiques des entreprises. En considérant que cette approche se focalise essentiellement sur les processus organisationnels (Eisenhardt et Martin, 2000; Bowman et Ambrosini, 2003; Zollo et Winter, 2002), d'autres chercheurs ont tenté de développer des conceptualisations complémentaires (Abell et al., 2008 ; Foss, 2011). C'est notamment le cas de Felin et al (2012), qui se sont particulièrement intéressés au niveau managérial. Ils

considèrent, ainsi, les microfondations comme un niveau d'analyse qui prend en considération les individus, leurs caractéristiques et leurs interactions à travers les différents processus organisationnels (Felin et al., 2012). Les caractéristiques individuelles telles que la motivation (Jansen et al., 2009) ou les capacités cognitives des individus (Laamanen et Wallin, 2009) sont alors davantage mises en avant dans l'étude des microfondations des capacités dynamiques (Adner et Helfat, 2003; Helfat et Martin, 2015). La structure, les processus, les individus et leurs interactions dans le développement des capacités dynamiques des entreprises sont alors mis en évidence (Felin et al., 2012).

Étant complémentaires, les conceptions de Teece et al (2007) et de Felin (2012) offrent un cadre d'analyse plus complet pour étudier les microfondations des capacités dynamiques et leur rôle stratégique. C'est la raison pour laquelle nous allons les intégrer dans le cadre de ce travail pour tenter de mieux comprendre la dynamique qui sous-tend l'internationalisation des PME.

#### **4. Les microfondations des capacités dynamiques d'internationalisation des PME**

Les enseignements précédents montrent l'importance et la diversité des microfondations pour comprendre les capacités dynamiques des entreprises et leur impact sur la performance. Dans un contexte d'expansion internationale, les entreprises doivent développer des capacités dynamiques pour « compenser leur désavantage par rapport à l'étranger dans un pays d'accueil et maintenir une position concurrentielle par rapport aux rivaux locaux et autres concurrents étrangers » (Luo, 2000, p.359). Ces capacités sont nécessaires pour identifier les opportunités internationales, les saisir et reconfigurer les ressources nécessaires pour y développer un certain avantage concurrentiel et surtout le maintenir.

Le concept d'opportunité à l'international est considéré comme le point de départ de toute démarche d'internationalisation (Mainela et al., 2014; Sarasvathy et al., 2014). La découverte de l'opportunité de s'établir à l'étranger, basée sur la capacité d'identification (Sensing) peut être le résultat des croyances individuelles des dirigeants/entrepreneurs ou le fruit d'une réflexion collective (Mainela et al, 2018). Pour les PME, le défi réside dans l'exploration, l'apprentissage et l'analyse de l'environnement externe qui l'entoure (Wu et al, 2016; Adner et Helfat, 2003; Narayanan et al., 2011). Les dirigeants peuvent ainsi interpréter une opportunité comme une menace et influencer la création (ou non) des capacités dynamiques nécessaires pour y répondre (Newey et Zahra, 2009). L'inertie par rapport à l'internationalisation peut alors s'expliquer non seulement par un manque de motivation, mais aussi par une capacité d'absorption individuelle et/ou organisationnelle faible. Ainsi, l'internationalisation, qui nécessite une adaptation organisationnelle aux changements technologiques, peut être influencée par la cognition managériale (Eggers et Kaplan 2009), qui influence, à son tour, le processus organisationnel d'intelligence stratégique, favorisant ainsi l'internationalisation.

L'expansion internationale offre de nouvelles possibilités à l'étranger. Pour les saisir (Seizing), les entreprises qui se développent à l'international doivent être prêtes à contourner les incertitudes environnementales sur un marché étranger qui peuvent entraver l'exploitation, le déploiement et la modernisation des capacités (Luo, 2000). Un apprentissage dynamique doit alors être mis en place moyennant des processus organisationnels favorisant la motivation, la loyauté, la participation et la créativité des employés, mais aussi la réactivité aux changements technologiques dans le marché étranger (Wilden et al., 2013).

Les entreprises qui désirent opérer sur l'échelle internationale doivent intégrer et reconfigurer les ressources internes et externes pour s'adapter à leurs nouveaux environnements (Luo, 2000). Cette recombinaison (Transforming) permet de garantir la survie et la croissance sur un marché étranger (Kogut et Zander, 1992).

Après avoir présenté brièvement les caractéristiques des capacités dynamiques dans un contexte d'internationalisation, nous tenterons dans ce qui suit, d'identifier leurs microfondations.

#### *4.1 Microfondations des capacités dynamiques et l'internationalisation incrémentale des PME*

De manière générale, l'approche par les capacités dynamiques permet d'étudier comment les PME, qui font face à une complexité croissante de leur environnement, combinent des ressources internes et externes pour dégager et maintenir un certain avantage concurrentiel. Ces PME doivent faire face à une diversité d'innovations technologiques, de produits et de besoins sur les marchés internationaux (Teece, 2007). Les capacités dynamiques constituent ainsi un socle théorique pertinent pour analyser le développement incrémental des PME à l'international (Prange et Verdier, 2011).

##### *4.1.1. La capacité dynamique à identifier « Sensing » et l'internationalisation incrémentale*

La capacité dynamique d'identification de nouvelles opportunités est étroitement reliée aux activités d'analyse, de création, d'apprentissage et d'interprétation (Teece, 2007). Ainsi, un accès différentiel aux informations existantes ou à de nouvelles informations et connaissances (externes et internes) peut créer des opportunités d'internationalisation pour la PME.

