

**Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante
au sein du processus d'internationalisation :
Etude d'une moyenne entreprise française**

François Pantin

Doctorant CIME – IAE de Caen Basse-Normandie
Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'Université du Maine

pantin@iae.unicaen.fr

Résumé :

Au-delà du seul constat du rôle crucial joué par l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation, cette communication a pour objectif de comprendre comment les compétences de cette équipe influencent le processus d'expansion géographique de l'entreprise. Notre réflexion théorique, mobilisant l'approche basée sur les ressources et les compétences dans une perspective d'enrichissement des travaux traitant du processus d'internationalisation, est approfondie par l'étude de cas d'une moyenne entreprise française prenant appui sur une série d'entretiens in situ menés auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante sur une période de dix-sept mois ainsi que sur un ensemble de données secondaires. L'analyse longitudinale de ce cas confirme que le processus d'internationalisation est largement dépendant des compétences stratégiques, mais également opérationnelles, de l'équipe dirigeante en place, qui vont le structurer.

Compétences, Processus d'internationalisation, Equipe dirigeante, Moyenne entreprise.

En se concentrant sur l'analyse de déterminants internes dans le processus d'expansion des firmes, l'approche basée sur les ressources et les compétences, à l'origine extension du domaine stratégique dans l'étude de la diversification, peut offrir un enrichissement des travaux sur le processus d'internationalisation des entreprises (Ahokangas, 1998 ; Luo, 2000 ; Knudsen & Madsen, 2002). Nous retenons pour ce processus la définition suivante : « a process of change in which company that had previously done little (or no) business internationally begin to do more » (Havila & al., 2002).

Selon cette approche basée sur les ressources et les compétences, l'expansion de l'entreprise ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise (comme le met en évidence la réflexion stratégique classique par l'analyse de l'industrie et des facteurs clés de succès), mais une bonne part de sa réussite dépend également des ressources dont elle dispose et qu'elle combine de façon originale. Ainsi, cette théorie repose sur une valorisation des ressources internes de l'organisation en se détachant des caractéristiques spécifiques des environnements extérieurs. Cette approche redonne donc une place prépondérante au comportement de l'entreprise et des entrepreneurs, en reléguant au second plan l'analyse concurrentielle classique.

Dès lors, l'entrepreneur, individu spécialisé dans la prise de décisions relatives à la coordination des ressources, représente une figure importante du processus d'expansion de la firme. C'est le cas en particulier du processus d'internationalisation étudié ici pour lequel il est considéré comme une variable clé (Miesenböck, 1988). Cependant, les mutations d'une entreprise, telles que la conduite d'une stratégie d'internationalisation, ne peuvent être attribuées au dirigeant seul. En effet, la multiplicité des problèmes techniques, industriels, commerciaux, financiers et humains à résoudre, et la complexité qui en découle sont croissants au fur et à mesure de l'avancée dans le processus d'internationalisation. Le partage du pouvoir devient donc une quasi-nécessité pour conduire ce changement stratégique, car si le pouvoir de décision peut être concentré dans les mains d'un seul homme (le dirigeant), la connaissance, les compétences et les idées sont forcément dispersées (Giget, 1998). Il est ainsi pratiquement impossible pour un individu d'être compétent dans chacune des fonctions stratégiques, compte tenu du professionnalisme requis dans une entreprise.

Dès lors, le processus d'internationalisation, décrit par Hamel et Prahalad (1990) comme complexifiant l'ensemble des tâches managériales, doit être envisagé comme un processus collectif porté par une équipe (Forgues & Leconte, 2000) qui va structurer celui-ci. Cette équipe dirigeante, entendue comme le groupe d'individus exploitant les informations internes et externes à l'entreprise pour prendre des décisions qui engagent la stratégie et la pérennité de l'entreprise (Bantel & Finkelstein, 1995 ; Hambrick & al., 1996), joue un rôle central, actif et déterminant dans la conduite de ce changement qu'est le processus d'internationalisation (Roth, 1992a ; Barkema & Vermeulen, 1999 ; Forgues & Leconte, 2000), en particulier au sein des petites et moyennes entreprises (Reuber & Fischer, 1997, 2002 ; Tihanyi & al., 2000, De Clercq & al., 2003). Ainsi, la richesse de la stratégie d'internationalisation et sa conduite (ses étapes) vont dépendre des membres de cette équipe dirigeante, et plus précisément de leurs compétences qui vont permettre la construction de ce processus stratégique (Castanias & Helfat, 2001).

Au-delà du seul constat du rôle crucial joué par l'équipe dirigeante dans l'internationalisation, l'objectif de cette communication est donc de comprendre comment les compétences de cette équipe influencent ce processus, et ce dans une perspective d'enrichissement de la compréhension du processus d'expansion géographique de la firme. A cette fin, nous articulons notre réflexion en trois temps. Dans une première partie, nous exposerons les apports de la littérature sur le processus d'internationalisation et de l'approche basée sur les ressources et les compétences. Dans une deuxième partie, nous présenterons la moyenne entreprise française étudiée et la méthodologie retenue pour cette recherche. Enfin, dans une

troisième partie, nous exposerons les résultats obtenus pour ensuite les analyser et mettre en exergue les perspectives de développement.

1. Une mise en perspective des travaux sur le processus d'internationalisation et de l'approche basée sur les ressources et les compétences

Cette première partie a pour objectif, d'une part, de présenter les travaux traitant du processus d'internationalisation et, d'autre part, de démontrer dans quelle mesure l'approche basée sur les ressources et les compétences peut enrichir la compréhension de cette dynamique.

1.1. L'internationalisation, un processus complexe

De nombreux modèles traitant du processus d'internationalisation ont été publiés durant ces trente dernières années. S'il est difficile de tous les présenter de façon exhaustive¹, nous pouvons néanmoins développer deux des modèles les plus fréquemment mobilisés et les plus représentatifs (Leonidou & Katsikeas, 1996 ; Ageron, 1999) (Tableau 1).

Tableau 1 : Deux modèles d'internationalisation de l'entreprise

Auteurs	Les modèles et leurs étapes
Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)	Stade 1 : Aucune activité exportatrice régulière – aucune ressource engagée à l'étranger ; Stade 2 : L'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement via des agents distributeurs ; Stade 3 : Elle exporte vers des pays plus lointains et établit des filiales de distribution.
Bilkey & Tesar (1977)	Stade 1 : L'entreprise n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée ; Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle n'explore pas la possibilité de développer une activité d'exportation ; Stade 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation ; Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés psychologiquement proches ; Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée et ajuste son niveau d'exportation de manière optimale en fonction de facteurs environnementaux ; Stade 6 : Elle cherche à développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants

Source : Adapté de Leonidou & Katsikeas (1996) et Ageron (1999)

