

L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales¹

Claude Etrillard

Professeur Agrégé d'Economie-Gestion
Université de Bretagne SUD

Claude.Etrillard@univ-ubs.fr

Résumé :

Ce papier présente une proposition conceptuelle visant à intégrer les dimensions « entrepreneuriales » et « stratégiques » dans l'étude du processus d'internationalisation des PME.

Fondée sur la littérature sur les modèles d'internationalisation et le nouveau courant de « l'International Entrepreneurship », la mobilisation du concept de stratégie entrepreneuriale y est proposée : une définition conceptuelle comme configuration des cinq dimensions (Décisionnelle, Cognitive, Contextuelle, Organisationnelle et Opérationnelle) constitutives d'un continuum Entrepreneuriat – Stratégie en est alors présentée.

Il en ressort une grille de lecture contingente permettant de présenter pour chaque dimension des éléments spécifiques attendus dans l'étude de l'internationalisation des PME comme stratégie entrepreneuriale en statique comme en dynamique.

PME, internationalisation, stratégie, entrepreneuriat, stratégie entrepreneuriale

¹ **Remerciements** : Je tiens à adresser des remerciements sincères aux évaluateurs de ce papier pour leur contribution à ces développements.

Il serait probablement assez facile de mettre en évidence un paradoxe entre une certaine désaffection de la communauté scientifique pour l'internationalisation des PME en termes de travaux de recherche récemment publiés (hormis ceux référencés par TORRES (1997, 1998, 2000, 2001, 2002) par exemple) et la participation croissante de ces PME aux évolutions économiques dans le cadre de la « globalisation ». En effet de nouvelles conditions économiques, techniques, etc., d'accès aux marchés ont ouvert des voies nouvelles aux PME, même les plus petites, leur permettant de s'engager sur ces marchés extérieurs, alors que les processus qui les conduisent à s'engager sur ces voies n'ont que peu été revisités du point de vue théorique.

Le terrain montre ainsi de plus en plus de PME qui s'engagent à l'international dans ce nouveau cadre, à l'initiative de leur dirigeant-propriétaire, selon des processus qu'il n'est clairement plus possible d'appréhender avec les modèles « traditionnels », notamment incrémentaux et stratégiques. De nouvelles formes, parfois extrêmes, d'entreprises qui adoptent une envergure « internationale » dès leur création se rencontrent aussi assez fréquemment. Analysées principalement dans la communauté scientifique anglo-saxonne, on les trouve sous les appellations d'INV (International New Venture), Born Globals, etc. Elles suscitent actuellement la mise en place de structures institutionnelles (Congrès dédiés tels que la Conférence Internationale de Mc Gill, création du « Journal of International Entrepreneurship », etc.), dont l'objectif est de favoriser l'émergence et la constitution de « l'International Entrepreneurship » en nouveau champ. On peut en discuter les fondements, les compromis dans sa genèse et dans sa définition, mais un examen même rapide de ce champ ouvre des perspectives nouvelles sur la connaissance plus générale des processus d'engagement à l'international des PME.

En effet, ce « champ » met en exergue une dimension jusqu'alors ignorée dans les travaux sur le processus d'internationalisation des PME, la nature en partie « entrepreneuriale » qui peut sous-tendre en partie ce processus. Reste que s'intéressant essentiellement aux entreprises qui sont internationales dès leur création ou dans les trois premières années qui suivent, on peut se demander s'il est légitime de transposer et d'intégrer la dimension entrepreneuriale et les différents concepts qu'elle véhicule (prise de risque, opportunités, intuition, vision stratégique, etc.) pour analyser le processus d'internationalisation lorsqu'on parle des PME en général.