#### ***Le rôle de l'intelligence stratégique et de la protection des informations stratégiques***

Zollo et Winter (2002) insistent sur le fait que c'est l'accumulation des connaissances qui permet l'évolution des routines dans le temps, ce qui permet le développement de nouvelles propositions et l'identification des défis aux routines existantes. Les opportunités ainsi identifiées peuvent concerner la création de nouveaux marchés. Cependant, les connaissances organisationnelles ne peuvent se constituer sans un accès à un flux continu d'informations collectées à travers des sources pertinentes et traitées selon des processus institutionnalisés (Bouzinab et al, 2017). À cet égard, un processus de veille ou d'intelligence stratégique constituerait une condition nécessaire au développement de la capacité dynamique d'identification des opportunités en général (Bouzinab et al, 2017) et en particulier celles en lien avec l'internationalisation (BelHadj et al, 2016). S'intéressant au développement des capacités dynamiques dans un contexte de PME, Tallot et Hilliard (2016) définissent ce processus, dans le cadre de l'industrie des réseaux électriques, comme un ensemble de routines qui servent à scanner l'environnement général, à surveiller les dépenses mondiales en infrastructures et à identifier les besoins en énergie dans les pays en développement. De la même façon, Bel Hadj et al. (2016) relie le processus d'intelligence stratégique à l'internationalisation des PME. Ainsi, selon ces auteurs, la collecte, l'analyse, le traitement, la diffusion, le partage ainsi que le stockage de l'information stratégique doit aller de pair avec une approche défensive de l'information « defensive approach of information ».

La capacité à identifier les opportunités et les menaces dépend en partie des capacités individuelles et des connaissances existantes, mais également des connaissances et capacités d'apprentissage imbriquées au sein de l'organisation (Teece, 2007). Il s'agit notamment d'interpréter, d'accumuler et de filtrer l'information disponible sous toutes ses formes pour créer des scénarios sur l'évolution probable des technologies, des besoins des clients ainsi que

les réactions du marché. Ainsi, les entreprises ayant de fortes capacités d'identification d'opportunités ont tendance à réagir plus rapidement que les concurrents pour comprendre l'évolution de la technologie et du marché, ce qui renforce l'internationalisation incrémentale des PME (Bel Hadj et al, 2016). À la lumière de cette discussion, nous avançons la proposition suivante :

***Proposition 1 : En tant que microfondations de la capacité à identifier, l'existence d'un processus d'intelligence stratégique, basé sur un cadre d'analyse qui intègre l'analyse de l'évolution et de l'impact des nouvelles technologies, des fournisseurs d'offres ou de solutions complémentaires, influence positivement l'internationalisation incrémentale des PME.***

### ***Le rôle du capital social des dirigeants***

La capacité à identifier les opportunités est reliée aux activités d'analyse, de création, d'apprentissage et d'interprétation. Les aptitudes personnelles et l'existence de connaissances (exogènes ou endogènes) peuvent permettre de détecter et de donner du sens aux opportunités. D'après Teece (2007, p. 1323), l'activité de découverte et de création d'opportunités peut trouver son origine dans les capacités cognitives et créatives personnelles. D'autres travaux montrent le rôle clé des boundary spanners, soit des individus créatifs, à la fois capables d'identifier de nouvelles opportunités et de transférer les connaissances externes vers l'interne et vice versa (Levina et Vaast 2005). Pour leur part, Tallott et Helliard (2016) montrent que l'identification continue de nouvelles opportunités au niveau international est reliée à une compréhension en profondeur du marché. Celle-ci est soutenue par des capacités relationnelles et des réseaux, ainsi que par des aptitudes en recherche active d'opportunités de réseautage et de négociation (Tallott et Helliard, 2016). Dans le cadre d'un processus d'internationalisation, l'entreprise est plus susceptible d'utiliser des ressources externes à partir de ses réseaux pour compenser des ressources internes moins efficaces dans le développement de sa capacité à identifier de nouvelles opportunités. L'agilité et l'apprentissage actif inhérents à la capacité d'identification permettent à une entreprise d'être plus attentive aux nouvelles opportunités de marché, ce qui permet de l'aider à identifier les nouvelles perspectives et les tendances les plus pertinentes à travers sa capacité de réseau (Fang, 2008). Ces réseaux fournissent l'accès à des informations précieuses et à des sources de connaissances nécessaires pour s'internationaliser (Knudsen and Madsen, 2002). Aussi, la participation à un effort collaboratif est un indicateur de la capacité de partager la connaissance interactive, ce qui est bénéfique pour une utilisation plus intensive des connaissances (Shan et Jolly, 2013).

Le développement des capacités d'ordre supérieur qui permettent d'internationaliser est relié au comportement conscient et les interactions entre les individus au sein des entreprises (Salvato et Rerup, 2011). Les entreprises sont essentiellement une agrégation d'individus qui détiennent des informations et des connaissances qui peuvent être partagées à l'interne, constituant ainsi les connaissances au niveau de l'entreprise (Barney et Felin, 2013). Les différences entre les individus peuvent engendrer des tensions et des objectifs et intérêts personnels conflictuels. Dans cette perspective, la capacité relationnelle des individus à s'engager et à interagir avec d'autres individus et à intégrer les connaissances auront une grande influence sur le développement des capacités d'ordre supérieur (Coff et Kryscynski, 2011), notamment celle de l'identification. Ce qui nous mène à la proposition suivante :

***Proposition 2 : En tant que microfondations de la capacité dynamique d'identification, les aptitudes relationnelles et de réseautage du dirigeant permettent d'influencer positivement l'internationalisation incrémentale des PME.***

Par ailleurs, l'expérience et l'ouverture à l'international du dirigeant (Oviatt et McDougall, 1994) constituent des facteurs nécessaires à l'identification d'opportunités d'internationalisation des PME. En effet, Loane et al. (2007) montrent que les expériences internationales antérieures acquises par l'équipe dirigeante améliorent le niveau d'exportation des PME. En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, Johanson et Vahlne (1977) avancent que l'expérience acquise par le dirigeant et l'organisation est la clé de l'internationalisation incrémentale. Dans cette lignée, ces auteurs utilisent le concept de la distance psychologique pour expliquer qu'à mesure que l'expérience internationale augmente, la distance psychologique qui sépare une PME des nouveaux territoires étrangers diminue, favorisant ainsi l'utilisation du plein potentiel des opportunités d'affaires à l'international. Selon Bigler et Nyffeler (2006), l'expérience internationale permet donc de limiter, voire d'éliminer, un certain nombre de risques liés à l'international.