L'ensemble de ces travaux insistent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif de cette dynamique (Ageron & Huault, 2002). Ainsi, ils analysent cette stratégie comme un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles passe l'entreprise. Même si des différences existent entre ces différents travaux quant au nombre, à la nature et au contenu de ces étapes, tous se rejoignent sur l'idée que le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être divisé en trois phases : le pré-engagement (activité essentiellement domestique), la phase initiale (exportation sporadique sous différentes formes, via un agent par exemple) et la phase avancée (formes plus engagées d'internationalisations telles que la production et la vente sur place) (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Malgré leur contribution à la compréhension de l'internationalisation des entreprises, ces travaux ne sont pas exempts de critiques. Parmi celles-ci, il apparaît que le comportement de la firme est par nature réactif et non proactif, l'entreprise s'engageant à l'international du fait de sollicitations externes (commandes venant de l'étranger par exemple). Par ailleurs, ces travaux apparaissent à bien des égards trop déterministes, tant en ce qui concerne le choix des pays d'exportation (des pays psychologiquement proches vers les pays les plus éloignés) que des modalités d'internationalisation (d'un engagement léger et flexible vers un engagement de plus en plus lourd et irréversible). De plus, la dimension temporelle est souvent omise dans la

¹ Pour une synthèse des différents modèles, voir Leonidou et Katsikeas (1996).

plupart des travaux sur l'internationalisation qui étudient un échantillon de firmes à un moment donné, alors même que le processus d'internationalisation est un processus dynamique et que son étude nécessite donc l'introduction du temps dans l'analyse (Debourse & Vasseur, 1985).

Ainsi, notre objectif est de montrer, à l'instar de certaines études (Andersen, 1993, Oviatt & Mac Dougall, 1994 ; Leonidou & Katsikeas, 1996 ; Ageron & Huault, 2002), que ces travaux, par ailleurs largement admis, peuvent être nuancés, voire complétés. En effet, le processus d'internationalisation des entreprises peut être beaucoup plus chaotique et discontinu qu'il n'a été présenté jusqu'à alors, et ses étapes beaucoup moins prédictibles. Dans cette perspective, nous mobilisons l'approche basée sur les ressources et les compétences qui se concentre sur l'analyse des déterminants internes dans le processus d'expansion des firmes et qui peut offrir un enrichissement de ces travaux sur le comportement international des entreprises.

1.2. L'approche basée sur les ressources : des origines aux prolongements

L'approche basée sur les ressources et les compétences trouve ses origines dans les travaux de Penrose en 1959. Cette économiste s'intéresse à la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. En définissant la firme comme un ensemble de ressources productives, Penrose s'est concentrée sur le « pourquoi » et le « comment » de la croissance des firmes. Selon l'auteur, cette croissance, et plus précisément les limites à cette croissance, dépendent des capacités de son management et en particulier de trois de ses aspects. Le premier consiste en la capacité de sa direction à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités adaptées aux services que ses ressources disponibles peuvent fournir. Le deuxième aspect est la capacité de la direction à combiner les ressources disponibles de la firme avec de nouvelles ressources nécessaires pour être compétitive dans un nouveau marché géographique ou sur un nouveau produit. Enfin, le dernier aspect est la propension de la direction à accepter le risque inhérent aux tentatives d'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes du marché.

Même si l'héritage de Penrose est prégnant pour la suite des recherches axées sur les ressources, ce n'est qu'à partir des années 1980, avec les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1986), Cool et Dierickx (1989), et Hamel et Prahalad (1990) que cette approche prend son véritable essor. Mais il est à noter que ces auteurs, qui ont contribué à donner une connotation plus « managériale » à cette théorie, ont emprunté très différemment le sillon tracé par Penrose en 1959. Ainsi, il est possible de distinguer différents courants se réclamant de l'approche par les ressources (Tableau 2) : la Resource-based view (RBV) (Wernerfelt 1984 ; Barney, 1986, 1991) ; la Théorie des compétences fondamentales (CBC²) (Hamel & Prahalad, 1990) ; la Théorie des capacités dynamiques (CD) (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ; et l'Ecole évolutionniste (EE) (Nelson & Winter, 1982).

² CBC pour *Competence Based Competition*, expression utilisée par Sanchez et Heene.

Tableau 2 : Les différents courants s'inscrivant dans l'approche par les ressources

	RBV	CBC CD	EE
Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel		Le changement des systèmes économiques
Niveau d'analyse	La firme individuelle		Population de firmes
Type de ressources	Tout type de ressources	Principalement les ressources intangibles	
Perspective	Statique	Dynamique	
Conception de la stratégie	Tournée vers la quête de rentes ricardiennes	Attentives aux rentes schumpéteriennes	
Rôle du management	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et il se soucie d'éviter l'imitation.	Le bon dirigeant pousse l'entreprise à s'imiter elle-même avant que les autres ne le fassent.	

Source : Koenig (1999)

Ces différents courants se rejoignent sur l'idée que les firmes sont profondément hétérogènes de par les ressources qu'elles peuvent mobiliser, mais contrairement à la Resource-based view qui se focalise sur l'ensemble des ressources de l'entreprise (qu'elles soient tangibles ou intangibles), les autres courants privilégient les ressources intangibles de la firme. De plus, les trois courants se différencient sur cette autre idée de Penrose que le développement de l'entreprise résulte tout à la fois de stimulations exogènes et de processus endogènes, la Resource-based view négligeant les aspects endogènes du développement de la firme. Par ailleurs, si la Resource-based view s'inscrit dans une perspective statique, l'Ecole évolutionniste, la Théorie des compétences fondamentales et la Théorie des capacités dynamiques adoptent une dimension plutôt dynamique.

Compte tenu de la nature de notre recherche, nous focaliserons notre attention sur l'approche par les compétences, qui intègre les concepts de ressources et de capacités dynamiques. En effet, cette approche prend en compte la dimension temporelle dans son analyse, l'histoire façonnant indéniablement le devenir des ressources et des compétences de l'entreprise, et donc de la firme elle-même. Cette dimension temporelle est d'autant plus essentielle qu'elle est nécessaire à l'étude du processus d'internationalisation comme nous l'avons indiqué précédemment. De plus, ce courant s'attache aux fondements de l'avantage concurrentiel de la firme tout en privilégiant les compétences, concept central qu'il convient de délimiter avant de poursuivre la réflexion plus avant.

1.3. Les compétences au cœur du processus stratégique

La stratégie est souvent envisagée comme dépendante des ressources de la firme (Collis, 1991), et en particulier concernant le processus d'internationalisation des firmes. En effet, selon l'école nordique d'Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson & Vahlne, 1977), l'entreprise va tout d'abord tenter de pénétrer les marchés étrangers en utilisant des modes d'entrée économisant ses ressources (exportation directe ou via un agent, par exemple), puis progressivement s'engager vers des modes d'entrée nécessitant des ressources de plus en plus importantes (installation d'une filiale de vente à l'étranger, par exemple).

Les ressources constituent des actifs de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou de services de l'entreprise. La nature d'une ressource repose principalement sur son caractère matériel ou immatériel. Ainsi, les ressources peuvent être définies comme un stock de facteurs disponibles détenu ou contrôlé par la firme et susceptible d'être mobilisé dans le cadre de son fonctionnement et de son développement (Mechin, 2001). Cependant, la performance des entreprises n'est pas seulement fonction des ressources à leur disposition. La qualité et le type de ressources constituent une condition nécessaire et déterminent ce que la firme sera en mesure ou non d'effectuer. Mais l'essentiel est la manière dont l'entreprise, et plus précisément son équipe dirigeante, est capable d'optimiser la coordination entre les ressources. Si la possession de ressources est une condition nécessaire,

elle n'est en aucun cas une condition suffisante, l'enjeu étant de savoir les mettre en œuvre. Ainsi, combiner des ressources de façon efficiente dans des processus exige des compétences, ces dernières pouvant être définies comme « l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs » (Sanchez, 2000).

