



L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative

Imane Khayat

Doctorante ATER
LAREQUOI

Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

imane.khayat@quoi.uvsq.fr

Résumé :

Cette communication explore l'internationalisation, sous un angle intégrant l'approche behavioriste, l'approche par les ressources et l'approche réseau en vue d'analyser le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Elle a pour objectif d'apporter une contribution conceptuelle permettant d'enrichir l'analyse de l'internationalisation et de la nuancer en fonction des différents contextes des PME. A cette fin, dans un premier temps, nous exposerons les approches traditionnelles de l'internationalisation, puis établirons trois scénarios relatant différents comportements d'internationalisation des PME.

PME, approche behavioriste, approche réseau, approche par les ressources.

Introduction :

Les mutations politiques et économiques du système mondial produites par la globalisation¹ des marchés ont créé de nouveaux champs de libre action pour les entreprises et leur ont imposé de nouvelles règles de jeux. Or, les moyens limités des PME ne leur permettent pas une diversification de leurs produits, ce qui les rend sensiblement attachées à un produit clé et particulièrement vulnérables à son obsolescence (Sandvig et coakley, 1998). Confrontées au déclin de leurs marchés nationaux, elles sont contraintes de se diversifier géographiquement, autrement dit de s'internationaliser.

Les grandes entreprises se sont par le passé souvent vues attribuer l'exclusivité du champ théorique à l'international, puisque selon les théories économiques classiques² les PME n'ont généralement pas les ressources managériales et financières suffisantes pour entreprendre des activités hors de leurs frontières nationales. Les tendances récentes de l'économie semblent renverser la donne au profit des PME qui se voient attribuer un champ théorique de plus en plus important. La plupart des travaux empiriques sur l'internationalisation trouvent leur fondement dans la théorie behavioriste³ (Johanson et Wiedershiem-paul 1975 ; Johanson et Vahne, 1977 ; Bilkey et Tesar 1977). Cette théorie met l'accent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation. L'approche par les ressources s'intéressant à l'internationalisation, insiste sur les capacités spécifiques de la PME pouvant lui procurer un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et al., 1997) pour expliquer le phénomène d'internationalisation. L'approche réseau, quant à elle, fait l'objet d'un développement considérable. Elle définit l'internationalisation des PME à travers les relations d'échanges établies et développées au sein du réseau (Johanson et Mattsson, 1988). Toutefois, ces approches prises individuellement n'apportent qu'un aspect partiel de l'internationalisation des PME et font l'objet de nombreuses critiques.

L'objectif de cette communication est de nuancer ces trois approches et de les enrichir en articulant leur analyse en vue d'établir un cadre conceptuel de l'internationalisation des PME. Le contexte spécifique de la PME l'a assujéti à devenir un objet de recherche à part entière. Etudier la PME implique donc de tenir compte de sa spécificité et de sa diversité.

Bien que le développement de l'approche par les ressources de l'internationalisation des PME ne soit pas encore complètement achevée, elle fournit néanmoins, avec l'approche behavioriste et l'approche réseau, un cadre d'analyse approprié de l'internationalisation des petites entreprises. Une approche intégrative nous permettra en effet de rendre compte de la diversité caractérisant les PME.

Le présent papier s'inscrit dans un cadre conceptuel. Il a pour objet de donner une interprétation des différents comportements d'internationalisation de la PME. Ce travail sera présenté en deux temps. Nous exposerons tout d'abord les approches traditionnelles d'internationalisation, l'approche réseau et l'approche par les ressources ; puis, nous analyserons, en confrontant ces théories, leur applicabilité et leur intérêt dans le cadre de la petite entreprise.

¹. Par opposition à la mondialisation : cette dernière est caractérisée par la guerre froide tandis que la globalisation trouve son origine dans la chute du mur de Berlin et la modification des rapports politiques et économiques entre états. Avec la globalisation, il y a eu une transformation d'un système bipolaire des relations internationales vers un système multipolaire, où chaque état a trouvé une nouvelle liberté d'action (Campistro, 2000).

². Les théories comme celles du monopole, du cycle de vie du produit, de la réaction oligopolistique n'ont pas réussi à donner une explication au phénomène d'internationalisation des PME.

³. Nous retiendrons l'appellation « behavioriste » adoptée par Ageron et Huault (2002).

1. Théories de l'internationalisation

Depuis les études pionnières de Johanson et Wiedershiem-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977), plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la question de l'internationalisation des entreprises. La théorie behavioriste a largement dominé les théories de l'internationalisation. Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements de la PME à l'international a permis l'orientation de la recherche vers d'autres approches, notamment les approches par les ressources et l'approche réseau.

1.1 L'approche behavioriste

Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées par l'approche behavioriste : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedershiem-paul 1975 et Johanson et Vahlne en 1977) et le I-modèle (Bilkey et Tesar, 1977, Cavusgil 1981, Czinkota 1982, Reid 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe : l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif.

1.1.1 Le modèle Uppsala

Les travaux de Johanson et Vahlne (1977), se sont développés au sein de l'école d'Uppsala. Le principal apport de cette école est de concevoir un modèle décrivant l'internationalisation comme un processus long, réactif et évolutif où l'apprentissage progressif (à travers l'expérience dans les marchés étrangers) constitue la clé de l'internationalisation (Johanson et Wiedershiem-paul 1975, Johanson et Vahlne, 1977). Ce schéma séquentiel de l'internationalisation de la firme suggère qu'il existe une adéquation entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise. Le degré d'internationalisation s'accroît en fonction de la taille de l'entreprise.

Johanson et Vahlne, (1990) vont appréhender l'internationalisation à travers une interaction d'une part, entre une firme développant de façon incrémentale sa connaissance des marchés extérieurs et, d'autre part, les ressources à dégager au fur et à mesure de sa progression à l'international. La figure (1) exprime cette interaction entre l'aspect statique et l'aspect dynamique de l'internationalisation. L'aspect statique correspond aux ressources engagées sur le marché cible et aux connaissances qui y sont liées. L'aspect dynamique concerne les décisions d'affectation des ressources dans le temps et les décisions liées au déroulement des activités en cours. Les éléments de l'aspect statique influencent les décisions relatives aux ressources et à l'activité : les entreprises, en améliorant leurs connaissances du marché extérieur, augmentent leur degré de pénétration dans ce marché. Ainsi l'engagement dans le marché étranger s'effectue de façon incrémentale.