À cet effet, Baum, Li, and Usher (2000) notent qu'en général, l'exploitation des opportunités se base sur le savoir acquis à travers les recherches au niveau local, l'expérimentation et la réutilisation des routines existantes. Dans le cadre d'un processus d'internationalisation incrémentale, les entreprises suivent un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances basé sur des entrées séquentielles antérieures (Sapienza et al., 2006). Ce processus d'apprentissage aide à créer des structures et des routines qui permettent de renforcer la capacité d'identification des opportunités (Mars 1991).

***Proposition 3 : En tant que microfondations de la capacité à identifier, l'expérience à l'international du dirigeant influence positivement l'internationalisation incrémentale des PME.***

### ***Le rôle de la technologie et compétences R&D***

L'identification d'opportunités et de menaces est facilitée par le recours, explicite ou implicite, à un cadre analytique qui permet un certain filtrage et qui aide à mettre en évidence ce qui est important. Dans cette perspective, Slater et Olson (2002) proposent par exemple un cadre d'analyse qui intègre les fournisseurs de produits et services complémentaires, la concurrence combinée (intégrant et combinant à la fois les concurrents directs et indirects, les nouveaux entrants potentiels et les fournisseurs de produits et services substitués) et le degré de turbulence de l'industrie.

Les processus d'apprentissage délibérés, développés dans le cadre d'un programme d'apprentissage organisationnel, constituent le fondement de la capacité d'identification des opportunités. Une entreprise doit examiner les schémas mentaux implicites susceptibles de biaiser l'analyse de l'environnement externe. Alors, que les technologies de l'information (IT) facilitent la collection et la gestion des données sur les clients et les fournisseurs, c'est plutôt l'analyse systématique structurée qui permet d'accéder à une compréhension approfondie de leurs besoins (Teece, 2012; Tallott et Helliard, 2016).

En dotant les PME de systèmes d'information modernes et puissants, elles développent une plus grande capacité à surveiller le comportement et les intentions de leurs concurrents ce qui les aide à améliorer leur orientation entrepreneuriale et leur capacité de prise de décisions stratégiques (Zangouinezhad et Moshabaki, 2008). En effet, le capital technologique d'une entreprise fournit un ensemble de solutions spécifiques permettant de bien outiller l'entreprise dans sa capacité à scanner l'environnement et peuvent constituer une bonne plateforme pour détecter de nouvelles opportunités (McKelvie et Davidsson, 2009). L'efficacité de cette plateforme repose cependant sur l'existence de ressources humaines possédant des compétences particulières et une grande aptitude à analyser et à interpréter les données collectées, ce qui permet de mieux exploiter la base technologique disponible et améliorer sa capacité



dynamique d'identification des opportunités (Bouzinab et al. 2017). Ces compétences et expertises du personnel sont plutôt tacites (McKelvie et Davidsson, 2009), mais sont fondamentales pour la création de connaissances à travers l'apprentissage individuel.

**Proposition 4 :** *En tant que microfondations de la capacité dynamique d'identification, l'existence d'une plateforme technologique informationnelle moderne et puissante, combinée à la présence d'un personnel apte à analyser et à interpréter les informations, influence positivement l'internationalisation incrémentale.*

#### *4.1.2. La capacité dynamique à saisir "Seizing" et l'internationalisation incrémentale*

Dès lors qu'une opportunité est identifiée, il convient de la saisir (Teece, 2007). Il s'agit de gérer toutes les activités qui vont permettre d'exploiter l'opportunité afin de délivrer de la valeur aux clients (Teece, 2007). Saisir les défis et les opportunités revient à comprendre et à circonscrire les besoins des clients, à bâtir un modèle d'affaires pertinent, à sélectionner des processus décisionnels efficaces, à gérer les biais qui peuvent affecter ces processus, et à s'assurer de l'engagement et de la loyauté des individus œuvrant au sein de l'entreprise.

#### ***Le rôle des processus de gestion des connaissances***

L'activité d'export pour une PME permet d'améliorer le processus d'apprentissage de l'entreprise (Crespi et al. 2008), développer des pratiques pour codifier, stocker et utiliser les connaissances spécifiques à des marchés étrangers. Toutefois, Wong et Aspinwall, (2005) constatent que la plupart des PME ne possèdent pas un processus systématique de gestion des connaissances.

Les pratiques de gestion des connaissances (KMP) sont considérées comme des routines organisationnelles (Nelson & Winter, 1982) orientées vers l'exploitation des connaissances. Alegre et al. (2011), identifient deux types de pratiques de gestion des connaissances : le stockage et la diffusion, qui permettent d'exploiter les connaissances à travers des canaux formels et informels (Zahra et George, 2002). Selon Villar et al. (2014), elles permettent aussi d'inciter les employés à partager les connaissances et à s'impliquer dans des équipes multidisciplinaires. Ainsi, l'existence de ce type de structures de management de connaissances internes est particulièrement pertinente dans le contexte des PME, où les canaux de communication externes sont plus utilisés que les canaux internes. (Villar et al, 2014).