Comme le souligne Penrose (1959), la croissance de la firme va se trouver à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque l'équipe dirigeante va rechercher le meilleur usage possible des ressources à sa disposition. L'équipe dirigeante joue donc un rôle crucial dans le processus d'expansion de la firme : « Les services managériaux (« les compétences managériales ») [...] constituent autant des services productifs dans la firme que le sont les services issus des actifs physiques. Ils sont une partie nécessaire des inputs qui composent les activités productives de la firme. De tous les types de services productifs, les services managériaux sont ceux dont chaque firme devra impérativement faire usage en raison de leur nature profonde » (Penrose, 1959).

Pour l'équipe dirigeante, l'enjeu est la mobilisation et la coordination des ressources disponibles de l'entreprise, permettant de dégager un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Hamel & Prahalad, 1990), et non la seule dotation en ressources uniques. En effet, « une firme ayant des dotations en ressources uniques (par exemple, une technologie supérieure) peut ne pas arriver à développer de compétences distinctives et d'avantages concurrentiels si les managers ne coordonnent pas ou ne ciblent pas de manière efficace ses ressources. En outre, lorsque ses managers ont une aptitude supérieure à la coordination ou à l'utilisation des ressources et capacités, la firme peut même être capable de créer des compétences distinctives en utilisant des ressources semblables à celles utilisées par ses concurrents » (Sanchez, 2000).

Cette conception de l'avantage concurrentiel – qui insiste sur les flux de services produits par les ressources en direction – revient donc à souligner le rôle décisif joué par la « capacité de commande » de l'entreprise (Reix, 1975), ainsi que celui de l'esprit d'entreprise et des compétences managériales, qui se révèlent dans l'action. En effet, les processus de management, dépendant des compétences managériales en œuvre, détermineront la manière dont les menaces et opportunités seront formellement appréhendées (Sanchez, 2000). Le processus stratégique de l'entreprise va donc se construire sur la base de ces compétences rares, peu transférables et difficiles à imiter (Castanias & Helfat, 2001), et non sur le monopole d'une ressource difficile à pérenniser dans un environnement concurrentiel (Tarondeau, 1998). Pourtant, la détention des compétences requises à l'exercice de direction ne suffit pas, il faut aussi savoir les mettre en œuvre dans un fonctionnement d'équipe (Hambrick, 1987³). En intégrant la connaissance des individus dans une équipe dirigeante au fil du temps, les compétences de cette équipe deviennent de plus en plus spécifiques à la firme, difficiles à imiter, et elles constituent ainsi un déterminant clé de l'avantage compétitif (Penrose, 1959 ; Van Den Bosch & Van Wijk, 2001).

Ces compétences de l'équipe dirigeante peuvent ainsi être qualifiées de « stratégiques » ou fondamentales au sens de Hamel et Prahalad (1990). En effet, elles fournissent des accès potentiels à une grande variété de marché, contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final et sont difficiles à imiter par les entreprises concurrentes au sens où elles s'inscrivent dans une dynamique initiée et construite par l'ensemble de l'équipe dirigeante. Selon Rumelt (1994), ces compétences fondamentales se distinguent par quatre caractéristiques :

- Ce sont des capacités des organisations qui peuvent « jeter un pont entre – c'est-à-dire être utilisées dans – activités et produits » ;
- Ces compétences changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible ;

³ in Gamot (1996).

- Elles naissent de « l'apprentissage collectif » de la firme à mesure qu'elle coordonne plusieurs savoir-faire de production, qu'elle intègre de multiples courants technologiques, et qu'elle progresse dans l'utilisation de ses ressources et capacités ;
- Le point focal de la concurrence basée sur la compétence est une course à l'acquisition de savoir-faire : la concurrence sur des marchés de produits est « juste une expression superficielle » de la concurrence pour le développement de compétences sous-jacentes.

Différentes compétences de l'équipe dirigeante ont été identifiées comme influençant le processus d'expansion des firmes. Ainsi, il est possible de citer parmi celles-ci les capacités à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et à organiser les activités de son entreprise, à diriger du personnel, à résoudre les problèmes, à négocier, à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, à identifier et à prendre avantage d'opportunités d'affaires, etc. (Chandler & Jansen, 1992 ; Belley & al., 1996). Ces compétences de l'équipe dirigeante doivent être considérées comme les moteurs du changement stratégique (Chandler & Hanks, 1994 ; Sanchez & al., 1996).

Mais au-delà de la nécessaire identification de ces compétences en œuvre dans le processus stratégique et dont elles sont indissociables, il apparaît d'autant plus important de comprendre comment celles-ci construisent ce processus stratégique, notamment le processus d'expansion géographique de la firme sur lequel nous nous focalisons. Ce dernier va confronter l'équipe dirigeante à de nombreux problèmes et risques liés à l'inconnu auquel elle doit faire face lorsqu'elle conduit son entreprise au-delà de ses frontières nationales. Autrement dit, il nous faut comprendre dans quelle mesure ces compétences de l'équipe dirigeante vont structurer le processus d'internationalisation de la firme. Ainsi, étudier l'influence des compétences de l'équipe dirigeante revient à rechercher leurs actions sur ce processus, démarche que nous proposons d'opérer au travers de l'étude approfondie d'une moyenne entreprise.

2. Choix de l'objet de recherche et méthodologie retenue

Pour conduire notre réflexion sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation, une étude empirique a été menée auprès d'une firme de taille moyenne. Mais avant de présenter cette entreprise ainsi que la méthodologie retenue pour cette étude, il convient de justifier notre choix d'une entreprise de taille moyenne pour objet de recherche, et de la délimiter⁴.

2.1. La moyenne entreprise comme objet de recherche : un choix qui n'est pas neutre

Différents arguments plaident en faveur d'une étude portant exclusivement sur la moyenne entreprise. Tout d'abord, ces entreprises sont reconnues comme occupant une place importante dans la plupart des économies, et sont à ce titre une unité d'analyse intéressante. En effet, si on s'en tient à une définition quantitative de la moyenne entreprise, les 8900 moyennes entreprises industrielles de 50 à 500 salariés emploient à elles seules près de 1 180 000 personnes, soit 39 % des effectifs de l'industrie, avec un ratio valeur ajoutée sur chiffre d'affaires de plus de 30 % alors que la moyenne du secteur reste de 27 % (SESSI, 2002)⁵. De plus, de par sa « taille humaine », la moyenne entreprise constitue un objet de recherche où les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles (Roth, 1992b). Il sera ainsi plus aisé de faire apparaître concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension (Marchesnay, 1993). En d'autres termes, l'entreprise moyenne constitue un objet de recherche attrayant, réducteur de complexité, facilitant l'intelligibilité des concepts et se prêtant mieux à l'analyse (Auregan & al., 1997).

