



L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et compétences

Soulaimane Laghzaoui
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
GREFI – France
soulaimane.laghzaoui@caramail.com

Résumé

L'objet de cette communication est d'essayer, en prenant compte des caractéristiques des PME, d'intégrer l'ensemble des contributions de ces approches autour du concept de Ressources et compétences. Pour ce faire, notre travail s'articule en deux étapes. Au cours de la première, il s'agit d'identifier et de mieux connaître les trois approches décrivant le processus d'internationalisation des PME. Dans la deuxième étape, nous tenterons de reformuler les apports de ces trois approches autour du concept fédérateur de ressources et compétences.

Introduction

L'enthousiasme suscité par les petites et moyennes entreprises (PME) est devenu un phénomène mondial. Dans tous les pays du monde, les PME occupent une place primordiale dans le paysage économique. D'après l'OCDE en 2004, plus de 95% des firmes sont des PME et elles constituent pour approximativement 60% à 70 % des emplois des pays membres.

Sur le plan académique, depuis quelques années, la légitimité de la PME comme objet de recherche à part entière est reconnue. Désormais, la PME n'est plus identifiée comme une miniature de la grande entreprise parce qu'elle est caractérisée par des propriétés quantitatives et qualitatives permettant de l'appréhender en tant qu'objet particulier (Julien, 1997, 2002). Torrès (1999) légitime l'intérêt pour un champ de recherche centré sur les PME en exposant trois justifications, méthodologique : pour leurs pratiques stratégiques ; théorique : pour les théories qui leur sont réservées (entrepreneuriat, interstices, économie d'échelle,) et empirique pour leurs caractéristiques leur permettant de faire face aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité (Julien, 2002, 2005).

Parallèlement, les recherches consacrées à l'internationalisation des PME évoluent de plus en plus de façon à se démarquer de celles de la grande firme (McDougall et Oviatt, 2000 ; Torrès, 1999). Ageron (2001) souligne que la littérature sur le comportement d'internationalisation des PME renvoie à deux courants : le premier s'attache à étudier les relations causales existant entre le comportement exportateur d'une PME et un ensemble de variables externes et internes. Le second courant est caractérisé par les modèles suggérés pour décrire le processus d'internationalisation des PME.

S'inscrivant dans le deuxième courant, la plupart des recherches menées font du processus d'internationalisation des PME un phénomène dont l'explication se trouve dans une seule approche théorique. Dans cette perspective, nous pouvons identifier dans la littérature trois principales approches théoriques présentant une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des PME: l'approche par les étapes, l'approche économique et l'approche par les réseaux.

Or, de nombreux travaux, aussi bien conceptuels qu'empiriques, montrent l'insuffisance et la faiblesse du pouvoir explicatif de ces approches théoriques prises chacune à part. En effet, le processus d'internationalisation des PME est loin d'être un phénomène non seulement universel mais aussi dont l'explication ne peut être faite à partir d'un seul angle théorique. Se pose alors la question de trouver un cadre général permettant d'intégrer l'ensemble de ces apports.

L'objet de cette communication est s'essayer, en prenant compte des caractéristiques des PME, d'intégrer l'ensemble des contributions de ces approches autour du concept de Ressources et compétences. Pour ce faire, notre travail s'articule en deux étapes. Au cours de la première, il s'agit d'identifier et de mieux connaître les trois approches décrivant le processus d'internationalisation des PME. Dans la deuxième étape, nous tenterons de reformuler les apports de ces trois approches autour du concept fédérateur de ressources et compétences.

1. Les approches théoriques de l'internationalisation

Pendant les trois dernières décennies, les chercheurs ont présenté divers modèles descriptifs du comportement d'internationalisation des entreprises. En les regroupant selon l'approche théorique dominante, on peut relever dans la littérature trois principales perspectives : celle par étapes, celle économique et celle par les réseaux.