De cette interaction entre ces deux aspects, une PME accroît sa présence sur les marchés étrangers progressivement, en évoluant vers des stratégies de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition de connaissances et d'expériences sur la scène internationale. Elle va commencer par l'exportation puis la création de filiales et enfin l'établissement d'unités de production à l'étranger (Johanson et Wiedershiem-paul 1975, Johanson et Vahlne, 1977).

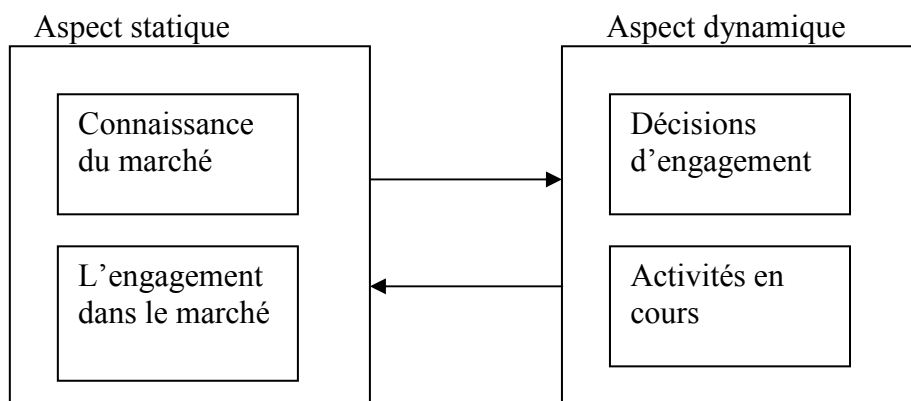


Figure.1 : le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vahne (1990).

Le second apport de l'école suédoise concerne la distance psychologique⁴. Les firmes exportent d'abord vers des pays proches psychologiquement et au fur et à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience dans ces pays, elles vont échanger avec des pays psychologiquement plus éloignés.

1.1.2 Le modèle de l'internationalisation par l'innovation (le I-modèle)

Le modèle d'innovation à l'internationalisation, appelé le I-modèle, décrit le processus d'internationalisation en se basant sur le modèle de diffusion de l'innovation de Rogers (1962). Les fondateurs de ce modèle ont étudié plus particulièrement l'exportation et ont appliqué le modèle aux petites et aux grandes firmes. Ils considèrent qu'il existe des antécédents à l'exportation dont dépendra l'adoption, la non adoption ou l'abandon de l'exportation. Ainsi par exemple les traits objectifs du dirigeant et sa perception de l'export ont un impact important sur l'adoption de l'exportation (Axinn, 1988, Axinn et al. 1994). Le I-modèle est fondé sur deux grands préceptes qui restent largement imprégnés de l'école Uppsala : (1) l'implication progressive et par étape des firmes dans l'exportation; (2) l'existence de la distance psychologique⁵, surmontée par l'expérience acquise par la firme sur les marchés étrangers. En effet, Bilkey et Tesar (1977) et Cavusgil (1980) affirment que la distance psychologique est partie intégrante du processus de développement à l'international. Aussi, plusieurs étapes à l'exportation ont ainsi été proposées (Bilkey et Tesar 1977, Bilkey, 1978 ; Cavusgil 1981, Czinkota 1982, Reid 1981) pour décrire le processus d'internationalisation. Ces étapes peuvent être présentées généralement en trois principales phases, selon Leonidou et Katsikeas (1996) (Tableau 1) : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée.

⁴. Différences culturelles, politiques, linguistiques et autres différences ayant une influence sur la circulation de l'information entre la firme et le marché (Joffre, 1986).

⁵. Dite aussi psychique.

Tableau 1 : Les étapes à l'internationalisation selon le I-modèle.

Etape	Description
Pré-engagement	-firmes intéressées seulement par le marché national. -firmes impliquées dans le marché national mais envisageant sérieusement d'exporter. -firmes ayant déjà exporté par le passé et ne le faisant plus.
Phase initiale	firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger
Phase avancée	-firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger. -firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international

Le I-modèle et le modèle Uppsala supposent aussi une bonne implantation nationale des firmes qui internationalisent leurs activités. La différence conceptuelle majeure que nous pouvons relever entre ces deux approches consiste dans la façon même de considérer l'internationalisation. Selon le I-modèle, l'export est vu comme étant le fruit du management de l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977). Chaque étape s'inscrit en rupture avec l'autre et représente une innovation qu'il s'agit de bien gérer. Aussi, au niveau opérationnel, le I-modèle utilise le ratio ventes/exportation comme base de calculs pour mesurer le degré d'implication des firmes à l'international.

L'I-modèle et l'école Uppsala ont constitué pendant longtemps la base théorique de différentes études empiriques sur l'internationalisation. Ils font, par ailleurs défaut au niveau des dimensions accompagnant le processus de développement et son fonctionnement à l'intérieur des entreprises puisqu'ils ne fournissent qu'un aperçu des processus de développement à l'international. D'autres faiblesses théoriques ont fait émerger d'autres courants pour l'analyse de l'internationalisation, notamment l'approche réseau et l'approche par les ressources.

1.2 L'approche réseau.

L'approche réseau va se développer aussi au sein même de l'école Uppsala. Johanson et Vahlne (1990) vont améliorer leur précédent modèle (Johanson et Vahlne, 1977) pour insister sur l'importance de la position de la firme dans le réseau et expliquer les motivations et modalités d'internationalisation. Ils reprennent les concepts utilisés dans le modèle original « engagement, connaissance, activités actuelles et l'engagement de décisions » et les examinent de façon multilatérale plutôt qu'unilatérale : ils considèrent le processus de façon intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

Ainsi, ils définissent l'internationalisation en tant que réseaux se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes de Johanson et Mattsson (1988) : la prolongation, la pénétration, et l'intégration. La prolongation est la première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau. L'intégration, constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Le réseau est défini comme la jonction d'un ensemble de relations d'échange (Cook et Emerson, 1978). Le rapport liant les firmes entre elles forme le noyau de l'approche réseau. En créant des liens financiers, technologiques, et de marché, avec les autres acteurs du réseau, les firmes élargissent progressivement leurs connexions et peuvent étendre leurs activités au-delà des frontières nationales pour devenir internationales. Ces rapports entraînent la firme

dans des relations internationales délibérées mais non planifiées (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Johanson 1999). Johanson et Mattsson (1988) considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Le degré d'internationalisation de la firme et du marché influence ce processus. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et le développement des connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance. La position de la firme dans le réseau industriel est le résultat cumulatif d'activités passées dans le réseau, qu'il soit formel ou informel (Johanson et Mattsson 1988). Elle peut aussi être considérée dans une optique individuelle (d'une firme à une autre firme) et collective (de la firme au réseau). D'un point de vue individuel, la complémentarité et la compétitivité sont des éléments importants dans le processus d'internationalisation. Autrement dit, les firmes sont mutuellement dépendantes à travers les relations de coopération et de compétition.