⁴ Notre prétention ici n'est pas de discuter de l'ontologie de cet objet.

⁵ in Boyer & al. (2004).

Par ailleurs, il n'est plus possible de considérer la moyenne entreprise uniquement comme une étape transitoire de la croissance de l'entreprise qui, d'initialement petite, doit inéluctablement se développer pour atteindre la grande taille. Au-delà du critère quantitatif de la taille de 50 à 500 salariés (Joffre & Wickham, 1997 ; Marchesnay, 1997 ; Boyer & Germain, 1999) que nous retenons, la moyenne entreprise se définit par un ensemble de caractéristiques propres à l'origine de son efficience. Selon Le Vigoureux (1997), la firme de taille moyenne n'est pas cotée en continu sur un marché financier présentant des signes d'efficience tel que le second marché en France. De plus, elle dispose d'une structure fonctionnelle élémentaire et un organigramme y apparaît rarement. Les moyennes entreprises sont dirigées par un homme pivot, et il existe une étroite connexion entre les qualités individuelles de cet entrepreneur et le succès économique de l'entreprise (Léger, 1996).

Cependant, si cette entreprise est organisée autour d'un dirigeant dont le rôle est central, il ne faut pas pour autant comprendre que celui-ci agit seul (Allali, 2002). En effet, ce dernier possède une équipe de cadres très impliqués, et dans laquelle on distingue au moins trois échelons hiérarchiques (Le Vigoureux, 1997). Cette structure simple et centralisée permet à l'entreprise moyenne de saisir les opportunités plus rapidement que les grandes entreprises qui nécessitent généralement un temps de réaction assez long (Léger, 1987)⁶.

A la lumière de l'ensemble de ces critères de délimitation de notre objet d'étude et du questionnement proposé dans cette recherche, nous avons sélectionné, pour notre étude empirique, un cas « typique », c'est-à-dire possédant des caractéristiques très prononcées. En effet, l'entreprise de taille moyenne sélectionnée a suivi un processus d'internationalisation allant du stade de la non exportation à celui d'implantation de filiales à l'étranger. Avant de présenter plus en détail cette entreprise, il convient d'exposer la méthodologie de recherche retenue, à savoir l'étude de cas.

2.2. L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel

L'objectif de cette communication étant de comprendre comment les compétences de l'équipe dirigeante influencent le processus d'internationalisation, il est apparu que l'étude de cas était à privilégier comme stratégie d'accès au « réel » puisque, comme le souligne Wacheux (1996), « l'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par 'pourquoi' (causalités récursives, configurations) ou 'comment' (processus, enchaînement des événements dans le temps) ». Cette stratégie de recherche est définie par Yin (1989) comme une « recherche empirique traitant d'un phénomène contemporain, dont les frontières entre phénomènes et contexte ne sont pas clairement identifiées et dans laquelle différentes sources d'informations sont utilisées ». Dans cette perspective, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de production de données tel que suggéré par Yin (1989) et Eisenhardt (1989), à savoir la recherche de documents internes, l'observation et la réalisation d'entretiens.

L'étude approfondie de ce cas a débuté en décembre 2002 avec un premier entretien avec le président du groupe. Cet entretien nous a permis d'identifier l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante impliqués dans le processus d'internationalisation : le président du groupe, le directeur export, le directeur général, la secrétaire générale du pôle cosmétique, le secrétaire général du pôle pharmaceutique, le directeur juridique, le directeur financier, le directeur de la communication et le directeur commercial. Le recueil de données a alors été effectué par le biais de onze entretiens⁷ semi-directifs de 1h30 à 2h, menés auprès de chacun des membres de l'équipe dirigeante entre février 2003 et avril 2004.

⁶ in Boyer & Germain (1999).

⁷ Certains interlocuteurs (le Président directeur général, la Secrétaire générale et le Directeur export) ont été rencontrés à plusieurs reprises. L'ensemble des entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité à chaque fois afin de ne perdre aucune donnée.

Cependant, selon Yin (1989), le recueil de données à partir d'entretiens rétrospectifs pose la question de la validité, et en particulier confronte le chercheur au problème de la rationalisation a posteriori des propos relatés. Afin d'éviter cet écueil, l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante associés de près au processus d'internationalisation du groupe étudié ont été interrogés et leurs discours recoupés dans un processus de triangulation. Par ailleurs, des sources de données secondaires (documents financiers, documents commerciaux, presse) ont été utilisées.

Cette étude de cas se veut une analyse longitudinale en profondeur d'une seule entreprise de sa création jusqu'à aujourd'hui. Cette démarche renvoie à la nature même du questionnement proposé, à savoir l'influence des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation. En effet, la compétence est une notion dynamique (elle s'inscrit et se construit au travers de l'histoire de l'entreprise), et contingente (elle n'a de sens que par rapport à l'action et au but que poursuit l'action). Par ailleurs, l'internationalisation est également un processus dynamique et la seule étude de l'activité internationale actuelle de l'entreprise n'aurait pu rendre compte de la dynamique et de la complexité de cette stratégie.

2.3. Le cas retenu : une moyenne entreprise industrielle française

Le père de l'actuel président de l'entreprise étudiée rachète en 1958 un laboratoire pharmaceutique créé en 1904 et l'implante en Normandie. Sous l'impulsion du président actuel, l'entreprise connaîtra un fort développement et sera rejointe au fil des années par douze autres sociétés (à la suite de rachats) pour donner au groupe sa géométrie actuelle.

Cette entreprise, familiale et indépendante⁸, emploie aujourd'hui 440 personnes réalisant un chiffre d'affaires en 2001 de 83,2 millions. Ses activités sont organisées autour de trois pôles :

- Le pôle pharmaceutique : ce pôle constitue le volet le plus important de l'activité du groupe puisqu'il réalise environ 66 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2001 ;
- Le pôle cosmétique : ce pôle créé en 1962 est spécialisé dans les produits de cosmétique marine ;
- Le pôle façonnage : outre le conditionnement et la production liés aux activités du groupe, ce département propose à d'autres sociétés du secteur une large palette de fabrications et de conditionnements à façon.

Le groupe est aujourd'hui présent dans plus de 75 pays à travers ses filiales et ses partenaires étrangers et réalise environ 25 % de son chiffre d'affaires à l'international (dont la moitié à l'exportation).

3. Un processus d'internationalisation structuré par les compétences de l'équipe dirigeante et leur évolution

A la lumière des entretiens et des sources de données secondaires, quatre phases se distinguent dans le processus d'internationalisation de l'entreprise étudiée (Tableau 3).

⁸ Les écrits sur l'internationalisation des PME montrent qu'il existe une différence importante entre les entreprises indépendantes et les entreprises filiales de grands groupes. Les secondes bénéficient fréquemment des ressources, de l'expérience de la société mère pour s'engager sur des marchés étrangers. Ce critère d'indépendance s'avère ainsi déterminant dans le processus d'internationalisation des petites et des moyennes entreprises (Ageron et Huault, 2002).