1.1. Internationalisation par étapes

Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées par l'approche par étapes : le modèle Uppsala (*U-model*) (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et le *I-model* (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil 1980; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe selon lequel l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelées *chaîne d'établissement* (Coviello et McAuley, 1999). La nature et le nombre de ces étapes varient en fonction des auteurs¹ dont les travaux peuvent être rattachés à cette approche.

1.1.1. Le modèle Uppsala

Développé par l'école suédoise, le modèle Uppsala (*U-model*) a été initialement développé par Johanson et Wiedershiem-Paul (1975) et par Johanson et Vahlne (1977) à qui on associe généralement ce modèle. Parmi les contributions majeures de cette école, nous retiendrons deux apports principaux, notamment :

Le premier apport qui consiste à concevoir un modèle décrivant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel et d'engagement incrémental où l'engagement progressif à travers l'expérience dans les marchés étrangers constitue la clé de l'internationalisation (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Selon ces auteurs, les caractéristiques de ce processus déterminent ainsi le modèle et le rythme du processus d'internationalisation qui se présente alors comme le produit d'une série de décisions incrémentales. Par ailleurs, Johanson et Vahlne (1977) constatent sur la base de leur étude des firmes suédoises que ces dernières suivent un processus séquentiel composé de quatre étapes successives :

- Absence d'activités d'exportations régulières ;
- Exportation à travers un agent indépendant ;
- Implantation d'une succursale/filiale de vente et enfin ;
- Production dans le pays d'accueil.

Il convient de souligner aussi que ce schéma séquentiel de l'internationalisation de la firme suggère qu'il existe une adéquation entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise. En effet, Johanson et Vahlne (1977) avancent que le degré d'internationalisation s'accroît en fonction de la taille de l'entreprise.

¹ Pour une revue de littérature complète sur le sujet, voir Ageron (2001)

Le second apport de l'école suédoise et qui constitue leur hypothèse de base concerne la distance psychologique. Cette dernière peut être définie comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales (Johanson et Vahlne, 1977). De ce fait, les auteurs expliquent que l'entreprise intégrant et apprenant sur des marchés étrangers de ses expériences passées est capable d'utiliser ces connaissances pour accroître son engagement sur les marchés étrangers, ce qui entraîne une réduction de la distance psychologique qui la sépare des nouveaux territoires étrangers.

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

Ce deuxième modèle considère l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption du produit (Rogers, 1962). En effet, la perspective d'innovation a été retenue par un certain nombre d'auteurs dans leurs modèles explicatifs de l'internationalisation des PME. Les plus connus étant ceux de Bilkey et Tesar (1977) (Voir Tableau 1), Cavusgil (1980), Cinzkota (1982) et Reid (1981). Tous ces modèles qui traitent du comportement d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (Ageron, 2001) considèrent chaque étape comme une innovation de l'entreprise (Gankema et al., 2000); les seules différences se situent au niveau du nombre des étapes, dans la description de chacun des stades et du mécanisme initiateur du comportement de l'internationalisation des PME.

Tableau 1 : Modèle de l'internationalisation par l'innovation de Bilkey et Tesar (1977)

Auteurs	Caractéristiques du modèle
Bilkey et Tesar (1977)	Stade 1 : l'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée Stade 2 : elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer 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 proches psychologiquement Stade 5 : elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale Stade 6 : elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.

Leonidou et Katsikeas (1996) ont suggéré que les étapes des différents modèles s'inscrivant dans cette perspective peuvent être résumées en 3 principaux stades, à savoir :

- Le pré-engagement : firmes intéressées seulement par le marché national ; firmes impliquées dans le marché national mais envisagent sérieusement d'exporter ; firmes ayant déjà exporté par le passé et ne le faisant plus.
- La 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.
- Et la phase avancée : firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Par ailleurs, le *I-model* est fondé sur deux grands préceptes qui restent largement empruntés de l'école Uppsala :

- L'implication progressive et par étape des firmes dans l'exportation ;
- L'existence de la distance psychologique, 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.