En combinant ces deux perspectives Johanson et Mattsson (1988) identifient quatre situations d'internationalisation (figure 2) où la stratégie d'internationalisation des firmes est liée au besoin de développement des connaissances, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau.

Degré d'internationalisation du marché			
		Faible	Fort
Degré d'internationalisation de la firme	Faible	Premier entrant	Dernier entrant
	Fort	Seul à l'international	Plusieurs à l'international

Figure . 2 : l'internationalisation selon l'approche réseau (Johanson et Mattson, 1988).

Le premiers entrant (« *the early starter* ») a des relations réduites et sans importance avec les firmes étrangères. La firme a une connaissance limitée des marchés étrangers et recourt généralement à des agents locaux, des maisons de distribution ou à des firmes plus expérimentées. Elle exporte pour commencer des opérations à l'international et acquérir de l'expérience. L'initiative d'exportation est le plus souvent prise par d'autres partenaires de la firme que par elle-même. A ce stade, l'ajustement quantitatif des ressources joue un rôle important, car la capacité de production de l'entreprise doit être augmentée pour faire face à la demande dans les nouveaux marchés. L'ajustement qualitatif des ressources peut résulter de la distance psychologique existante entre les marchés et le besoin de développer de nouvelles connaissances. Lorsque l'entreprise devient plus internationalisée, elle passera à la phase suivante.

Un seul à l'international (« *the lonely international* ») est le cas où l'entreprise est hautement internationalisée alors que le marché où elle se trouve ne l'est pas. Grâce à son expérience, l'entreprise peut entrer dans de nouveaux réseaux et étendre son activité. Elle a moins de pression même si ses besoins en termes d'ajustement de ses ressources et de coordination de ses activités internationales sont importants.

Les derniers entrants (« *the late starter*») a déjà un réseau intérieur qui peut constituer une force motrice pour son développement à l'international. Il est souvent attiré vers l'international par un réseau international (ses clients, ses fournisseurs...). Dans ce cas,

l'ajustement des ressources et le besoin de coordination des activités à l'international sont importants.

Lorsqu'il y a *plusieurs entreprises à l'international* « *the international among others* », celles-ci opèrent dans un réseau développé et compétitif, dans lequel le marché national recule graduellement face à la globalisation. La firme et son réseau sont fortement internationalisés. L'internationalisation à travers un réseau peut paraître pour les petites firmes comme la meilleure alternative stratégique à travers notamment les acquisitions, les coopérations, les alliances et les joint-ventures (Johanson et Mattson, 1988).

En somme, la perspective de réseau va au-delà des modèles d'internationalisation traditionnels et suppose que les stratégies internationales élaborées par les entreprises sont influencées par leurs rapports avec le réseau. Par conséquent, ces rapports peuvent conduire, faciliter ou empêcher l'internationalisation de la firme. Ils peuvent également influencer le choix du mode d'entrée dans le marché étranger (Coviello et Munro 1997).

1.3 L'approche par les ressources

L'approche par les ressources est basée sur l'appropriation d'attributs soutenable et difficilement imitables de la firme qui sont sources de rentes économiques et d'avantages concurrentiels soutenable (Barney, 1996). Elle renvoie non seulement à la propriété des ressources, mais également à la capacité dynamique de l'apprentissage organisationnel à développer de nouvelles ressources (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et alii, 1997). Teece et alii (1997) insistent sur les capacités comme mécanisme par lequel la firme apprend et accumule de nouvelles compétences et capacités pour déployer et coordonner différentes ressources.

L'approche par les ressources s'est récemment enrichie pour développer une analyse par les ressources et les compétences des firmes internationales ou multinationales. Tallman et Fladmoe-Lindquist, (1994, 2000), proposent un modèle d'analyse des avantages compétitifs des multinationales à travers leurs capacités internes uniques. Etudiant les PME à partir de la perspective par les ressources, Marchesnay (2002) constate que dans la PME qualifiée de traditionnelle, la création de la valeur ne repose pas que sur la détention de ressources rares et distinctives, même si quelques exceptions peuvent exister. D'autres recherches, d'ordre empirique, trouvent cependant dans cette approche une base d'analyse pertinente pour étudier le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (Andersen et Low Suat, 1998 ; Beamish et Dhanaraj, 2003).

Pour expliquer le développement à l'international des firmes, Penrose (1959) avance que l'indivisibilité des ressources productives justifie leur sous utilisation. Par conséquent, la firme est incitée à s'étendre afin de consommer ses ressources sous-utilisées. Autrement dit, l'ampleur de sa diversification est fonction du stock de ressources dont elle dispose. Montgomery et Wernerfelt (1991), complètent ces propos en ajoutant que les ressources spécifiques ne peuvent être appliquées efficacement que dans un nombre limité d'industries. Ce sont les ressources moins spécifiques qui peuvent fournir la base d'une large diversification de la firme.

Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994) présentent quant à eux, un modèle de l'approche par les ressources à l'international dans lequel le processus d'internationalisation est caractérisé par deux facteurs : la disponibilité des ressources et l'intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel (figure 4).

Les firmes avec des ressources limitées et une faible capacité d'apprentissage organisationnel (quadrant 1) ne sont pas susceptibles de poursuivre un développement international ou multinational. Ces firmes n'ont pas une connaissance suffisante pour explorer une approche alternative leur permettant d'affronter les contraintes liées à l'internationalisation. Aussi, elles

ne sont pas conscientes des opportunités offertes par la multinationalisation ou ne comprennent pas complètement les implications de la compétition étrangère sur leurs propres marchés.