Ceci d'autant plus que parmi tous les modèles « traditionnels » de l'internationalisation des PME, seule la référence à l'analyse stratégique comme logique sous-jacente est souvent de rigueur dans les analyses ; alors que paradoxalement, on connaît les débats sur la question de l'existence de cette dimension stratégique au sens canonique du terme quand on parle de PME. Ceci a fait dire à certain, associant internationalisation à démarche stratégique, que résidait là l'explication à la faible internationalisation des PME : sa « faiblesse » générale en matière stratégique explique l'absence de « stratégies internationales ». En réalité, cette argumentation ne tient pas : une simple comparaison internationale montre que des facteurs culturels, géographiques, historiques et économiques (en terme de barrières à l'entrée par exemple) sont beaucoup plus significatifs de la faiblesse relative des exportations de nos PME qu'une éventuelle absence de formalisme stratégique.

On peut par ailleurs émettre l'hypothèse que l'insuffisance des modèles stratégiques dans le cas présent provient du fait qu'ils n'ont clairement pas été développés pour les PME, mais la plupart du temps simplement transposés de la grande entreprise à la PME considérée comme un artefact contingent. Contingente aussi, la dimension « internationale » l'est pour

ces modèles stratégiques considérant les marchés extérieurs uniquement comme un facteur de contingence environnementale supplémentaire.

Or, tout comme la dimension entrepreneuriale, il est clair que la dimension stratégique dans l'internationalisation des PME existe en elle-même, ne serait-ce que du fait de l'importance en terme de survie à moyen-long terme de l'entreprise engendrée par l'importance des ressources mobilisées et la remise en cause du fonctionnement de l'entreprise. Simplement, elle mérite sans doute pour l'appréhender d'en revenir aux fondements de la stratégie, au processus de prise de décision stratégique et non de se limiter aux outils qui en sont issus pour les grands groupes.

C'est pourquoi on se propose dans cet article d'essayer de réunir ces deux dimensions susceptibles de constituer l'essence du processus d'engagement à l'international des PME. Un concept nous semble pertinent pour réaliser conceptuellement ce rapprochement et prendre en compte la dimension stratégique en PME : celui de « Stratégie Entrepreneuriale ». A l'origine proche du concept de « corporate entrepreneurship » ou d'« intrapreneuriat », il a été développé dans l'étude des grandes entreprises dans le cadre d'une recherche de réhabilitation de « l'esprit d'entreprise » et d'une dimension proactive auprès des cadres dirigeants. On en proposera une définition conceptuelle plus précise et adaptée à une définition de la « PME » renvoyant à la maîtrise du processus de prise de décision par son Dirigeant-Propriétaire. Ainsi, loin d'opposer les deux dimensions « entrepreneuriales » et « stratégique », on définira une stratégie entrepreneuriale comme une configuration spécifique (au sens de Mintzberg) des cinq dimensions structurantes retenues par Martinet (2001), Verstraete (1997, 2001), et Girin (1990) permettant de caractériser le continuum Entrepreneuriat-Stratégie. Cette configuration des cinq dimensions structurant le continuum entre ces deux logiques permettra par ailleurs d'en proposer une opérationnalisation, sous la forme d'une grille de lecture générique. Dès lors, conformément au principe de contingence, l'internationalisation des PME correspondra pour chaque entreprise à une configuration spécifique de ces cinq dimensions.

De même, dans une perspective dynamique du processus d'internationalisation, on montrera qu'on peut associer autant de configurations attendues différentes correspondant à autant de phases d'engagement se succédant dans le temps qu'on peut en identifier dans la littérature sur les processus d'internationalisation incrémentaux d'internationalisation des PME. Cette proposition présente une réponse atypique à la question de savoir quel auteur présente la bonne séquence temporelle d'engagement stratégique à l'international : Il n'y a probablement pas de séquence « type » et « idéale », mais autant de configurations que de cas d'entreprise, l'internationalisation présentant cependant systématiquement les deux dimensions entrepreneuriale et stratégique.