Certes, les modèles issus de l'approche par étapes sont parmi ceux qui ont dominé les recherches sur le processus d'internationalisation ces trois dernières décennies. Cependant, ils ont essuyé une série de limites à cause de leur insuffisance dans l'explication de nouvelles formes d'internationalisation.

1.1.3. Développements récents et critiques de l'approche par étapes

Coviello et McAuley (1999) ont fait le point des recherches inspirées par ce courant. Ils constatent que si de nombreux travaux corroborent la thèse de l'internationalisation par étapes, d'autres infirment au contraire cette approche et lui adressent plusieurs critiques.

La critique centrale qui est faite provient de l'observation relevée de « contre-exemples » infirmant la prédominance d'un chemin déterminé et mécanique que les PME doivent suivre pour s'internationaliser. A cet égard, Pope (2002) considère que l'approche par étapes n'est en fait qu'une exception à la règle et ne peut s'imposer aux PME. D'autres critiques sont plus nuancées et cherchent à expliquer les comportements déviants observés.

McDougall et Oviatt (1994) observent que certaines entreprises sont internationales dès leur création et proposent donc de distinguer deux modes d'internationalisation : celle par étapes ou celle dès la fondation (*at foundation*). Evidemment, les PME du deuxième mode ne suivent pas les étapes successives décrites par les deux modèles précédents. Ils attribuent ce phénomène aux progrès prodigieux en matières de transport, de communications, la tendance à la baisse de coûts et l'émergence d'entrepreneurs à vision internationale.

Dans le même ordre d'idée, Etrillard (2004) déplore l'absence de prise en compte de la dimension entrepreneuriale dans les modèles de description du processus d'internationalisation. Il constate sur le terrain que de plus en plus de PME s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels. Non loin de cet esprit, Torrès (2004) souligne que l'internationalisation des entreprises se fait de plus en plus précoce et que les petites entreprises exportent dans de nombreux pays l'année même de leur création ou en période de démarrage et il reprend l'appellation de ces entreprises par '*International New Ventures*' ou les '*Global Start-up*'.

Pour leur part, Gankema et al. (2000), à l'issue de leur étude portant sur la validité du modèle de Cavusgil (1980), concluent que le degré d'internationalisation des PME s'accroît au cours du temps avec un intervalle très variable. Cependant, ils observent que certaines PME passent d'un stade à l'autre sans passer nécessairement par des étapes intermédiaires. D'autres, par crainte de dépendre aux marchés internationaux, interrompent leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape.

Pour Pett et Wolff (2000), certaines firmes quand bien même elles ne naissent pas internationales, peuvent « brûler » des étapes en sautant de l'exportation, par exemple, à la

création d'une filiale à part entière. D'autres choisiront sciemment de rester au stade de l'exportation. C'est à des conclusions similaires que parvient Julien (1995) qui fait remarquer que le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou les diversifier. Certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche et que d'autres s'implantent directement par des filiales.

Boutary (2006), quant à elle, souligne que certaines PME ont un développement très progressif et que d'autres semblent se défier des lois de l'apprentissage et brûlent les étapes pour travailler rapidement avec tout le monde.

Une autre raison expliquant ce comportement déviant se trouve dans l'idée avancée par Fischer et Reuber (1997). Pour ces auteurs, les entreprises dont l'équipe dirigeante dispose de l'expérience à l'international se voient en mesure de sauter une ou deux étapes des modèles par étapes sans passer par des étapes intermédiaires.

D'autre part, Zucchella (2000) estime que les PME adoptent différentes approches des marchés étrangers. Elle en distingue notamment deux principales :

- Une approche de proximité conduisant la PME à étendre ses activités d'abord dans des marchés culturellement et géographiquement proches d'une manière séquentielle et progressive favorisant l'apprentissage.
- Une approche globale en vertu de laquelle la PME segmente le marché horizontalement pour satisfaire des groupes restreints de clients indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Les PME adoptant cette approche se spécialisent généralement dans des produits ou services limités et homogènes.