Les firmes ayant une faible disponibilité des ressources, mais une motivation élevée pour s'internationaliser (quadrant 2) reconnaissent les avantages dissimulés de la multinationalisation, mais ne sont pas capables en termes de structures et de ressources, de changer complètement.

Les firmes ayant une disponibilité importante de ressources mais n'ayant pas une capacité d'apprentissage organisationnel ou de développement des compétences requises pour ce processus se situent dans le quadrant 3. Ces firmes ont tendance à internaliser de nouvelles ressources puisqu'elles ne peuvent pas s'appuyer sur celles déjà existantes.

Les firmes ayant une disponibilité importante de ressources et une grande capacité d'apprentissage organisationnel sont dans une meilleure position pour devenir multinationales (quadrant 4). Les firmes ayant atteint ce stade de développement ne peuvent plus être considérées comme petites et des structures en réseau sont nécessaires pour maintenir la flexibilité des réponses stratégiques (Tallman et Fladmoe-Lindquist 1994).

Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994) offrent une recherche intéressante combinant l'apport de l'approche réseau et l'approche par les ressources en considérant, d'une part que les ressources spécifiques de la firme déterminent son choix stratégique concernant le produit, le marché et l'organisation, d'autre part que les structures en réseau influencent le développement à l'international.

		Disponibilité des ressources	
		Faible	Fort
Intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel	Fort	<i>Quadrant 1</i> : Firmes nationales : - intérêt marginal aux marchés internationaux. -exportation et licences -faibles résultats des stratégies multinationales	<i>Quadrant 3</i> : Multinationales statiques : -la recherche de la domination du marché -internationalisation élevée -faibles risques/faibles recettes
	Faible	<i>Quadrant 2</i> : les multinationales apprenantes : -recherche de croissance rapide -coopération -centralisation sur la croissance	<i>Quadrant 4</i> : multinationales globales : -centrées sur le marché global -structure en réseau -recettes élevées selon les objectifs prévus

Figure 3 : Ressources, apprentissage et multinationales (Tallman et Fladmoe-Lindquist 1994)

2. Emploi des approches behavioriste, réseau et ressources pour l'analyse de l'internationalisation des PME

Les recherches sur la PME ont sans doute progressé grâce à la reconnaissance de leur spécificité. Cette spécificité ne va pas sans renfermer une grande diversité dans leurs comportements. Il est ainsi important d'adopter une approche intégrative pour examiner leur processus d'internationalisation. Nous examinerons brièvement les particularités du contexte

de la PME, puis nous proposerons une interprétation des différents comportements de la PME selon les approches d'internationalisation présentées dans la première partie.

2. 1 La spécificité de la PME

Depuis quelques années la légitimité de la PME comme objet de recherche à part entière est reconnue. La PME n'est plus identifiée à travers les modèles génériques de la grande entreprise parce qu'elle dispose de caractéristiques spécifiques (Julien, 1997) et est confrontée à des problèmes différents (Wynarczyk et ali., 1993). Torrès (1997), légitime l'intérêt pour un champ de recherche centré sur la PME, en exposant trois justifications méthodologique, théorique et empirique. Méthodologiquement, certaines pratiques stratégiques sont plus lisibles dans les petites entreprises que dans les grandes. Au plan conceptuel, plusieurs théories justifient la présence des petites entreprises, notamment le rôle de l'entrepreneuriat, la théorie des interstices, les critiques à l'égard des économies d'échelle et les mutations des systèmes productifs. Enfin, empiriquement, ces entreprises à dimension humaine possèdent les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité.

Les caractères spécifiques des PME recèlent par ailleurs leur extrême hétérogénéité (Marchesnay, 1993, Julien 1997). Il n'est pas possible en effet de parler de la PME mais des PME puisque les conditions et les situations dans lesquelles elles se créent et évoluent sont très différentes (Julien, 1997). Les chercheurs se sont efforcés par ailleurs de construire des typologies pour tenir compte de cette diversité, bien qu'un ensemble de caractéristiques reste commun aux PME, notamment l'importance de l'entrepreneur, de l'environnement et le choix d'activités hautement spécialisées (Marchesnay, 1993).

Une première distinction peut s'opérer entre PME manufacturières et tertiaires (Julien, 1997) ou entre la très petite entreprise et l'entreprise moyenne (Julien et Marchesnay, 1988).

Ardenti et Vrain (2000) opèrent une distinction entre les PMI traditionnelle et réorganisée. Dans la première catégorie, les changements mineurs et ponctuels ne sont pas fréquents et s'ils ont lieu, ils ne bouleversent pas l'organisation globale de l'entreprise. Dans la seconde catégorie, les changements majeurs et permanents affectent à la fois les facteurs de production, l'organisation interne, la structure et la composition de la main-d'œuvre. Ces dernières introduisent d'importantes innovations technologiques et organisationnelles.

Julien (1997) repère dans la littérature un ensemble de typologies de PME qu'il classe en quatre grands groupes selon la propriété de l'entreprise, les stratégies ou objectifs de l'entreprise, le stade de développement ou d'organisation et le secteur ou les opportunités de marché. Il construit une taxinomie globale et complexe en disposant les éléments de ces typologies sur plusieurs « continuums ».

Si ces typologies rendent compte de la diversité des PME, elles présentent toutefois une spécificité dans le mode de fonctionnement s'apparentant à ce que Torrès (1997a) appelle la « forme-PME ». En effet, l'approche typologique s'inscrit dans le cadre de la spécificité dans la mesure où les différences touchant ces PME sont des différences de degrés et non de nature. Leyronas et Torrès (1996) en distinguant entre le comportement stratégique des PME locales et globales, appuient le principe de « dénaturation » selon lequel le changement des dimensions spatiales ou territoriales dénature la PME internationale qui se comporte désormais comme une grande entreprise miniature. Cette dénaturation des PME « globales » constitue par ailleurs une exception au principe de la spécificité. Torrès (1997a) parle ainsi d'une situation « contre-nature » par rapport à la conception classique de la PME et se réinterroge sur ce principe de spécificité : *« les évolutions actuelles suggèrent de s'interroger sur le champ de pertinence de la thèse de la spécificité de gestion de la PME. Pour ce faire, cette thèse ne doit plus être prise comme un paradigme mais comme une simple hypothèse de*

recherche contestable. La question est de savoir dans quelle mesure et sous quelles conditions la conception théorique de la PME qui guide les chercheurs dans leurs investigations est toujours valide ». A partir de là, nous pouvons nous interroger sur le comportement et les typologies des PME agissant à une échelle globale ou mondiale.