Tableau 3 : Un processus d'internationalisation en quatre étapes de 1958 à aujourd'hui

	Stade 1 (1958 à 1973) : Absence d'activité à l'international	Stade 2 (1974 à 1989) : Les premiers pas à l'international	Stade 3 (1990 à 1997) : Une internationalisation accélérée	Stade 4 (1998 à aujourd'hui) : Un nouvel horizon
Domaine(s) d'activités	Pharmaceutique	Pharmaceutique, cosmétique	Pharmaceutique, cosmétique, façonnage	Pharmaceutique, cosmétique, façonnage
Pays étrangers visés	Aucun	Zones francophones visées : Belgique, DOM-TOM, Afrique (Sénégal, Cameroun, Côte d'Ivoire, Congo et Tunisie)	60 pays visés dans le monde mais majoritairement francophones (plus de 60 % du chiffre d'affaires export) : Belgique, DOM-TOM, Afrique, Asie (Chine, Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Singapour et Taïwan), Canada, Italie, Allemagne, Grande-Bretagne	75 pays visés dans le monde avec une nouvelle orientation vers les pays non francophones : Belgique, DOM-TOM, Afrique, Asie (Chine, Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Singapour et Taïwan), Etats-Unis, Canada, Cuba, Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, Suisse, Espagne, Portugal, Pologne, Russie
Modalité(s) de pénétration des marchés étrangers	Aucune	Exportations directes, exportations via des agents ou des distributeurs locaux	Exportations directes, exportations via des agents ou des distributeurs locaux, importations, filiales de représentation et de vente (en Belgique et à Hong Kong)	Exportations directes, exportations via des agents ou des distributeurs locaux, importations, filiales de représentation et de vente (en Belgique, à Hong Kong, aux Etats-Unis, en Italie)

3.1. L'absence d'activité internationale de 1958 à 1973

L'histoire de la moyenne entreprise étudiée débute en 1958 avec le rachat d'un laboratoire pharmaceutique par le père de l'actuel dirigeant, de formation supérieure (études en pharmacie). Sur la période 1958-1973, l'entreprise emploie moins de vingt salariés (parmi lesquels l'actuelle secrétaire générale du pôle cosmétique rentrée dans l'entreprise en 1970 comme comptable) et organise son activité autour d'un produit pharmaceutique unique, à savoir un coricide⁹. La clientèle ciblée par l'entreprise à cette époque est les pharmaciens d'officines françaises. Le développement de l'entreprise s'effectue alors dans le cadre national (atteignant en 1973 un chiffre d'affaires de 2 millions de francs, soit environ 300 000 euros) prenant appui sur les seules compétences techniques du dirigeant et sa capacité à gérer l'entreprise.

Souhaitant développer son entreprise d'un point de vue commercial, le père de l'actuel dirigeant engage, en 1973, son fils en tant que commercial - responsable des ventes :

« Le père de l'actuel dirigeant avait souhaité que son fils rentre comme commercial – responsable des ventes au niveau de l'entreprise dans le but de la développer et d'étendre ses activités sur le plan de la vente. Le père de l'actuel dirigeant était un homme différent, de formation différente, qui participait peu à tout ce qui est salons commerciaux, séminaires, alors que l'actuel dirigeant, c'est vraiment son domaine. Donc deux hommes différents mais complémentaires » (Entretien du 18/06/03 avec le directeur général – pharmacien responsable).

⁹ Le coricide est une substance destinée à détruire les cors aux pieds.

L'actuel dirigeant est de formation supérieure (deux DUT dont un DUT Techniques de Commercialisation). Si la mission essentielle de celui-ci est le développement commercial de l'entreprise à un niveau national, il n'en demeure pas moins que le futur dirigeant exprime le souhait que l'entreprise familiale ne reste pas « franco-française », considérant qu'« il existe un monde après la France » (Entretien du 08/11/02 avec le PDG), monde qu'il a découvert un an auparavant lors d'un stage en tant que commercial dans un laboratoire pharmaceutique en Grande Bretagne durant une année.

3.2. Les premiers pas à l'international

La période 1974-1989 correspond à l'émergence d'une activité à l'international sous l'impulsion de l'actuel dirigeant. C'est en 1974 que celui-ci commence à prospecter en Belgique, pays géographiquement et psychologiquement proche et qualifié aujourd'hui par le dirigeant de « grand département français » (Entretien du 08/11/02). La pénétration du marché belge se fait à cette époque au travers d'exportations directes de produits standards du catalogue à destination de quelques officines belges. Le développement international de l'entreprise se poursuit ensuite vers les DOM-TOM et les marchés africains francophones, par exportations directes ou via des agents ou distributeurs locaux suivant les opportunités rencontrées par l'actuel dirigeant.

Ces premiers développements à l'international prennent appui sur la volonté forte de l'actuel dirigeant de dépasser le seul cadre national (« Je voulais qu'il ne fasse jamais nuit sur nos produits », Entretien du 08/11/02) et sur ses compétences (capacité de négociation, capacité à identifier des opportunités d'affaires, capacité à créer et gérer un réseau d'affaires). Toutefois, si la démarche adoptée (un seul homme en charge du développement commercial de l'entreprise au niveau national et international, s'appuyant essentiellement sur des intermédiaires) permet à l'entreprise de réaliser de nombreux « coups » à l'international, elle n'en demeure pas moins limitée par les capacités productives de l'entreprise mais également et surtout par la capacité de son actuel dirigeant à gérer un développement de plus en plus complexe tant sur le plan national qu'international (du fait de la disponibilité et des connaissances des marchés nécessaires).

Afin de poursuivre ce développement, l'actuel dirigeant nommé à la direction de l'entreprise en 1987 considère alors qu'il lui est indispensable de s'entourer. La structure de l'entreprise est donc enrichie par l'embauche d'un responsable commercial à la fin des années soixante-dix (en charge du seul développement national et qui deviendra directeur commercial France du groupe par la suite, permettant au dirigeant d'être plus disponible pour le développement international), d'un pharmacien responsable en 1985 (actuel directeur général du groupe et apportant des compétences techniques fortes compte tenu de sa formation) et la création d'un service export dans la seconde moitié des années quatre-vingt (permettant le regroupement de compétences dédiées au seul développement international et l'élargissement des capacités de l'entreprise à organiser et à coordonner ses activités au-delà du territoire national). Cet enrichissement de la structure et de l'équipe dirigeante correspond à des besoins de l'actuel dirigeant comme en témoigne le directeur général :

« Selon moi, notre dirigeant a des compétences en gestion, commerciales, marketing, mais le technique, le réglementaire, la qualité et le contrôle ne l'intéressent pas. Moi, par contre, ce serait un peu l'inverse. Nous sommes donc relativement complémentaires. Il y a un pan plus opérationnel et un pan plus managérial, sachant que les deux sont indispensables » (Entretien du 18/06/03).

Par ailleurs, l'entreprise va acquérir en 1986 deux entreprises parapharmaceutiques et cosmétiques françaises lui permettant d'élargir ses capacités productives et son portefeuille de produits, éléments indispensables au développement de l'entreprise.