Pour ce faire, on reviendra dans un premier temps sur les insuffisances des analyses classiques de l'internationalisation des PME avant d'en examiner la dimension entrepreneuriale évoquée par le courant de « l'International Entrepreneurship ». On avancera ensuite une définition du concept de Stratégie Entrepreneuriale et sa pertinence en PME. Enfin, il s'agira de proposer une conception de l'internationalisation des PME comme Stratégie Entrepreneuriale sous la forme d'une grille de lecture spécifique, mettant en évidence des configurations types attendues selon le stade d'engagement à l'international.

1. UNE DIMENSION ENTREPRENEURIALE DANS L'INTERNATIONALISATION DES PME ?

1.1. Les fondements stratégiques des analyses « traditionnelles »

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.

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 seul problème, c'est qu'il n'est pas apporté de réponse à la question de savoir comment le processus de prise décision 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 référence à l'esprit d'entreprise du dirigeant-proprétaire de la PME.

Tableau 1: Principaux courants théoriques de l'internationalisation des PME ²

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'oides 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	Barelrier, 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, GIE, districts, JV, alliances, consortiums	Chetty, Blankenburg, Johanson, Mattson, Eriksson, Ling-yee, Ogunmokun, 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-proprétaire » de la PME	Concilier stratégie, réseaux, contingence, th. stages, etc.	Coviello, Mc Auley, Fletcher, Munro, Rialp, Pla Barber, Su, Poisson, etc.

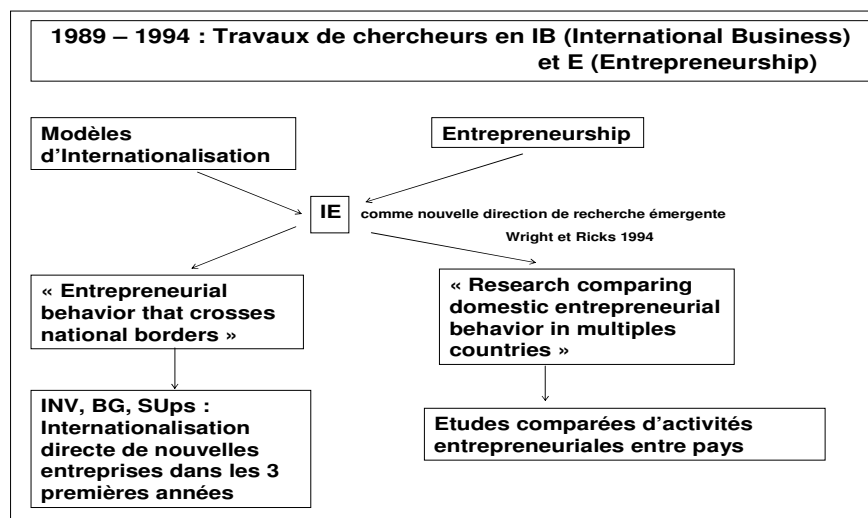
C'est avec l'International Entrepreneurship qu'on voit apparaître explicitement la référence à une dynamique de type entrepreneuriale. On retrouve en effet ces deux dimensions dans la forme peut-être la plus extrême d'internationalisation, celle des entreprises qui adoptent une envergure internationale dès leur création ou dans les 3 années qui suivent.

² Les travaux des auteurs cités uniquement pour exemple ne figurent pas en bibliographie

1.2. « l'International Entrepreneurship » et la dimension entrepreneuriale du processus d'internationalisation de la PME.

Il faut donc attendre le début des années 90 pour voir apparaître explicitement la dimension entrepreneuriale dans les analyses du processus d'internationalisation des PME. Il faut dire qu'on assiste alors 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 préconisant de commencer par des marchés « psychologiquement proches » avant de s'attaquer aux autres. 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. Le schéma 1 suivant en résume la problématique de départ :

Schéma 1 : Genèse de l'International Entrepreneurship



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 de Jolly et al. (1992) 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."*

Enfin, 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 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 ». On trouve en effet dans leur éditorial un appel à contextualiser les modèles entrepreneuriaux selon les cultures internationales, mais aussi à prendre en compte les INV. Ensuite deux voies de recherche sont présentées : l'une, développée dans ce numéro spécial sur les approches comparées de l'Entrepreneuriat, l'autre qui nous concerne ici sur la prise en compte de situations « où le processus d'internationalisation peut faire apparaître des formes d'entrepreneuriat ».