A la lumière des travaux de Julien⁶ (1997), Leyronas et Torrès (1996) établissent une typologie multicritère sur un « continuum » de PME internationales pour finalement conclure à l'hétérogénéité des PME internationales. Torrès (1997b), en distinguant entre l'espace de localisation (l'emplacement des PME) et l'espace de fonctionnement des PME (le lieu de leur approvisionnement en ressources), constitue quatre catégories de PME selon leur niveau de globalisation. La première catégorie touche les « PME locales » où l'approvisionnement et le déploiement des ressources se font sur un territoire local, régional ou national. La deuxième catégorie de « PME globales » renferme des PME sur un marché intérieur s'approvisionnant en tout ou en partie sur le marché international. Dans le troisième groupe, il s'agit des « PME internationales » : le cas de la petite entreprise internationale correspond à la plupart des petites entreprises exportatrices qui peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international. Enfin, la quatrième catégorie des « PME globales » concerne les PME qui exportent et importent simultanément. Elles réalisent une partie de leurs productions à l'étranger et développent des activités de recherche et développement à l'échelle internationale. Julien (1996) établit une typologie des PME en fonction des stratégies de globalisation adoptées. Il reprend la taxinomie de Torrès (1997b) et lui ajoute une cinquième catégorie de PME qui fonctionnent indirectement sur le marché mondial, soit en réseau, soit en relation avec d'autres firmes internationales. Ces petites firmes recourent à des ressources internationales et exportent indirectement tout en ayant une localisation strictement territoriale.

Malgré la diversité des approches cherchant à cerner le comportement des PME internationales, force est de constater que **la taille reste le critère privilégié pour caractériser la PME**. En effet, même si la petite taille a pendant longtemps été considérée comme un handicap au développement international, les observations actuelles tendent à souligner la contribution importante des PME dans l'exportation : 43% des entreprises exportatrices françaises avaient moins de 250 salariés en 2001⁷. En effet, l'exportation peut être un mode bien adapté aux PME parce qu'elle leur offre une certaine sécurité et un engagement limité des ressources (Leonidou et Katsikeas, 1996).

La relation entre la taille de la firme et le comportement d'exportation a été l'un des sujets les plus traités par la littérature. Particulièrement, l'hypothèse selon laquelle les firmes de grande taille sont les plus susceptibles d'exporter puisque leur taille affecte leurs capacités commerciales, leurs attitudes, leurs besoins et pratiques qui sont des déterminants importants pour le succès de l'exportation (Wagner, 1995). Selon Saporata (1986), la taille des PME constitue plutôt un obstacle au développement international au regard, notamment de leurs moyens limités, de leurs accès difficiles aux sources d'informations sur les marchés extérieurs, de leur moindre maîtrise de la culture d'accueil et la complexité des procédures à l'échange international. Selon Calof (1993), la taille n'empêche pas l'internationalisation des petites entreprises mais limite les opportunités sur les marchés extérieurs ainsi que le nombre de marchés servis. Certaines ressources dont disposerait l'entreprise peuvent être critiques et influencer sa croissance et le choix des marchés qu'elle peut pénétrer. En effet, le manque de ressources financières, physiques, le manque d'opportunités convenables et le manque de capacité managériale suffisante contraignent l'activité à l'international des PME (Penrose, 1959).

⁶ . Première édition 1994.

⁷ . Source : Douanes, calculs DREE VB.

Malgré ce tableau un peu sombre que la littérature consacrée à l'international dresse de la petite entreprise, certaines modifications des conditions de l'échange international rendent plus appréciables les qualités traditionnelles de souplesse et de rapidité d'intervention des PME. Ceci est notamment remarquable lorsqu'il s'agit de saisir des opportunités d'affaire de produit à cycle de vie court ou de s'engager dans des secteurs de technologie de pointe (Joffre, 1986). Ces PME peuvent occuper, au niveau mondial, des créneaux étroits qui ne leur auraient pas procuré de débouchés suffisants sur le seul territoire national (Ardenti et Vrain, 2000).

2. 2 Examen de l'articulation de l'approche behavioriste, de l'approche ressource et de l'approche réseau pour l'internationalisation de la PME

L'internationalisation étant un facteur renforçant les contraintes pour les PME, le dirigeant joue un rôle indéniable. Bien que le modèle d'Uppsala et le I-modèle tiennent compte de cette variable, ils sont critiqués par rapport au processus linéaire qu'ils proposent et qui ne prévoit pas le temps que peut prendre chaque étape, ni ne décrit comment le passage d'une étape à une autre est effectué. Aussi, de plus en plus de PME s'engagent de façon active, dès leur création à l'international (Knight et Cavusgil, 1996), et n'évoluent pas à l'international à travers ce schéma progressif.

D'après Andersen et Low Suat (1998), l'accumulation progressive de la connaissance sur les marchés étrangers fait référence à la « connaissance expérientielle » au sens de Penrose (1959). Ceci rend selon lui le modèle de Johanson et Vahlne, (1990) cohérent avec l'approche par les ressources. Cette justification ne fait cependant pas l'unanimité des chercheurs. Peng (2001), juge que les deux approches sont contradictoires. Il soutient que les entreprises n'ont pas besoin de passer par des étapes pour s'internationaliser, puisque l'appropriation de ressources spécifiques permet d'accélérer leur processus d'internationalisation. Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994) situent les firmes de Johanson et Vahlne (1977) dans le quadrant 2 de leur matrice (figure 3).

Autio et al. (2000) contestent les modèles behavioristes et soutiennent que les firmes doivent faire face à l'inertie causée par leur orientation sur leur marché national. Ainsi, plus tôt l'entreprise s'internationalise, moins elle aura à franchir ces barrières. Autrement dit, seules les firmes qui n'ont pas établi de routines avec le marché national arrivent à surpasser les concurrents qui attendent longtemps avant de s'internationaliser. Par conséquent, contrairement aux modèles behavioristes, selon lesquels il y a des importunités à s'internationaliser tôt pour les PME, il pourrait y avoir des avantages à être une petite entreprise pour conclure des transactions à l'international (Liesch et Knight, 1999).