Le stockage des connaissances (KSP) consiste en des systèmes basés sur les informations développées pour prendre en charge les processus de récupération et de stockage des connaissances opérationnelles (Villar et al, 2014). Souvent, les connaissances sont conservées au niveau des individus. D'ailleurs, dans les PME, les décisions relatives à l'internationalisation sont prises généralement par une personne ou par une équipe de direction réduite. Ainsi, la création d'une structure formelle pour le stockage des connaissances est un grand défi pour les PME. Par conséquent, la mise en place d'une structure formelle de gestion des connaissances (sous forme de KMP) peut avoir un impact positif sur l'internationalisation incrémentale des PME.

**Proposition 5:** *En tant que microfondations de la capacité à saisir, l'existence d'une structure formelle de gestion des connaissances, influence positivement l'internationalisation incrémentale*

### ***Le rôle des modèles mentaux orientés vers l'international***

Par ailleurs, les compétences managériales jouent un rôle important dans le développement des capacités dynamiques de saisie des opportunités. En effet, ce sont les dirigeants qui vont prendre les décisions d'allocation des ressources (Eriksson, 2014) et qui vont faire face à la résistance au changement (et al, 2009). Ceci est de nature à influencer les capacités à saisir les opportunités d'affaires à l'international. Ainsi, les cadres peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le développement des capacités dynamiques (Eriksson, 2014). En effet, Helfat et al. (2007) mettent de l'avant l'intentionnalité managériale pour indiquer que les résultats induits par les capacités dynamiques (la recombinaison des ressources et compétences pour s'adapter aux changements) ne résultent pas d'un accident ou de la chance, mais de l'intention des cadres.

Aussi, les dirigeants devraient être en mesure de créer un environnement organisationnel stimulant l'apprentissage (Gjelsvik, 2002). Ainsi, les processus organisationnels doivent permettre la motivation, la loyauté, la participation et la créativité des employés, mais aussi la réactivité aux changements technologiques dans le marché (Wilden et al., 2013). Lors du processus d'internationalisation, l'adoption de la pensée systémique et le développement de modèles mentaux spécifiques améliorent la capacité d'analyse et de prise de décision (Tallott et Helliard, 2016).

***Proposition 6 :*** *En tant que microfondations de la capacité à saisir, l'existence d'une pensée systémique et de modèles mentaux orientés vers l'international améliorera la capacité d'analyse et de prise de décision et influencera positivement l'internationalisation incrémentale*

### ***Le rôle du modèle d'affaires***

Dans un article récent, Teece (2017), introduit ses propos en énonçant que les concepts de « modèle d'affaires (BM) » et de « capacités dynamiques » sont interdépendants. Ainsi, en référence au design stratégique, les capacités dynamiques et les modèles d'affaires s'influencent mutuellement dans le choix de pratiques stratégiques dédiées. La capacité de saisir les opportunités nécessite la mise en place d'un modèle d'affaires permettant de créer, de livrer et de capturer la valeur en intégrant judicieusement les attributs et les technologies pertinentes à la nouvelle proposition de valeur, en identifiant les segments visés, en définissant la structure des activités de la chaîne de valeur et en estimant correctement le potentiel de rentabilité (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Chesbrough (2007) introduit également la notion de modèle d'affaires ouvert. Concrètement, un modèle d'affaires ouvert se définit en lien avec sa gouvernance et le design de son système stratégique, et ce, en articulant les capacités dynamiques sur la base de compétences distinctives dans une chaîne de valeur en réseau avec des partenaires choisis (universités, firmes, fournisseurs) pour offrir des produits et/ou des services valorisés par les clients dans un marché donné à des coûts globaux appropriés. Ainsi, les décisions portant sur l'intégration verticale ou l'externalisation de certaines activités de la chaîne de valeur, permettent de configurer l'étendue et la nature des relations et des partenariats que l'entreprise doit établir avec certains acteurs de son environnement d'affaires. Il en va de même pour les décisions portant sur la sélection des plateformes et de la gestion des relations avec les détenteurs d'offres ou de produits complémentaires nécessaires au développement international.

Par ailleurs, la collaboration entre les entreprises trouve son origine dans l'approche par les ressources (Ferreira, Fernandes et al. 2015). Ainsi, en considérant les entreprises comme des

portefeuilles de ressources, certains auteurs comme Wernerfelt (1984), supposent que la collaboration interorganisationnelle permet de réduire l'incertitude et d'accéder à d'autres ressources (Dosi, 1982), en particulier les ressources technologiques (Hagedoorn, 1993). Elle permet également l'accès à de nouveaux marchés, notamment à l'international, et la réduction du temps nécessaire au processus d'innovation (Rycroft et Kash, 2004). Une PME ayant adopté et développé un modèle d'affaires ouvert sur son marché local aurait plus de facilité à se développer graduellement sur les marchés internationaux.