2. ENTREPRENEURIAT ET STRATEGIE : LE CONCEPT DE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE EN PME.

2.1. Notion de Stratégie Entrepreneuriale et de PME

La dimension « entrepreneuriale » et les valeurs qu'elle véhicule est donc implicitement ou non souvent présente dès lors qu'on parle d'internationalisation d'entreprise. 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 ».

Il est hors de notre propos ici de prétendre présenter un survol même partiel du concept de « Stratégies Entrepreneuriales » dans la littérature, mais on peut bien sur renvoyer 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 marches et activité entrepreneuriale opportuniste.

De la même manière, il est hors de propos ici de revenir sur les discussions autour de la définition du concept de PME. Clairement ici, et cela est évidemment discutable, on considérera 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 (Marchesnay, 1988). Les objectifs poursuivis par l'entreprise correspondent à ceux du dirigeant (Saporta, 1986). » (cité 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.

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.

En PME, on définira alors, 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 ».

2.2. Les Stratégies Entrepreneuriales en PME comme configurations du continuum Entrepreneuriat – Stratégie.

Comme on vient de le voir, il n'est sans doute pas très constructif d'opposer artificiellement la petite et la grande entreprise, l'entrepreneuriat et la stratégie. Il semble plus modeste et plus raisonnable de considérer que les deux approches contribuent à la compréhension du fonctionnement des organisations notamment dans les PME.

Ainsi définie, la stratégie entrepreneuriale correspond t-elle à un processus de prise de décision pouvant présenter des nuances plus ou moins fortes dans le formalisme stratégique comme dans l'impact personnel du dirigeant-proprétaire. 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.

Plus précisément, on propose ici de considérer 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 », aux deux dimensions et aux trois niveaux proposés par Verstraete (1997) dans sa définition du « Phénomène Entrepreneurial », ainsi qu'aux cinq éléments caractérisant « une Situation de Gestion » pour Girin (1990). On résume dans le tableau 2 ci-dessous la correspondance sémantique entre ces analyses :

Tableau 2 Dimensions des Stratégies Entrepreneuriales

ATRACTEURS STRATEGIQUES <i>A.C.MARTINET</i>	TELEO-LOGIQUE Problématique organisationnelle de la stratégie Attitude volontariste Décision d'engagement	SOCIO-LOGIQUE Problématique organisationnelle Pouvoir/Organisation Influence/Groupe	ECO-LOGIQUE Problématique contextuelle Déterminisme Contingence	TECHNO-LOGIQUE 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
CONCEPT DE SITUATION DE GESTION <i>J.GIRIN</i>	JUGEMENT	ACTIVITES COLLECTIVES	RESULTAT	ACTIVITES EN INTERACTION	AGENTS
LES 5 DIMENSIONS DES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES	DECISIONNELLE	ORGANISATIONNELLE	CONTEXTUELLE	OPERATIONNELLE	COGNITIVE

Développer épistémologiquement les correspondances entre 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. On retrouve bien dans cette notion des caractéristiques fondamentales en entrepreneuriat tenant aux arbitrages dans les décisions alternatives recensées par l'entrepreneur. On retrouve ici 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.