L'approche par les ressources présenterait, de ce fait, un cadre favorable à l'internationalisation des PME qui n'ont pas besoin de suivre le cheminement linéaire de l'approche behavioriste. Elles peuvent outrepasser des étapes intermédiaires si elles disposent de connaissances suffisantes au sujet des marchés internationaux et d'une efficacité d'assimilation et d'apprentissage de ces connaissances (Autio et al.; 2000, Zwart et al. 2000). Les ressources entrepreneuriales, financières et technologiques paraissent aussi particulièrement importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs et être performant (Wright et al., 2001, Beamish et Dhanaraj, 2003).

L'approche réseau, quant à elle, procure aussi une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement des petites firmes dont le développement tend à être dépendant des autres firmes dans le réseau (Coviello et Munro 1997). En effet, dans cette approche, le marché est représenté comme un système de relations entre de nombreux acteurs (clients, fournisseurs, concurrents, agences de soutiens privées ou publiques) où l'action stratégique est rarement le fruit d'une seule firme (Coviello et Munro

1997, Jones, 1999). L'internationalisation des PME dépend ainsi aussi bien de la relation avec les acteurs du réseau et de l'activité de la firme que de l'expérience du dirigeant (Forsman et al., 2002). Le dirigeant reste l'acteur clé qui conduit l'internationalisation et donc met en commun les acteurs, les ressources et les institutions.

Vesalainen et al. (1999), en joignant l'approche par les ressources et l'approche réseau, tentent d'offrir un cadre d'analyse de la PME. Ils établissent une matrice rendant compte de quatre figures d'entreprises selon leurs capacités de « réseautage » et leurs ressources. Par capacité de « réseautage », ils désignent un certain nombre de compétences de communication, de coopération, d'orientation client, d'information, de confiance et d'orientation marché. Ainsi, la possession par la PME de ressources transférables et hautement spécialisées est importante pour exister dans le réseau. Or, ces ressources ne peuvent être pleinement exploitées que si la PME dispose d'une grande capacité de « réseautage ». Par ailleurs, les PME ne disposant pas de cette capacité auront besoin d'aborder l'internationalisation de façon incrémentale et progressive.

Coviello et Munro (1997) stipulent que l'internationalisation des PME ne progresse pas en fonction des caractéristiques culturelles du marché ou plus généralement, en fonction de la distance psychologique, comme il est précisé dans les modèles behavioristes. En revanche, elle dépend des relations que l'entreprise entretient aussi bien dans son marché national que dans ses marchés étrangers (Johanson et Mattsson, 1988). La PME, peut ainsi passer du marché domestique au marché international via un réseau qui peut lui faciliter les contacts et l'aider à pénétrer dans de nouveaux marchés. La sélection des marchés étrangers et l'initiative d'entrée dans ces marchés relève des opportunités créées dans un réseau (Coviello et Munro, 1997). Le réseau représente, pour la PME internationale, une source qui lui permet de gagner en information, en ressources externes et de partager les coûts et le risque à l'international (Julien, 1997 ; Forsman, al., 2002). La plupart des PME doivent encore développer des compétences à l'international. Le réseau leur permet néanmoins de bénéficier de ces compétences pour s'internationaliser rapidement (Borghoff et Welge, 2000).

Nous pouvons conclure qu'aucune de ces approches n'est à même d'expliquer à elle seule tous les comportements d'internationalisation des PME. L'hétérogénéité des PME nous impose ainsi une approche intégrative. Nous avons pu par ailleurs envisager trois scénarios associant l'approche behavioriste, l'approche par les ressources et l'approche réseau pour l'analyse du processus d'internationalisation des PME (figure 4).

Scénario 1 : il s'agit, selon Joffe (1994), de PME qui sont en phase d'ouverture à l'international. Ces entreprises cherchent à explorer les marchés étrangers après avoir accumulé une expérience importante sur le marché national. Dans ce cas, une reconfiguration des systèmes de production et de distribution pour les adapter au besoin de l'international s'inscrirait dans un cycle analogue à celui décrit par Bilkey et Tesar (Ageron et Huault, 2002). Les PME dans ce cas ont un comportement réactif à l'international. Nous pourrions identifier dans cette catégorie les entreprises de sous-traitance dans des secteurs traditionnels avec des stratégies de différenciation par les coûts. L'approche behavioriste ne serait pas, par ailleurs, pertinente pour les PME de haute technologie et de service (Bell, 1995).

Scénario 2 : il concerne les PME qui développent une stratégie active basée sur des compétences clés, notamment d'innovation et d'identification des opportunités, lui donnant un avantage compétitif à l'international. L'appropriation de certaines ressources ou compétences permet par ailleurs à des PME de franchir les étapes. Ces PME peuvent être des entreprises de haute technologies où les coûts de recherche et développement sont élevés, le cycle de vie du produit est court et où la concentration du marché de haute technologie accélère l'internationalisation (Bell, 1995). Selon Reuber et Fischer (1997) le niveau de connaissance et d'expérience de l'équipe dirigeante dans les petites entreprises de service

(logiciel) leur permet de franchir les premières étapes. Ces PME recherchent des clients aussi bien sur le marché national qu'international, poursuivent des stratégies de spécialisation et ne sont pas préoccupées par la proximité psychologique (Bell, 1995).

Scénario 3 : Si l'on considère que l'internationalisation, dans ce cas, se fait de façon rapide et compacte, la PME serait dès sa création dans une phase de globalisation. La PME est donc dans un espace productif décloisonné (Joffre, 1994). Elle est motivée par un besoin de partager son savoir-faire et sa technologie. Il s'agit de PME organisées dans un système de partenariat et de sous-traitance « d'intelligence » où une forte synergie est créée entre les firmes membres (Julien, 1996). Il s'agit d'entreprises avec des stratégies offensives et des produits complexes et de haute technologie ou haut de gamme qui évoluent sur des marchés à croissance rapide. Nous pouvons imaginer, comme Torrès (1997b), les exemples de petites entreprises de biotechnologies alimentaires qui tissent des réseaux de coopération à l'échelle mondiale afin d'être sans cesse en éveil sur des marchés très complexes et évolutifs.