**Proposition 7 :** *En tant que microfondation de la capacité à saisir, l'expérience dans le développement d'un modèle d'affaires ouvert sur le marché local influencera positivement l'internationalisation incrémentale des PME.*

#### *4.1.3. La capacité de reconfiguration ou "Transforming" et l'internationalisation incrémentale*

La transformation des ressources et compétences désigne le processus à travers lequel les firmes acquièrent, accumulent ou suppriment des ressources (Sirmon et al., 2007). Ce processus comporte également l'acquisition, l'intégration et la codification des connaissances (Zollo et Winter, 2002) permettant d'améliorer ou d'enrichir des compétences existantes ou d'en constituer des nouvelles (Sirmon et al., 2007). Cette capacité dynamique à reconfigurer et à réaligner continuellement les ressources devient essentielle pour éviter que l'entreprise tombe, au fur et à mesure qu'elle croît (en accumulant des nouvelles ressources et capacités), dans le piège de la dépendance du chemin. La diversification internationale permet aux entreprises d'accéder à des ressources non disponibles sur le marché domestique. Aussi, l'interaction avec les marchés étrangers permet d'apprendre plus sur les concurrents, les consommateurs, les fournisseurs et les autres partenaires directs et indirects. Dans cette perspective, vues comme des compétences (Danneels, 2008) ou comme des patrons (patterns) selon Altinas (2015), les capacités dynamiques permettent à l'entreprise de reconfigurer les ressources, les routines et les structures organisationnelles afin de répondre aux défis de l'internationalisation (Remon, 2012 ; Luo, 2000).

#### ***Le rôle d'une structure basée sur l'ambidextrie***

Plusieurs travaux montrent l'importance de l'exploitation et de l'exploration pour les PME exportatrices (Hughes et al., 2010). L'exploitation est reliée au contrôle, à la certitude, à la réduction des risques, alors que l'exploration correspond plus à la découverte, la prise de risque, l'expérimentation et la flexibilité. Les capacités dynamiques peuvent permettre aux PME de trouver un juste équilibre entre l'exploitation et l'exploration, deux activités qui exigent des structures différentes pour se développer. En effet, lorsqu'une PME exerce ses activités dans une industrie mature depuis un certain temps, elle développe généralement un portefeuille de ressources et compétences important. Dans cette perspective, l'exploitation-entendue comme l'apprentissage basé sur la recherche au niveau local, l'amélioration des expérimentations et la réutilisation des routines existantes (Baum et al, 2000: 768) devient très importante pour maintenir un quelconque avantage concurrentiel (Villar et al, 2014). Cependant, se limiter à l'exploitation des routines organisationnelles existantes pourrait conduire à une dérive stratégique (Levinthal et March, 1993). De la même façon, les PME qui se limitent à l'exploration peuvent courir le risque de mettre beaucoup de temps à chercher et à explorer les différentes stratégies possibles, au point de ne plus être capable d'exploiter leurs apprentissages dans les nouveaux marchés (Prange et Verdier, 2011).

Luo (2002) montre l'importance de trouver une configuration appropriée qui permet de trouver un équilibre entre les avantages respectifs de l'exploitation et de l'exploration, et ainsi améliorer la performance à l'international. À cet effet, l'ambidextrie qui fait référence à la capacité d'une organisation de s'engager simultanément ou séquentiellement dans deux activités ayant un sens opposé (Gupta et al., 2006) pourrait servir pour assurer cet équilibre entre l'exploration et l'exploitation. Ceci est possible soit à travers la création de structures séparées pour chacune de ces deux activités (O'Reilly et Tushman, 2004) ou en invitant les individus à faire des choix dans leur travail quotidien, ce qui renvoie au concept d'ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004; Prange et Verdier, 2011). L'ambidextrie organisationnelle constitue ainsi la meilleure plateforme, selon Han (2005), pour aligner les arrangements structurels, culturels avec les spécificités individuelles et la stratégie. Ainsi, nous pensons qu'une structure basée sur l'ambidextrie permettra aux PME de mieux équilibrer et tirer profit des avantages respectifs de l'exploitation et de l'exploration, tout en remédiant aux inconvénients de se concentrer sur l'une ou l'autre.

***Proposition 8 : En tant que microfondations de la capacité à reconfigurer, une structure basée sur l'ambidextrie influence positivement l'internationalisation incrémentale***

### ***Le rôle de l'expérience passée du dirigeant dans la gestion de changement***

L'analyse de la dimension collective des microfondations conduit souvent à considérer les capacités dynamiques comme un ensemble de routines et de processus identifiables par lesquels les dirigeants vont reconfigurer les ressources de l'organisation (Eisenhardt et al., 2000). Ainsi, les cadres jouent un rôle central dans la transformation des ressources permettant l'adoption de l'internationalisation. Leur rôle dépend de leurs motivations, connaissances et expériences (Ambrosini et Bowman, 2009; Rodenbach et Brettel, 2012) et donc de certains aspects de leur capital humain, notamment le niveau d'ouverture au changement et d'expérience (Adner et Helfat, 2003). Les choix des individus peuvent être plus ou moins rationnels (Argote et Greve, 2007). Mateu et March-Chorda (2016) montrent quant à eux que l'expérience acquise dans l'industrie pourrait conduire à une rigidité cognitive et à un statu quo (Osievskyy et Dewald, 2015). D'un autre côté, les individus peuvent tirer profit de leurs expériences pour s'adapter aux changements technologiques (Bendig et al., 2018). En somme, l'émergence de la capacité dynamique à reconfigurer les ressources et compétences dans un contexte d'internationalisation incrémentale est inhérente à l'expérience passée du dirigeant dans la gestion de changement.

***Proposition 9 : En tant que microfondations de la capacité à reconfigurer, l'expérience passée du dirigeant dans la gestion de changement influence positivement l'internationalisation incrémentale.***

## **5. Discussion et contributions**

En intégrant les développements des capacités dynamiques (Teece, 2007), l'approche par les microfondations (Felin et al, 2012) et les récents travaux sur les antécédents de l'internationalisation des PME, nous cherchons à comprendre comment les capacités dynamiques peuvent, à travers leurs microfondations, contribuer à favoriser l'internationalisation des PME. Ce travail a permis d'explicitier comment les microfondations (niveau individuel, structurel et de processus), qui sous-tendent les capacités dynamiques

(capacité à identifier les opportunités, capacité à saisir et à reconfigurer les ressources), peuvent influencer l'internationalisation incrémentale des PME.