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 eco-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 / STRATEGIE	DECISIONNELLE	COGNITIVE	CONTEXTUELLE	ORGANISATIONNELLE	OPERATIONNELLE
« L'ENTREPRENEURIAL » ↑ ELEMENTS des STRATEGIES ENTREPRENEURIALES ↓ « LE STRATEGIQUE »	NON-DECISION RECONNAISSANCE ET PRISE DE RISQUE COMPORTEMENT PLANIFIE ↑ ↓ CHOIX DECISION BCG LCAG SWOT PREVISION PLANIFICATION STRATEGIQUE	RATIONALITE LIMITEE INTENTION INTUITION SENTIMENT ↑ ↓ REPRESENTATIONS SOCIALES MISE EN SCENE DISCOURS RATIONALITE PROCEDURALE FORMALISATION	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 une stratégie entrepreneuriale, mais bien de proposer un cadre conceptuel permettant de les intégrer dans une représentation selon le cas étudié. Chaque configuration peut ainsi faire appel à des concepts théoriques différents.

2.3. Analyse dynamique : configurations attendues selon le degré d'engagement dans le processus de prise de décision.

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-propriétaire.

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.

En faisant abstraction des problèmes de récursivité et d'enchevêtrement des séquences dans la réflexion et dans la décision, on peut cependant prendre comme exemple de séquence de décision linéaire celle de Simon, dans son modèle de rationalité procédurale en trois étapes du « problem solving » (Intelligence du problème, Conception des solutions accessibles, Choix d'une solution « satisfaisante ») pour proposer au mieux une grille de l'intensité attendue de chaque dimension selon les étapes citées, comme présenté dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Grille d'intensité attendue des dimensions selon phases d'engagement

Etapes du processus d'engagement décisionnel Et concepts « entrepreneuriaux » et « stratégiques » associés dans les modèles	DECISIONNELLE	COGNITIVE	CONTEXTUELLE	ORGANISATIONNELLE	OPERATIONNELLE
Phase « d'Intelligence » Initiation Propension Intention	++	++++	+++	---	---
Phase de « Conception » Maturation Décision	++++	++	++++	+	000
Phase de « Choix » Acte Engagement Transformation	+++	000	--	+++	++++

Intensité relative attendue de la plus faible (-) à la plus forte (+) en passant par une valeur neutre (0)

Il faut noter qu'il s'agit ici simplement d'une prévision de bon sens, mais que la réalité observée obéissant parfois à des facteurs d'influence divers, elle peut s'en trouver caduque. Encore une fois, la portée de cette conception de la notion de stratégie entrepreneuriale en PME se limite à en définir la nature et à fournir une grille de lecture devant permettre de décoder l'ensemble des mouvements stratégiques des PME, tels que l'internationalisation.

3. L'INTERNATIONALISATION DES PME COMME STRATEGIE ENTREPRENEURIALE.

3.1. Eléments attendus spécifiques à l'internationalisation pour chaque dimension des stratégies entrepreneuriales.

Il s'agit donc, en vertu du principe de contingence environnementale et organisationnelle de considérer que l'internationalisation correspond à une stratégie entrepreneuriale telle qu'on l'a définie mais aussi qu'il en s'agit d'une application particulière. 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 dimensions des stratégies entrepreneuriales.

En examinant la dimension « Décisionnelle », à l'international (tableau 5), on peut s'attendre à trouver des décisions allant de la plus aléatoire à la plus étudiée. Les principales difficultés et 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 5 : Eléments 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 »	NON-DECISION VISION INTUITION RECONNAISSANCE ET PRISE DE RISQUE COMPOTEMENT PLANIFIE ↑ CHOIX DECISION BCG LCAG SWOT PREVISION PLANIFICATION STRATEGIQUE	IDEE ISSUE D'UN SEJOUR A L'ETRANGER (VACANCES OU PROFESSIONNEL) OU DE DISCUSSION INFORMELLE INTERPRETATION DE LA « MONDIALISATION » COMME PASSAGE OUBLIGE REPONDRE OU NON A UNE COMMANDE NON SOLICITEE PEUR DE L'INCONNU INCERTITUDE SUR MARCHES FIXATION PRIX SUR BASE PRIX LOCAL INCAPACITE A EVALUER RECOURS AU SYTEME D'AIDE ET D'APPUI (MISSION ECONOMIQUES, COFACE, ACTIM, DRCE, CFCE, DREE) RECOURS AU CONSEIL EN STRATEGIE INTERNATIONALE TEST PRODUIT SELECTION DES MARCHES CIBLES ETUDES DE MARCHÉ DOCUMENTAIRE POLITIQUE TARIFAIRE EXPORT VEILLE STRATEGIQUE CHOIX DU MODE DE DISTRIBUTION ET DU TYPE D'IMPLANTATION COMMERCIALE SUR SCENARI