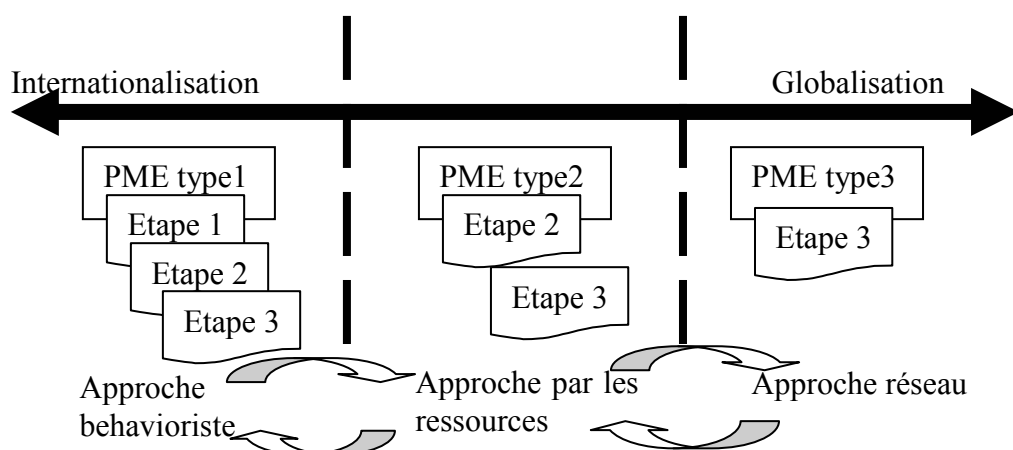


Figure 4 : Analyse du processus d'internationalisation des PME

Selon ces scénarios, le processus d'internationalisation est ralenti par les étapes et la distance psychologique. En revanche, dans l'approche réseau et l'approche par les ressources, l'accélération ou le ralentissement du processus d'internationalisation des PME dépend des ressources internes (qui peuvent posséder des caractéristiques idiosyncrasiques et procurer un avantage compétitif à l'étranger) et externes (qui sont principalement réalisées en ayant des positions importantes dans le réseau) de la PME.

Conclusion

Les recherches consacrées à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises évoluent de plus en plus de façon à se démarquer de celles de la grande firme (McDougall et Oviatt, 2000). Il est cependant toujours possible, dans le contexte de la spécificité des PME, de trouver un cadre d'analyse approprié. Notre objectif à travers cette communication était de cerner quelques perspectives d'analyse de l'internationalisation de la PME. A cette fin, nous avons identifié quatre courants présentant une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des PME. L'analyse critique de l'I-modèle, du modèle Uppsala, de l'approche réseau et de l'approche par les ressources nous a permis d'associer ces approches pour tenir compte de la diversité du contexte de la PME.

Le I-modèle et le modèle d'Uppsala sont appropriés pour des PME dont la compétence et la nature des activités les contraignent à un processus incrémental et progressif ainsi qu'à tenir compte de la distance psychologique. Ces modèles ont échoué cependant à expliquer le comportement des petites entreprises internationales à croissance rapide et des petites entreprises globales. L'approche par les ressources et l'approche réseau vont jouer un rôle important pour répondre notamment à cette question. En effet, le profil des ressources de la PME et de son réseau oriente sa stratégie, facilite et conduit son internationalisation (Andersen et Low Suat, 1998 ; Coviello et Munro, 1995, Jones, 1999). Ceci épargne ainsi à la PME disposant de ressources importantes de franchir certaines étapes et à d'autres ayant des positions avantageuses dans un réseau notamment international de s'internationaliser dès la naissance. La PME est donc conditionnée par les ressources dont elle dispose aussi bien en son sein qu'à l'intérieur de son réseau. Ce qui nous amène à conclure à une continuité entre les trois approches fondées sur l'appropriation des ressources. Ces ressources constituent un patrimoine qu'il faut accumuler, développer et mobiliser pour accélérer le processus d'internationalisation.

Bien que l'approche par les ressources et l'approche réseau puissent fournir un guide directif pour les activités à l'international des PME et constituer une solution théorique qui peut mettre fin aux résultats contradictoires des recherches sur l'internationalisation des PME (Madsen et Knudsen, 2002), elles présentent quelques faiblesses au niveau de la prise de décision à l'international. D'une part, dans l'approche réseau, les décisions sont prises en fonction de l'évolution de l'activité dans le temps et non à partir d'une analyse et d'une étude des situations (Jones, 1999). D'autre part, les tenants de l'approche par les ressources expliquent l'internationalisation à travers les décisions stratégiques prises en fonction des capacités et contraintes liées à la possession de certaines ressources. En outre, les entreprises sont supposées prendre des décisions rationnelles entre des choix clairs et à des moments spécifiques dans le temps (Jones et Coviello, 2002).

Conscient des limites que présentent l'approche behavioriste, l'approche par les ressources et le réseau, nous mettons en avant l'importance d'une approche intégrative pour l'examen de l'internationalisation des PME. Aussi, une définition de la PME à partir de son hétérogénéité et de ses ressources nous paraît appropriée dans le contexte de l'internationalisation. Les recherches futures pourront ainsi investiguer plus en profondeur les scénarios proposés et vérifier leur validité empirique. Enfin, pour édifier une nouvelle frontière avec les théories de la grande firme, les nouvelles théories de l'entrepreneuriat international devraient être explorées et développées.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersen, O. et Low Suat, K. (1998), "Resource-based theory and international growth strategy: An exploratory study" *International Business Review*, 7, pp.163–184.
- Ardenti, R. et P. Vrain (2000), "Les PMI et leurs dirigeants : Stratégies de marché et stratégie internes", *Centre de l'étude et de l'emploi*, 17.
- Ageron et Huault (2002) « complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'approche behavioriste » *Management International*, printemps, vol 6, n°2.
- Autio E., Sapienza, H.J., et Alemeida, J.G. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, 43 (6), pp.909-924.