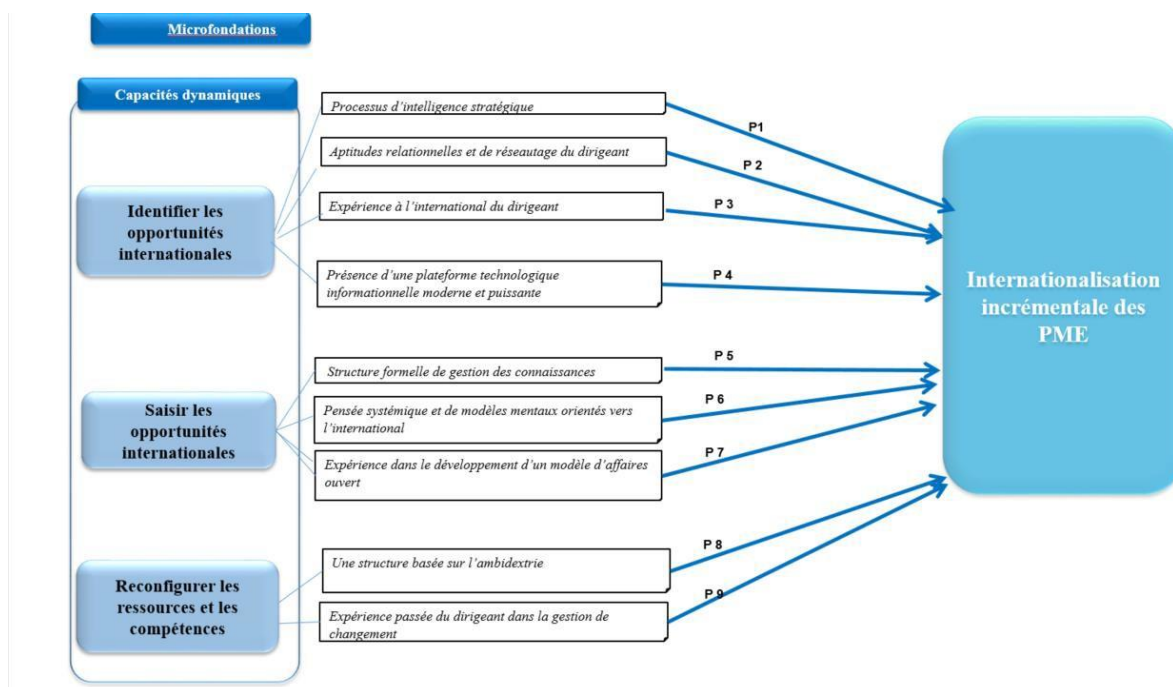
L'internationalisation incrémentale, qui s'inscrit dans une approche d'exploitation (Prange et Verdier, 2011), est favorisée par des capacités dynamiques d'internationalisation basées sur l'application des connaissances existantes. Ces capacités dynamiques mobilisent aussi des capacités dynamiques davantage centrées autour du dirigeant de la PME (Zucchella et al, 2007).

La PME met en place un processus d'intelligence économique et de protection des informations (Bel Hadj et al, 2016) qui proviennent essentiellement de ses connaissances antérieures sur les marchés étrangers. L'expérience de la PME à l'international joue dans ce cas un rôle important, même si elle est souvent limitée à l'exportation de ses produits auprès de quelques marchés voisins.

La capacité de saisie des opportunités qui se présentent à l'international nécessite également le développement de capacités dynamiques basées sur diverses microfondations. Ainsi, notre réflexion théorique met l'accent sur trois principaux éléments, étroitement liés à l'expérience antérieure de la PME. D'une part, cette dernière met en place une structure formelle de gestion des connaissances basée sur des pratiques de codification et de stockage des connaissances spécifiques des marchés étrangers (Wong et Aspinwall, 2005). D'autre part, les PME se basent sur les modèles d'affaires déjà développés pour s'en inspirer et améliorer leur apprentissage. En outre, des outils formels de prise de décision sont souvent mis en place pour guider l'entreprise à saisir les opportunités d'internationalisation qui se présentent (Eriksson, 2014).

Le troisième type de capacité dynamique concerne la reconfiguration des ressources et des compétences. Bien que ce volet n'ait fait l'objet que de très peu de travaux dans un contexte d'internationalisation, ce travail identifie quelques microfondations de cette capacité dynamique. Pour le modèle d'internationalisation incrémentale, c'est la structure organisationnelle qui joue un rôle important. L'existence d'expérience antérieure de la PME d'une part et sa quête d'internationalisation d'autre part, lui confère un caractère ambidextre indispensable (Prange et Verdier, 2011). Cette ambidextrie permet à la PME de combiner à la fois des capacités d'exploitation et d'exploration. A partir de tous ces enseignements, nous pouvons avancer le modèle ci-dessous qui détaille les microfondations des capacités dynamiques d'internationalisation incrémentale.

**Figure 1 : Les microfondations des capacités dynamiques d'internationalisation en modèle incrémental**



Alors que la littérature sur les microfondations forme un champ de recherche très fragmenté (Pezeshkan et al., 2016; Wollersheim et Heimeriks, 2016 ; Bendig et al. 2018), il devenait nécessaire selon nous de développer une approche intégrative des microfondations de l'organisation qui permettrait de progresser sur la compréhension de la mise en œuvre concrète des capacités dynamiques qui favorisent l'internationalisation des PME. Notre effort de conceptualisation répond ainsi aux appels de plusieurs auteurs (Schüssler et al., 2016; Cesinger et al., 2012 ; Angelsberger et al, 2017) pour améliorer notre compréhension des antécédents de l'internationalisation incrémentale et des PME.