S'agissant de la dimension cognitive, 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 6 : 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
« L'Entrepreneurial » ↑ « Stratégie Entrepreneuriale » ↓ « Le Stratégique »	RATIONALITE LIMITEE INTENTION INTUITION SENTIMENT ↑ REPRESENTATIONS SOCIALES MISE EN SCENE DISCOURS RATIONALITE PROCEDURALE ↓ FORMALISATION	EFFET D'IMITATION ↑ ABOUTISSEMENT D'UNE VIE DEPUIS LA CREATION DE L'ENTREPRISE REALISATION VIEUX REVE PAR RAPPORT A UNE DESTINATION ACQUERIR LA DIMENSION « INTERNATIONALE » SENTIMENT D'ACCOMPLISSEMENT COMPETITIVITE PERCUE DISTANCE PSYCHIQUE ↓ JUSTIFICATION RATIONELLE IMPOSSIBILITE DE FAIRE AUTREMENT SAUVEGARDE DE L'EMPLOI AUTO-JUSTIFICATION ET AUTO-PERSUASION PAR ANALYSE ECONOMIQUE (DELOCALISATIONS) MISE EN SCENE DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Au plan du déterminisme contextuel, celui-ci peut s'exercer à tout niveau du continuum : La spécificité internationale tient par définition dans la nécessité de prendre ne compte non seulement l'environnement local, mais aussi international.

Tableau 7 : Eléments spécifiques à l'internationalisation pour la dimension "Contextuelle"

	ELEMENTS DE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE DE LA PME	PARTICULARITES SPECIFIQUES ATTENDUES DANS LA CADRE DE L'INTERNATIONALISATION
« L'Entrepreneurial » ↑ « Stratégie Entrepreneuriale » ↓ « Le Stratégique »	OPPORTUNITES CONTINGENCE DETERMINISME ENVIRONNEMENTAL ↑ ↓ VEILLE CONCURRENTIELLE SYSTEMES D'INFORMATION STRUCTURATION MARCHES	↑ COMMANDE NON SOLICITE D'UN ACHETEUR ETRANGER CONNAISSANCE FORTUITE DE NOUVEAUX DEBOUCHES SUR DES MARCHES NON PRATIQUES ET INCONNUS OBLIGATION DE TRAVAILLER AVEC DES PAYS ETRANGER PAR LA FORCE DES CHOSES : FOURNISSEUR, CLIENTS QUI DELOCALISENT ↓ TAILLE MARCHÉ LOCAL INSUFFISANTE EN RECESSION NICHE ULTRA POINTUE SUPPOSANT MARCHÉ INTERNATIONAL VEILLE SYSTEMATIQUE ORGANISEE SUIVI SYSTEMATIQUE DES APPELS D'OFFRE INTERNATIONNAUX PARTICIPATION AUX SALONS PROFESSIONNELS DU SECTEUR CONCEPTION D'UN SYSTEME D'INFORMATION OUVERT MISE EN PLACE DATA MINING, CRM, COUVERTURE GEOGRAPHIQUE IMPOSEE PAR LES CONCURRENTS

La dimension organisationnelle de l'internationalisation des PME comme stratégie entrepreneuriale est, elle, probablement plus importante dans le « stratégique » ou l'organigramme mondial devient un espace de jeux de pouvoirs plus grand, que dans une vision entrepreneuriale où seule la pression des salariés peut a priori avoir un rôle.