3.3. Une accélération de l'internationalisation

Au début des années quatre-vingt-dix, il apparaît au dirigeant que les seules exportations ne sont pas en mesure d'offrir une croissance suffisamment intéressante pour le groupe dont l'essentiel de l'activité s'organise sur le territoire national, l'international permettant seulement de réaliser des coups.

Compte tenu de son activité cosmétique, le dirigeant, qui a réalisé de nombreux voyages en Asie lui permettant de découvrir le marché et de mesurer son potentiel, a la volonté de s'engager plus activement sur les marchés asiatiques (cet engagement ayant déjà débuté en 1991 avec quelques exportations à destination de Taïwan), marchés pourtant difficiles d'accès compte tenu de l'éloignement géographique et culturel et des contraintes réglementaires. Si l'investissement direct est perçu comme trop risqué au dirigeant et à l'équipe dirigeante en place (directeur général, secrétaire générale et directeur commercial), la création en 1992 d'un joint-venture tripartite avec des partenaires situés en Chine et à Hong Kong (et possédant une forte connaissance des marchés locaux) est privilégiée pour produire et distribuer un produit cosmétique (un rouge à lèvres) à destination de clients coréens et chinois.

En 1995, l'entreprise crée en Belgique une filiale de distribution de produits pharmaceutiques et cosmétiques. Le dirigeant s'appuie sur un directeur local belge (possédant une connaissance des conditions commerciales du marché pharmaceutique et cosmétique belge) pour la gestion des affaires courantes ainsi que sur la secrétaire générale du groupe nommée responsable de la filiale et qui a en charge son développement en accord avec le dirigeant. Parallèlement, en 1996, dans la poursuite de sa logique de pénétration du marché asiatique et prenant appui sur l'expérience belge, l'entreprise crée une filiale à Hong Kong (abandonnant le joint-venture) avec pour objectif la représentation sur la zone Asie du groupe. Cette filiale a également pour fonction de servir de tête de pont pour les importations du groupe en provenance de l'Asie (de nombreux produits de cette zone sont utilisés dans les fabrications de l'entreprise). Le dirigeant nomme alors le responsable export zone Asie à la direction de cette filiale, ayant confiance en les compétences (capacité à négocier, capacité à résoudre des problèmes, ouverture culturelle) et les connaissances du marché asiatique de ce responsable présent dans la société depuis 1991 :

« Sur Hong Kong, je voulais absolument m'y installer parce que j'avais fait quelques voyages là-bas et je sentais que ça explosait. J'avais une personne en France qui s'était occupée du développement de cette zone et je la savais compétente pour diriger la filiale [...]. Vous savez je sentais cette personne capable, c'est du feeling, mais on peut se tromper. Mais quand vous vous trompez, c'est une expérience professionnelle et personnelle. De toute façon, ce qui compte est le résultat final, les échecs en faisant partie même si ce n'est pas évident à gérer » (Entretien du 8/11/02).

Les échecs à l'international existent en effet sur la période. Ainsi, pour des raisons liées à la réglementation locale belge méconnue par la direction (taxation des produits à base d'alcool), le groupe va faire l'objet d'un redressement fiscal relativement lourd en 1998. De même, après sa création en 1995, une filiale de représentation du groupe au Canada est fermée en 1998. Selon la secrétaire générale du groupe (en charge du suivi de cette filiale), cette fermeture, décidée par le dirigeant et son équipe, est liée aux difficultés réglementaires rencontrées et insuffisamment prises en compte à l'époque du lancement de la filiale, mais aussi au responsable local de la filiale jugé « insuffisamment dynamique commercialement » et « ne s'inscrivant pas dans l'esprit du groupe » (Entretien du 06/04/04 avec la secrétaire générale). Ces échecs ont été à l'origine d'une réflexion menée par l'équipe dirigeante sur l'entreprise, sa stratégie à l'international et les raisons de ces deux échecs :

« Il y a un petit historique avec des erreurs qui ont été faites et qui probablement auraient pu être évitées, des erreurs plutôt pratiques. A la base, nous étions une petite entreprise et notre dirigeant pouvait encore arriver à chapoter l'intégralité de ce qui se

passait. Mais compte tenu des évolutions et des besoins, et sous l'influence de son frère [expert-comptable du groupe qui possède son cabinet], il lui fallait ajouter des pôles de compétences dans différents domaines d'activités » (Entretien du 06/05/03 avec le directeur administratif et financier).

Cette réflexion va ainsi amener l'équipe dirigeante à revoir et à élargir son portefeuille de compétences à la lumière des problèmes rencontrés au cours de ces développements internationaux antérieurs.

3.4. Un élargissement des compétences de l'équipe dirigeante et un nouvel horizon pour le développement international

Conscients de ne pouvoir faire face à l'ensemble des problèmes inhérent au développement national et international du groupe (réglementaires, techniques, financiers, disponibilité, etc.), le dirigeant et son équipe de direction en place décident alors d'enrichir la structure, entre 1998 et 1999, d'un directeur export, d'un directeur du marketing et de la communication, d'un directeur juridique (qui deviendra en 2003 le secrétaire général du pôle pharmaceutique), et d'un directeur administratif et financier. Ces personnes, issues de formations supérieures (écoles de commerce, universités) et disposant d'expériences professionnelles significatives dans leur domaine d'intervention, sont intégrées à l'équipe dirigeante afin de combler certaines de ses « lacunes » et d'apporter « des compétences complémentaires tout en sachant qu'ils vont coûter de l'argent à la société pendant six mois ou un an le temps de l'adaptation » (Entretien du 08/11/02 avec le PDG). Ce temps d'adaptation des membres de l'équipe dirigeante est nécessaire afin de découvrir l'entreprise et le secteur dans lequel elle évolue:

« Lors de mon arrivée en 1998, j'ai eu à découvrir le secteur dans lequel j'étais, les pratiques de ce secteur, les usages et coutumes de ce milieu pharmaceutique et cosmétique, qui ne sont pas les mêmes que pour le secteur du café et du cacao [...]. Donc il y a eu cette première étape après mon arrivée où pendant un an je connaissais peu le métier et donc j'ai plus ou moins suivi ce qui se faisait auparavant dans l'entreprise [...]. Ensuite, j'ai amené ma vision et mon idée de se développer en dehors des zones francophones qui représentaient à l'époque plus de 60 % du chiffre d'affaires export » (Entretien du 20/05/03 avec le directeur export).

A cette époque, la nouvelle équipe dirigeante, sous l'impulsion de son dirigeant et du directeur export, engage une réflexion sur la possibilité de mettre en place une nouvelle stratégie de pénétration des marchés étrangers, et en particulier les pays non francophones, souhaitant aller au-delà « du saupoudrage à l'export » (Entretien du 28/10/03 avec le directeur du marketing et de la communication). Celle-ci aboutit très rapidement à la création d'une filiale de représentation aux Etats-Unis en 2002 et d'une filiale de distribution en Italie en 2003 (ces filiales étant respectivement supervisées par la secrétaire générale et le directeur export, et gérées sur place par des responsables locaux), et à des exportations via des agents ou des distributeurs en direction de pays non francophones (comme la Pologne, la Russie, l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, Cuba). En 2003, ces nouveaux développements internationaux, la poursuite des développements antérieurs (notamment vers les zones francophones) et l'activité nationale du groupe lui permettent de réaliser un chiffre d'affaires de 108 millions d'euros dont 23 % à l'international.