Sur un autre registre, la présente recherche répond également aux nombreux appels qui demandent à analyser plus en profondeur les microfondations des capacités dynamiques à différents niveaux d'analyse (Fainshmidt et Frazier, 2016; Foss et Pedersen 2016). En effet, en ce qui concerne les PME, la plupart des travaux sur l'internationalisation des PME se concentrent sur les caractéristiques individuelles des dirigeants sans prendre en considération les aspects liés aux processus et aux structures (Carlos et Pinho, 2011). Nous croyons que notre approche a permis de combler cette lacune en mettant l'accent sur les microfondations qui intègrent aussi bien les aspects individuels qu'organisationnels (Felin et al, 2012).

Par ailleurs, notre recherche contribue également à l'ouverture du champ de la stratégie vers les approches par les microfondations. En effet, si l'analyse des microfondations n'est pas nouvelle en sciences de la gestion, Felin et al (2012) mettent en perspective que ce niveau d'analyse est encore faiblement investi et utilisé au niveau de la recherche. L'introduction du concept de l'ambidextrie a permis d'apporter un éclairage considérable quant aux spécificités de l'internationalisation incrémentale des PME.

Les capacités dynamiques jouent le rôle d'une accumulation d'expérience, d'articulation et de codification de la connaissance dans l'évolution des dynamiques comme des routines opérationnelles. Elles sont donc développées par le biais de mécanismes d'apprentissage (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Zahra et al., 2006). Les processus de gestion des connaissances sont ainsi renforcés par la présence de capacités dynamiques qui

permettent aux PME d'apporter des reconfigurations de leurs pratiques actuelles, afin se prémunir des rigidités (Easterby-Smith et Prieto, 2008).

Alors que nous nous situons dans la lignée des développements de Teece (2007 ; 2017) notamment sur comment la désagrégation en trois capacités (identifier, saisir et reconfigurer) permet de mieux comprendre comment les microfondations expliquent les résultats organisationnels, nous nous inscrivons en faux par rapport à certains auteurs comme Sawers et al (2008) qui remettent en cause l'application du concept de capacités dynamiques, qui a été développé à la base pour les grandes multinationales, aux PME.

## **6. Conclusion**

À l'issue de notre recherche, nous avançons que la complémentarité entre l'approche par les microfondations de Felin et al., (2012) et la conception tridimensionnelle des capacités dynamiques développée par Teece, (2007) permet de mieux comprendre la nature du lien entre les capacités dynamiques et l'internationalisation des PME. Les propositions formulées dans ce cadre mettent ainsi l'accent sur les spécificités du modèle d'internationalisation incrémentale. Plus particulièrement, elles intègrent à la fois les dimensions processuelles, structurelles, et individuelles pour appréhender le phénomène d'internationalisation progressive des PME. S'agissant d'une démarche conceptuelle, nos propositions restent à être validées.

Plus généralement, l'approche par les capacités dynamiques est critiquée pour ne pas avoir des implications managériales concrètes. Dans cette perspective, la compréhension et l'identification des microfondations les plus importantes qui favorisent l'internationalisation incrémentale de la PME restent une tâche complexe et difficile pour les dirigeants. À cet égard, notre modèle conceptuel (figure 1) permet d'aider les dirigeants de PME à mieux identifier les facteurs à développer et à prendre compte afin de s'internationaliser. Ainsi, nous mettons en avant l'importance d'une structure organisationnelle ambidextre, des aptitudes relationnelles, du processus de gestion des connaissances, de l'intelligence stratégique, entre autres.

Le modèle d'internationalisation, mis en avant dans le cadre ce travail, mérite d'être analysé auprès de PME ayant suivi une démarche progressive pour s'internationaliser. Des études de cas permettront d'étudier empiriquement les propositions formulées dans le cadre de ce travail. Cela pourrait être aussi complété par l'étude de deux autres catégories de PME à l'international : les « born global » (Monferrer et al, 2015) et les « born again global » (BAG) (Bell et al. 2003 ; Dominguez et Mayrhofer, 2017). Cette limite pourrait constituer une voie future de recherche. Une autre piste future de réflexion serait d'étudier les liens potentiels entre l'innovation et l'internationalisation. Traditionnellement considérées comme des choix alternatifs, l'innovation et l'internationalisation sont aujourd'hui reconnues comme les deux sources majeures de la croissance (Halilem et al, 2013) voire de la survie de l'entreprise (Pla-Barber, Alegre ; 2007). Plusieurs travaux fournissent une explication sur la nature du lien entre l'internationalisation et l'innovation (Wu et al, 2016, Luo. 2000, Ren, Eisingerich et al. 2015). Bien qu'ayant produit des résultats intéressants, ces travaux débouchent sur des conclusions disparates qui n'arrivent pas à converger vers une compréhension commune du lien entre internationalisation et innovation. Une piste de recherche intéressante serait d'étudier la nature des liens entre l'internationalisation des PME et l'innovation en se basant sur les construits des capacités dynamiques et les micro fondations qui les composent, telles que proposé dans notre cadre théorique.