Les résultats auxquels parviennent Brandt et *al.* (2004) montrent que la trajectoire de l'internationalisation suivie par la majorité des entreprises qu'ils ont observées est non seulement déterminée par l'apprentissage comme le préconise la théorie par les étapes mais aussi par des facteurs spécifiques de l'entreprise et de son secteur.

Certes, la théorie par étapes a largement dominé les théories de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999). Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements des PME à l'international (Brandt et *al.*, 2004; Coviello et McAuley, 1999; Dalgic et *al.*, 2005) a permis l'orientation de la recherche vers d'autres approches, notamment l'approche économique et l'approche par les réseaux.

1.2. Approche économique

Pour expliquer le développement à l'international des firmes, plusieurs auteurs se sont appuyés sur des théories empruntées des sciences économiques. 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. Montgomery et Wernefelt (1991) complètent ces propos en ajoutant que les ressources spécifiques ne peuvent être appliquées efficacement que dans un nombre limité d'industries. Pour ces deux auteurs, 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 capacités

managériales suffisantes contraignent l'activité à l'international des PME (Penrose, 1959; Madhok, 1997).

D'autres auteurs comme Denning (1981) et Bubbly et Casson (1995) ont tenté d'expliquer le processus d'internationalisation des PME à travers les apports de la théorie des coûts de transactions. Ils considèrent ainsi l'internationalisation comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cependant, des études empiriques ont montré que la théorie des coûts de transactions n'est pas toujours importante lors de la prise de décision des managers. Une autre limite de la théorie des coûts de transactions provient du fait qu'elle ne prend pas en compte le rôle important et l'influence des relations sociales dans les transactions (Brandt et al., 2004 ; Johanson et Mattson, 1988).

1.3. L'approche par les réseaux

Les réseaux relèvent avant tout de liens interpersonnels entrelacés de multiples façons (Johannisson, 2000). Julien (2005) précise que les réseaux peuvent aller au delà du seul échange d'informations et s'étendre à la collaboration et à la concertation pour finalement devenir de la coopération. Ce même auteur distingue entre les réseaux sociaux (ou d'encastrement) et les réseaux d'affaires. Ces deux sortes de réseaux deviennent respectivement des réseaux stratégiques et des réseaux dynamiques d'innovation et de formation lorsqu'il s'agit d'une construction volontaire.

Appliquée au processus d'internationalisation, l'approche par les réseaux s'est développée à partir des fondateurs de l'école d'Uppsala. En effet, Johanson et Vahlne (1990) ont amélioré leur précédent modèle (1977) pour insister sur l'importance de la position de la firme dans son réseau et expliquer les motivations et modalités d'internationalisation. Ils reprennent les concepts utilisés dans leur modèle original « engagement, connaissance, activités actuelles et l'engagement de décisions » et en les examinant de façon multilatérale plutôt que du seul point de vue de l'entreprise : ils considèrent le processus d'internationalisation de façon intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

Ainsi, ils définissent l'internationalisation en tant que réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes définies par Johanson et Mattson (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.

En effet, 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 jusqu'à devenir internationales. Ces rapports entraînent la firme dans des relations internationales délibérées mais non planifiées (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990).

De ce fait, Johanson et Mattson (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 développent

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 Mattson, 1988).

Brandt et *al.* (2004) insistent sur l'importance des réseaux de contacts, formels et/ou informel, dans le processus d'internationalisation. Pour ces auteurs qui distinguent entre 2 formes de l'internationalisation, à savoir l'internationalisation par *go-it alone* et celle par la coopération, le rôle des réseaux est important et présent dans les deux formes.

L'approche par les réseaux procure aussi une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement lorsqu'il s'agit des petites firmes dont le développement ne peut se comprendre sans tenir compte de son appartenance à un réseau (Brandt et *al.*, 2004 ; Coviello et Munro, 1997).