Tableau 8 : Eléments spécifiques à l'internationalisation pour la dimension "Organisationnelle"

	ELEMENTS DE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE DE LA PME	PARTICULARITES SPECIFIQUES ATTENDUES DANS LA CADRE DE L'INTERNATIONALISATION
« L'Entrepreneurial » ↑ « Stratégie Entrepreneuriale » ↓ « Le Stratégique »	EMERGENCE ORGANISATIONNELLE RESEAUX ↑ ↓ CULTURE JEUX POLITIQUES POUVOIR STRUCTURATION INSTRUMENTALE ALLIANCES COOPERATION	↑ RESEAUX DE RELATIONS PERSONNELLES DU DIRIGEANT PRESSION CULTURELLE NOUVEAUX SALARIES ↓ RECHERCHE D'AUTONOMIE PAR ELOIGNEMENT DU SIEGE RECHERCHE DE CREATION DE POSTES EN EXPATRIATION (PROMOTION OU INVERSE) ↓

Au plan opérationnel enfin (tableau 9), les notions de souplesse, réactivité, expérience individuelle, etc., d'un fonctionnement entrepreneurial se retrouvent dans des pratiques de gestion qui supposent à l'international des connaissances spécifiques liées une fois encore à la personnalité du dirigeant. Une démarche stratégique portera sans doute plus à maîtriser certaines des techniques internationales « sensibles », même si la sous-traitance reste fréquente devant les coûts d'internalisation des ces savoirs faire.

Tableau 9 : Eléments spécifiques à l'internationalisation pour la dimension Opérationnelle"

	ELEMENTS DE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE DE LA PME	PARTICULARITES SPECIFIQUES ATTENDUES DANS LA CADRE DE L'INTERNATIONALISATION
« L'Entrepreneurial » ↑ « Stratégie Entrepreneuriale » ↓ « Le Stratégique »	REACTIVITE IMPULSION EXPERIENCE SAVOIR-FAIRE ↑ ↓ RESSOURCES COMPETENCES EVALUATION REGLES RESULTATS	↑ MAITRISE DES LANGUES ETRANGERES CONNAISSANCE TECHNIQUES COMMERCE INTERNATIONAL DE BASE (CHAINE DOCUMENTAIRE) EXPERIENCE INTERNATIONALE PERSONNELLE DU DIRIGEANT CAPACITE DE REPONSE INDUSTRIELLE, FLEXIBILITE SOUS-TRAITANCE DE GESTION DES RISQUES (CHANGE NOTAMMENT), DES SECURITE DE PAIEMENTS, GESTION JURIDIQUE, LOGISTIQUE INTERNATIONALE ↓ SERVICES PROPRES DANS L'ORGANIGRAMME POUR L'INTERNATIONAL GESTION EXPATRIATION SALARIES CONSOLIDATION CONTRÔLE BUDGETAIRE FISCALITE INTERNATIONALE ↓

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

3.2. Analyse dynamique : spécificités des configurations attendues selon le degré d'engagement dans l'internationalisation.

Sans vouloir dénaturer les différents modèles d'engagement incrémental à l'international des PME et la finesse de leurs analyses, il nous semble cependant préférable de se limiter aux trois stades énoncés par Katsikéas et Léonidou (1996). D'après leur revue de la littérature en effet, tous les modèles incrémentaux ont en commun trois phases : Pré-engagement, initial, avancé. Ces trois phases semblent suffisantes pour montrer que les stratégies entrepreneuriales correspondantes présentent des configurations différentes en intensité et en nature du continuum entrepreneuriat-stratégie. On peut rappeler qu'une telle présentation ne préjuge pas d'un « ordre logique » a priori que devraient observer les PME dans le cadre d'une progression de leur engagement à l'international.