## 7. Bibliographie

- Abell, P., Felin, T. and Foss, N. (2008). Building micro-foundations for routines, capabilities, and performance links, *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Adner, R., Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- Alphonse-Tilloy, I., & Altintas, G. (2018). Processus de formation d'une capacité dynamique: le cas d'une petite entreprise internationale. *Revue internationale PME*, 31(1), 23-58.
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260-276.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
- Barney, Jay & Felin, Teppo. (2013). What Are Microfoundations?. *Academy of Management Perspectives*, The. 27. 10.5465/amp.2012.0107.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.
- Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in global business management*, 1, 77-92.
- Bel Hadj, T., Adel, G., & Sami, A. (2016). The relationship between 'competitive intelligence' and the internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*, 20(5), 326–336
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., et Crick, D. (2003), «Towards an integrative model of small firm internationalization», *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), p. 339–362.
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T. C., da Costa, M. E. S., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Planning*, 51(6), 797-814
- Bigler, J. M., & Nyffeler, N. (2006). Processus d'internationalisation de la PME: la nécessité d'une approche intégrative. Communication à la 8ème CIFEPME, 25-26.
- Bouzinab, K., Ben Selma, M. and Papadopoulos, A. (2017). L'articulation entre l'intelligence stratégique et l'approche par les capacités dynamiques : un cadre d'analyse des antécédents de l'innovation. *Revue internationale d'intelligence économique*, 9(2)
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2003). How the resource based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14: 4, 289-303.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. W. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan management review*, 48(2), 22.
- Child, John & Karmowska, Joanna & Shenkar, Oded. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*. 57. 101267.



- Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2005). The impact of institutional reforms on characteristics and survival of foreign subsidiaries in emerging economies. *Journal of Management Studies*, 42(1), 35-62.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256.
- Crespi, G., Criscuolo, C., & Haskel, J. (2008). Productivity, exporting, and the learning- by- exporting hypothesis: direct evidence from UK firms. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 41(2), 619-638.
- de Jong, J. P., & Freel, M. (2010). Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. *Research Policy*, 39(1), 47-54.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051- 1063.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11(3): 147–162.
- Dunning, J. H. (1989). The study of international business: A plea for a more interdisciplinary approach. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 411-436.
- Eggers, J.P. and Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20, 461–477.
- Eisenhardt, K. M., & J. A. Martin. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21, 1105–1121.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 65-82.
- Fallon-Byrne, Lucy and Harney, Brian (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. *Irish Journal of Management*, 36 (1). 21-31
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90–104.
- Felin T, Foss N.J., Jeimeriks H., Madsen T.L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, structure, *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1351-1374
- Felin, T. and Foss, N.J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations, *Strategic Organization*, 3, 441-455.
- Ferreira, J. J. M., & al. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*. 68(7), 1395-1403.
- Fillis, I.(2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision*, 39(9), 767-783.
- Foleu et St Pierre (2020) Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques, Conference: XXIXème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin.
- Foss, N.J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37 (5), 1413–1428
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599–617.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 2(1), 31—48.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.

- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14 371–385.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford, U.K.: Blackwell
- Helfat, C.E., Martin, J.A., (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*. 41, 1281-1312.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 1-21.
- Jansen, J., Vera, D. and Crossan, M. M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, Leadership and Organizational Learning*, 20, 5–18.
- Johanson J. et Vahlne J. E. (1977), « The internationalisation 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., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International marketing review*, 7(4).
- Jones, M.V. et Coviello, N.E. (2005), « Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time », *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Katsikeas, C. S. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2), 4-19.
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management science*, 48(2), 171-186.
- Knight G. A. et Cavusgil S. T. (1996), The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, 8, p. 11-27.
- Knudsen, T., & Madsen, T. K. (2002). Export strategy:: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475-502.
- Kogut, B. & U. Zander (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*. 3(3), 383-397.
- Laamanen T. & Wallin J. (2009). Cognitive Dynamics of Capability Development Paths, *Journal of Management Studies*, 46(6), 950-981
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and mediumsized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Loane, S., Bell, J. D., & McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42(4), 489-504.
- Luo Y. (2000), Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*. 35 (4):355–78.

- Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 105-129.
- Mainela, T., Puhakka, V., & Sipola, S. (2018). International entrepreneurship beyond individuals and firms: On the systemic nature of international opportunities. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 534-550.
- Mateu Jose M& Isidre March-Chorda (2016). Is experience a useful resource for business model innovation?, *Technology Analysis & Strategic Management*, 28:10, 1195-1209
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63–S80.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18-36.
- Narayanan, V.K., Zane, L.J., Kemmerer, B., (2011). The cognitive perspective in strategy: an integrative review. *Journal of Management*, 37, 305-351.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolution theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(1), 81-100.
- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.
- Osiyevskyy, Oleksiy, and Jim Dewald. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents Of Firm-Level Responses To Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1): 58–78.
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Oviatt B. M. et McDougall P. P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Remon, D. (2012). Innovation ouverte et capacités dynamiques: préparation à la collaboration internationale des PME. *Innovations*, (3), 71-98.
- Rialp A., Rialp J. et Knight G. A. (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2002) of scientific inquiry?, *International Business Review*, 14(2), 147- 166.
- Rodenbach, M Malte B, (2012). CEO experience as micro- level origin of dynamic capabilities, *Management Decision*, 50 (4), 611-634.
- Rycroft, R. & Kash, D. (2004). Self-organizing Innovation Networks: Implications for Globalization, *Technovation*, 24, 187–97.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468–490.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.

- Shan, J. a. and D. R. Jolly (2013). Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Science*, 30: 159–172.
- Sirmon, D. G., M. A. Hitt, & R. D. Ireland. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking insight the black box. *Academy of Management Review* 32 (1): 273–92.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2002) A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 15(1), 15–22.
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328-347.
- Tarek, B. H., Adel, G., & Sami, A. (2016). The relationship between ‘competitive intelligence’ and the internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*, 20(5), 326-336.
- Teece D.-J. (2007), Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13) : 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5 (2), pp. 171- 180.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. and Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
- Wong, K., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of knowledge management*, 9(3), 64-82.
- Wu, H., Chen, J., & Jiao, H. (2016). Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2678- 2686.
- Zahra S. A. et George G. (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.