- Axinn, C. N. (1988), "Export performance: Do managerial perceptions make a difference?" *International Marketing Review*, 3 (2), pp.61-71.
- Axinn, C. N., Savitt, R. Sinkula, J. M., Thach, S. V (1994), "Export Intention, Beliefs, and behaviors in Smaller Industrial Firms » *Journal of international Business Research*, 32, pp.49-55.
- Barney, J. B. (1996), "The Resource-based Theory of the Firm». *Organization Science*.7 (5), pp. 469-501.
- Beamish, P. W., et Dhanaraj, C. A (2003), "resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, 41 (3), pp.242-261.
- Bell, J. (1995) "The Internationalization of Small Computer Software Firms. A Further Challenge to "Stage" Theories". *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75.
- Bilkey, W. J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behavior of firms". *Journal of International Business Studies*, 9 (1) pp.33-46.
- Bilkey, W. and Tesar, G. (1977), "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms," *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp.93-98.
- Borghoff, T. Et Welge, M.K. (2000), "Globalization of SMEs in the Global Network Competition: A Knowledge Perspective". Papier présenté à la 26ème conférence annuelle EIBA à Maastricht.
- Calof, J. L. (1993), "The impact of size on internationalisation", *Journal of small business management*, pp.60-69.
- Cavusgil, S. T. (1980), "On the Internationalization Process of Firms". *European Research*, 8, pp.273-280.
- Cavusgil, S. T. (1981), *State of the art in international marketing: An assessment*. In Evis, B. et Roering, K. J. editors. *Review of Marketing*, pp.195-216.
- Coviello, N. E. and Munro, H. J. (1997), "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms," *International Business Review*, 6 (4), pp.361-386.
- Czincota, M (1982), *Export development strategies: US promotion policies*. New-York: Praeger Publishers.
- Denis, J-E et collaborateurs (1984), *La PME et l'exportation*. Gaetan Morin éditeur. Les presses HEC.
- Forsman, M., Hinttu, S. et Kock, S. (2002) *Internationalization from a SME Perspective*. Conference paper presented at the IMP Conference in Dijon, France 2002.
- Hall, R (1993), "A Framework linking Intangible resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp.607-618.
- Joffre, P. (1986), "PME : L'enjeu international, Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue française de gestion*, 55, janvier.
- Joffre, P (1994), "*Comprendre la mondialisation de l'entreprise*", Editions Economica.
- Johanson, J et Vahne, J-E (1977), "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp.23-32
- Johanson, J et J. Vahlne (1990), "The mechanism of internationalization". *International marketing review*, 7 (4), pp.11-24.
- Johanson, J. et Mattsson, L-G. (1988), "Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach," in *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne (1982), London: Croom Helm, 287-314.
- Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12 (3), pp.305-322.
- Jones, M.J. (1999) "Internationalization of small high-technology firms", *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp.15-41.
- Julien, P-A et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.

- Julien, P-A, (1996), Globalization of Markets and Behaviour of Manufacturing SMEs, *Entrepreneurship and Regional Development*, 8(1), p. 57-74.
- Julien, P-A, (1997), Les PME: bilan et perspectives, GREPME, Ed Economica.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, 8, pp.11-26.
- Leonidou, L. C. et Katsikeas, C. S. (1996), "The export development process: An integrative review of empirical models", *Journal of international business studies*, third quarter, pp.517-551.
- Leyronas et Torrès. O, (1996). "Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe", *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec, Canada, 25-27 juin.
- Liesch, P. et Knight, G. (1999), "Information internationalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, 30 (2), pp.383-394.
- Madsen, T. K. et T. Knudsen (2002). "Export strategy: a dynamic capability perspective". *Scandinavian Journal of Management*, 18, pp.475-502.
- Marchesnay, 1993, PME, stratégie et recherche. Revue française de gestion, septembre-octobre.
- Marchesnay, M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources compétences- essai de praxéologie*, Les éditions de l'ADREG.
- McDougall, P.P. et Oviatt B.M. (2000), "International entrepreneurship : the intersection of two research paths", 43 (5), pp.902-906.
- Montgomery, C. A., et Wernerfelt, B. (1991), "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, 12, pp.33-48.
- Peng, M.W. (2001), "The ressource based view and international business", *Journal of Management*, 27, pp.803-829.
- Penrose, E. (1959), *Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York.
- Prahalad, C. et G. Hamel (1990), "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 90 (3), pp.79-91
- Reid, S. (1981), "The decision maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, 12, pp.101-112.
- Rogers, E (1962), *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York.
- Saporata, B. (1986), "Les PME-PMI face au développement international". *Cahier de recherche IAE Toulouse*, (50).
- Tallman, S et K. Fladmoe-Lindquist (1994), *A resource-based model of the multinational firm*. Paper presented at the 1994 Strategic Management Society Conference, Paris in Ahokangas, P. (1998), "Internationalisation and resources" PhD thesis, University of Vaasa.
- Tallman, S. et K. Fladmoe-Lindquist (2002), "Internationalization, Globalisation and Capability Based Strategy". *California Management Review*, 45 (1), pp.116-135.
- Teece, D., G. Pisano et A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, 18 (7), pp.509-533.
- Torrès, O. (1997a), "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", *Revue Internationale PME (RIPME)*, 10, 2, pp. 9-43.
- Torrès, O, (1997b), « Territoire, PME globales et réseaux transnationaux », dans « Globalisation et compétitivité », sous la direction de F. Sifrioui, Programme de la Communauté Européenne, Travaux et recherches du réseau ESPRIT, p. 81-98.
- Torrès, O. (1998), *"Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants"*, chapitre 1 dans *"PME : De nouvelles approches"*, Editions Economica, octobre 1998, 187p.

- Veslainen, J., Varamaki, E. et Pihkala T. (1999), "Virtual organization and the SMEs : a review and model development", *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, pp.335-349.
- Wagner, J., (1995), "Exports, firm size, and firm dynamics", *Small Business Economics*, 7(1), pp.29-39.
- Wright, M.; Westhead, P. et Ucbasaran, D. (2001), "The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based Review", *Journal of Business Venturing*, Vol.16 (4), pp.333-358.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H. Et Keasey, K. (1993). "*Managerial labour Market in SME*". Ed. Routledge.
- Zwart, P.S., Gankema, H.G.et Snuif, H.R. (2000), 'The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory,' *Journal of Small Business Management*, 38(4).