L'ensemble de ces développements prend appui sur l'équipe dirigeante qui partage la même volonté de développer l'entreprise au-delà de ses frontières nationales, s'implique fortement et dispose de la confiance du dirigeant, mais également sur des acteurs extérieurs à cette équipe dirigeante (Responsables locaux des filiales, cabinets de conseil) qui sont mobilisés lorsque les compétences internes sont insuffisantes. Si ces éléments sont communs à tous, il est à constater des niveaux d'intervention différents au cours de ces développements

internationaux (Tableau 4), ces interventions révélant les compétences des acteurs du processus d'internationalisation (l'équipe dirigeante et des acteurs extérieurs à cette équipe).

Tableau 4 : Les acteurs du processus d'internationalisation et leur rôle

Acteurs du processus d'internationalisation		Interventions dans les développements internationaux	Rôle
Equipe dirigeante	Président Directeur Général	Décisions et élaboration de la stratégie	Décision
	Directeur Export, Directeur Général, Secrétaire Générale du pôle cosmétique	Elaboration de la stratégie et application de la stratégie	Coordination
	Directeur Financier, Directeur Commercial, Directeur du Marketing et de la Communication, Secrétaire Général du pôle pharmaceutique (également Directeur Juridique), Directeur de la filiale Asie	Application de la stratégie (au niveau financier, juridique, logistique, commercial, réglementaire, etc.)	Support
Acteurs extérieurs	Responsables locaux des filiales Cabinets de conseil	Information (connaissance des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé)	Conseil

Conclusion : analyse et perspectives

Les travaux traditionnels traitant du processus d'internationalisation, s'ils contribuent à la compréhension du processus d'internationalisation, ne sont pas exempts de critiques comme nous l'avons souligné. En effet, ceux-ci se concentrent essentiellement sur les exportations et omettent donc d'autres modalités telles que les importations (Torrès, 1997). Par ailleurs, ces travaux apparaissent souvent déterministes et envisagent ce processus comme une réaction à des déterminants externes. Notre objectif était de montrer que la compréhension de ce processus d'expansion géographique pouvait être enrichie et notamment au travers de la mobilisation de l'approche basée sur les ressources et les compétences qui se concentrent sur les déterminants internes du processus d'expansion des entreprises.

Le cas étudié révèle un processus d'internationalisation dont les modalités (exportations, importations, filiales), les objectifs (pays visés et ressources engagées) et la dynamique, de son origine à aujourd'hui, sont largement dépendants des compétences de l'équipe dirigeante en place. En effet, les compétences de cette équipe, mobilisées tout au long de ce processus, vont jouer un rôle central, actif et déterminant (Forgues & Leconte, 2002). Le processus d'expansion géographique est donc dépendant des capacités de cette équipe à le construire et limité par ses capacités à traiter les problèmes de plus en plus croissants qui se posent à elle, comme le met en évidence l'approche basée sur les ressources et les compétences (Penrose, 1959 ; Fazio & Quéré, 1999).

En outre, l'étude de cette entreprise et de son processus d'internationalisation, qui révèle dans l'action les compétences de l'équipe dirigeante, nous amène à proposer une distinction entre deux types de compétences avec des rôles distincts au cours de ce processus. Ainsi, il est possible de repérer, d'une part, des compétences stratégiques initiant et construisant le processus d'internationalisation et, d'autre part, des compétences que nous qualifierons d'opérationnelles rendant possible la mise en œuvre de ce changement. Cette distinction peut être rapprochée de celle opérée par Hamel et Prahalad (1995) entre compétences stratégiques ou fondamentales et compétences nécessaires.

Les compétences stratégiques renvoient à la vision (capacité à avoir une idée claire des possibilités de développement international de l'entreprise), la volonté, l'implication, la coordination et l'organisation des activités sur un terrain international, la communication tant interne qu'externe, la capacité à reconnaître et répondre aux opportunités de développement,

la capacité à sélectionner et à traiter rapidement l'information, la capacité à construire un réseau relationnel, etc. Ces compétences stratégiques permettent des accès potentiels à une grande variété de marchés (proches psychologiquement comme la Belgique, ou plus éloignés comme Hong Kong ou Cuba), contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final et sont difficiles à imiter par les entreprises concurrentes au sens où elles s'inscrivent dans une dynamique initiée et construite par l'équipe dirigeante.

Par ailleurs, des compétences, que nous qualifions d'opérationnelles (capacité à gérer les opérations internationales sur le plan commercial, juridique, financier, logistique, etc., connaissance des marchés internationaux et de leurs spécificités) et qui relèvent d'un niveau individuel, sont également nécessaires au bon déroulement du processus d'internationalisation. En effet, sans ce minimum que constituent les compétences opérationnelles, l'équipe dirigeante peut difficilement conduire son entreprise sur des marchés étrangers (exemple, dans le cas étudié, de la méconnaissance des spécificités réglementaires de la Belgique), voire même peut échouer (exemple de la filiale canadienne). Si la seule détention de ces compétences opérationnelles n'est pas suffisante pour conduire ce changement stratégique que constitue l'internationalisation, elles apparaissent cependant nécessaires au bon déroulement de cette stratégie, apportant support et conseil au sein de l'équipe dirigeante.

▪ Ainsi, il apparaît que le processus d'internationalisation et sa dynamique sont largement contingentés par les compétences stratégiques, mais également opérationnelles, de l'équipe dirigeante. En effet, de ces deux types de compétences de l'équipe dirigeante et de leur évolution va dépendre le changement stratégique que constitue le processus d'expansion géographique. L'équipe dirigeante, acteur déterminant de ce processus, peut alors être entendue comme l'ensemble d'individus mobilisant les compétences managériales internes (relevant des membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise) mais aussi externes à l'entreprise (les responsables locaux de filiales et les cabinets conseils). Cette équipe dirigeante a alors pour rôle de prendre des décisions (les décisions relevant d'un noyau dur constitué du PDG, du Directeur export, du Directeur général, et de la Secrétaire générale) et de les en œuvre (celle-ci renvoyant au niveau identifié du conseil et du support), engageant ainsi la stratégie de l'entreprise et sa pérennité.

Cette réflexion et ces résultats offrent donc des perspectives nouvelles dans la compréhension du processus d'internationalisation. Ceux-ci doivent être approfondis plus encore, notamment au travers de l'étude d'autres cas d'entreprises de taille moyenne, afin d'enrichir plus encore la compréhension de la nature intrinsèque de ce processus et du rôle des compétences de l'équipe dirigeante, en particulier au sein des structures de taille moyenne. Cette démarche est en cours avec l'étude de deux moyennes entreprises industrielles, les premières analyses confirmant nos résultats mais devant être poursuivies.