Tableau 10 : Grille de configurations attendues selon les modalités stratégiques opérationnelles d'internationalisation

Types de stratégies internationales « génériques » Selon stades d'engagement de la PME	DECISIONNELLE	COGNITIVE	CONTEXTUELLE	ORGANISATIONNELLE	OPERATIONNELLE
PRE – ENGAGEMENT	Reconnaissance de l'existence du problème Décision de ne pas décider	Sentiment, intuition que la question mérite d'être étudiée	Réussite d'entreprises autour du dirigeant	Parfois pression des salariés	Pas de connaissance, peu de savoir faire international
INITIAL	Décision d'essayer	Disposition d'esprit favorable, disponibilité pour envisager	Opportunités, courant d'affaire régulier sans effort particulier	Mise en œuvre des réseaux de relations personnels	Maîtrise des techniques commerciales export de base, utilisation du dispositif de soutien institutionnel
AVANCE	Décision d'adopter une démarche active	Anticipation, représentation des finalités	Véritable intégration de l'importance de l'information	Véritable enjeu au sein de l'entreprise	Analyses des résultats à l'international, mise en perspective avec les résultats locaux

On le voit, l'idée que l'intensité de l'engagement allant de pair avec une démarche stratégique croissante peut être contredite : on peut en effet rencontrer des PME leader mondiales sur leur marché alors qu'elle conservent la caractéristique de PME, c'est-à-dire que les décisions engageant l'entreprise sont entre les mains du dirigeant-proprétaire, présentant des dimensions « entrepreneuriales » et « stratégiques ». Ceci est parfaitement illustré ci-dessus : le niveau « avancé » présente une configuration particulière des cinq dimensions n'imposant pas d'être proche de l'idéotype stratégique pur, et est conforme à la notion de stratégie entrepreneuriale.

Conclusion.

L'objectif initial de cet article consistait à proposer une définition du concept de « Stratégie Entrepreneuriale » comme moyen de prendre en compte les dimensions stratégiques et entrepreneuriales dans les PME, notamment dans le cadre de leur internationalisation.

La définition de la stratégie entrepreneuriale comme configuration particulière des cinq dimensions constitutives du continuum Entrepreneuriat – Stratégie répond aussi à un souci d'opérationnalisation du concept.

S'agissant de comprendre le processus d'engagement à l'international de la PME, on peut donc imaginer une étude terrain réalisant des études de cas et des interviews en utilisant des grilles de lecture et d'entretien fondés sur cette notion de stratégie entrepreneuriale comme configuration particulière des cinq attracteurs stratégiques. Cette proposition est actuellement en cours.

Bibliographie :

- D'Amboise, G. Quelle gestion stratégique pour la PME ? Quebec, Les Presses Inter Universitaires.
- 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.
- 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.
- Cossette, P. (1994). « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive. » Actes du 2^{ème} CIFPME, Carthage ;
- Drucker, P. F. (1985). "Entrepreneurial Strategies." California Management Review 27(2).
- Filion, L. J. and T. Verstraete (2001). "L'Entrepreneuriat : Une perspective internationale." Management International 6(1).
- 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.

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" in Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset, Hitt, M.A. et Al, Blackwell Publishers.

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.

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. « Préface ». PME : De Nouvelles Approches. Torres, O. Paris, Economica.

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(Soumis, Juillet 2003).

Messeghem, K. (2003). "Strategic Entrepreneurship and managerial activities in SMEs". International Small Business Journal, Vol 21, n°2, May.

Messeghem; K. (2002). "Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME?". La revue des Sciences de Gestion, n°194.

Mintzberg, H., D. Raisinghani, et al. (1976). "The Structure of "Un-structured" Decision Processes." Administrative Science Quarterly 21: 246-275.

Rennie, M. (1993). "Global competitiveness : Born Global." McKinsey Quarterly 4: 45-52.

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, globalization strategy and proximity. ECSB, Barcelona.

Varrault, N. (1998). « Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME », Actes du 4^{ème} CIFPME, 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, Editions ADREG.