Références bibliographiques

- Ageron B. (1999), *Le processus d'internationalisation de la PMI : Un outil d'aide à la conception stratégique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3.
- Ageron B. & Huault I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, vol.6, n°2, 43-53.
- Ahokangas P. (1998), « Internationalisation and resources, an analysis of processes in Nordic SMEs », *Acta Wasaensia*, n°64, University of Vaasa, Finland, 1998.
- Allali B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », *Actes de la 7^{ème} CIFPME*, Octobre, HEC Montréal.
- Andersen O. (1993), « On the internationalization process of firms: a critical analysis », *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°2, 209-231
- Auregan P., Joffre P. & Le Vigoureux F. (1997), « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », in *Encyclopédie de Gestion*, Sous la direction de Joffre, P. & Simon, Y., 2^{ème} Edition, Tome 2, 2041-2060.
- Bantel K.A. & Finkelstein S. (1995), « The determinants of top management teams », *Advances in Group Processes*, vol. 12, 139-165.

- Barkema H.G. & Vermeulen F. (1999), « Sloughing the old : the learning process of internationalizing firms », *Conference on Multinational Management*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 23 octobre.
- Barney J. (1986), « Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, vol.32, n°10, 1231-1241.
- Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, 99-120.
- Belley J., Dussault L. & Lorrain J. (1996), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *Actes de la IV^{ème} CIFPME*, Universités de Metz.
- Bilkey W.J. & Tesar G. (1977), « Attempted integration of the literature : the export behaviour of firms », *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°2, 33-46.
- Boyer L., Chédotel F. & Pantin F. (2004), « Huit ans de recherche sur le champ spécifique de la moyenne entreprise », *Working Papers du CIME*, IAE de Caen, n°27/2004.
- Boyer L. & Germain O. (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion* 2000, n° 6, novembre - décembre, 17-36.
- Castanias R.P. & Helfat C.E. (2001), « The managerial rents model : Theory and empirical analysis », *Journal of Management*, vol.27, 661-678.
- Cavusgil S.T. (1982), « Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages », in *Export management: An international context*, Edited by Czinkota M.R. & Tesar G., Praeger, New-York, 276-285.
- Chandler G.N. & Hanks S.H. (1994), « Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n°3, 77-89.
- Chandler G.N. & Jansen E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, 223-236.
- Collis D. (1991), « A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry », *Strategic Management Journal*, vol. 12 (Summer Special Issue), 46-68.
- Cool K. & Dierickx I. (1989), « Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage », *Management Science*, vol.32, n°10, 1231-1241.
- Crick D. (1995), « An investigation into the targeting of U.K. export assistance », *Journal of Marketing*, vol.29, n°8, 76-94.
- Czinkota M.R. (1982), *Export development strategies : U.S. promotion policy*, Praeger, New-York.
- De Clercq D., Sapienza H.J. & Crijns H. (2003), « The internationalization of small and medium-sized firms : the role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation », *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, n°2003/19, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Debout J.P. & Vasseur J. (1985), « Réflexions sur l'étude du processus d'internationalisation », *Actes des VII^{èmes} Journées Nationales des IAE*, Lille.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.10, 532-550.
- Fazio G. & Quéré M. (1999), « Edith T. Penrose ou la 22^{ème} conception d'une théorie de la firme », *Economies et Sociétés*, (Economica, Histoire de la pensée économique, Série P.E., n° 29, 8/1999, 187-205.
- Forgues B. & Leconte P. (2000), « Les dirigeants face à la gestion des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°127, 119-130.
- Gamot G. (1996), « Configuration du pouvoir, management de la compétence des équipes dirigeantes, et richesse des entreprises », *Actes de la V^{ème} Conférence Internationale de Managements Stratégique*, Lille.
- Giget M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise - Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*, Dunod, Paris.
- Hambrick D.C. Seung Cho T., Chen M. (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°4, 659-684.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, may - june, 79-91.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, Interéditions, Paris ; Version traduite de *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Havila V., Forsgren M. & Håkansson H. (2002), « Critical views on the received theory of internationalization », in *Critical Perspectives on Internationalisation*, Edited by Havila V., Forsgren M. and Håkansson H., Pergamon, 201-203.
- Joffe P. & Wickham S. (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., 64-70.
- Johanson J. & Vahlne J.E. (1977), « The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, 23-32.

- Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. (1975), « The internationalization of the firm – Four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, 305-322.
- Knudsen T. & Madsen T.K. (2002), « Export strategy : a dynamic capabilities perspective », *Scandinavian Journal of Management*, vol.18, 475-502.
- Koenig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Coord. par Koenig G., Economica, Paris, 199-239.
- Le Vigoureux F. (1997), « Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre - décembre, 71-84.
- Léger C. (1996), « Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise », *Les Cahiers de gestion de Basse-Normandie*, Centre Normand de la Moyenne Entreprise, n°4/96.
- Leonidou L.C. & Katsikeas C.S. (1996), « The export development process : an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°3, 517-551.
- Luo Y. (2000), « Dynamic capabilities in international expansion », *Journal of World Business*, vol.35, n°4, 355-378.
- Marchesnay M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n°95, sept.-oct., 70-76.
- Marchesnay M. (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle », *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.- déc., 85-94.
- Mechin A. (2001), *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements: une approche par les ressources dynamiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen Basse-Normandie, Université de Caen.
- Miesenböck K.J. (1988), « Small business and exporting : A literature review », *International Small Business Journal*, vol.6, n°1, 42-61.
- Moon J. & Lee H. (1990), « On the internal correlates of export stage development : An empirical investigation in the Korean electronics industry », *International Marketing Review*, vol.7, n°5, 16-26.
- Nelson R.R. & Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press.
- Oviatt B.M. & Mac Dougall P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Studies*, vol.25, n°1, 45-64.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Reix R. (1975), *La capacité de commande de la firme*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- Reuber A.R. & Fischer E. (1997), « The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMES », *Journal of International Business Studies*, vol.28, n°4, 807-825.
- Reuber A.R. & Fischer E. (2002), « Foreign sales and small firm growth: the moderating role of the management team », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, fall, 29-45.
- Roth K. (1992a), « Implementing international strategy at the business unit level: The role of managerial decision-making characteristics », *Journal of Management*, vol. 18, n°4, 769-789.
- Roth K. (1992b), « International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries », *Journal of International Business Studies*, vol.23, n°3, 533-549.
- Rumelt R. (1994), « Foreword », in *Competence-Based Competition*, edited by Hamel G. & Heene A., John Wiley & Sons, New York.
- Sanchez R. (2000), « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique », in *Le Management Stratégique des Compétences*, Coord. par Quélin B. & Arrègle J.L., Ellipses, Paris.
- Sanchez R., Heene A. & Thomas H. (1996), *Dynamics of competence-based competition, Theory and practice in the new strategic management*, Elsevier Science, London.
- Tarondeau J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Que sais-je ?, PUF, Paris.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, 509-533.
- Tihanyi L., Ellstrand A.E., Daily C.M. & Dalton D.R. (2000), « Composition of the top management team and firm international diversification », *Journal of Management*, vol.26, n°6, 1157-1177.
- Torrès O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- Van Den Bosch F.A.J. & Van Wijk R. (2001), « Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective », in *Knowledge Management and Organizational Competence*, edited by Sanchez R., Oxford University Press, New York.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, 171-180.
- Yin R. (1989), *Case study research, Design and methods*, Sage Publication, Beverly Hills.