2. Vers une articulation des différentes approches

Devant la diversité des approches théoriques tentant d'expliquer, chacune à elle seule, le comportement d'internationalisation des PME, il nous paraît important de trouver un cadre théorique général permettant d'intégrer les apports de ces différentes approches tout en prenant compte des spécificités du monde des PME. Pour ce faire, nous reviendrons brièvement sur les caractéristiques des PME internationales, puis nous suggérons une relecture de ces approches autour du concept de ressources et compétences.

2.1. Caractéristiques des PME internationales

Un premier tour d'horizon dans la littérature sur les PME nous a permis de constater que la plupart des chercheurs s'accorde à reconnaître la difficulté de trouver un consensus quant à une définition unitaire des PME. Ce manque d'homogénéité au niveau conceptuel, dont l'origine est la diversité des cas, fait en sorte que les résultats des recherches sont souvent difficilement comparables et la représentativité est difficilement vérifiée compte tenu de la diversité des cas (Coviello et McAuley, 1999 ; Torrès, 1999).

Afin de remédier à cette situation, de nombreux chercheurs se sont intéressés à la tâche d'identifier des critères de différenciation et de similarité permettant de catégoriser les PME au moyen de typologies plus ou moins homogènes. Ces typologies peuvent être regroupées en deux grandes catégories : celles quantitatives se basant comme leur nom l'indique sur des mesures quantitatives tels que le chiffre d'affaires, l'effectif, etc. D'autres qualitatives s'appuyant sur des critères de nature qualitative ayant une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle (Julien, 1998).

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.

Partant des travaux de Julien sur les traits qui, au-delà de la petite taille, définissent les spécificités de gestion de la PME (Petite taille, gestion centralisée, spécialisation interne

faible, systèmes d'information interne peu complexe, système d'information externes simple, etc.), Torrès (1999, 2004) a regroupé ces caractéristiques autour du concept de la proximité (Boutary et Monnoyer, 2004). A travers ce concept, l'auteur affirme qu'il est désormais possible d'appréhender la gestion de la petite entreprise comme un mix de proximités où chaque caractéristique peut être exprimée comme une forme de proximité. Le tableau suivant nous résume ces proximités :

Tableau 2 : D'une gestion spécifique des PME à une gestion de proximité, Torrès (2004)

D'une SPECIFICITE de gestion... (d'après Julien, 1994)	...à une gestion de PROXIMITE (d'après Torrès, 2004)
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité intra fonctionnelle
Systèmes d'information informel et simple	Systèmes d'information de proximité
Stratégie implicite et à court terme	Proximité temporelle
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement	Proximité spatiale

Quant à l'aspect international qui nous intéresse ici, différentes notions sont utilisées dans la littérature pour désigner les entreprises qui ont étendu leurs activités de production et/ou de vente au-delà des frontières nationales. A titre d'exemple, Barlett et Ghoshal (1989) distinguent entre les firmes multinationales (dont les filiales à l'étranger agissent comme des entités locales avec une relative autonomie et indépendance), les firmes mondiales (dont les filiales sont gérées d'une façon intégrée à partir de la maison-mère qui considère le marché mondial comme un ensemble intégré) et les firmes internationales (entreprises poursuivant une stratégie intermédiaire misant sur le transfert et l'adaptation des connaissances et du savoir-faire de la maison-mère aux marchés étrangers). Beamish (1990) (cité dans Coviello et McAuley, 1999) définit l'internationalisation comme étant le processus par lequel les entreprises augmentent leur attention (awareness) aux effets directs et indirects sur l'internationalisation, établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays.

Torrès (1997), 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 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 » regroupe les PME vendant sur un marché intérieur et 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.

Mais selon quelle forme se fait l'internationalisation des PME et comment y viennent-elles ? Plusieurs études font état du fait que ces entreprises sont impliquées dans diverses formes d'activités à l'étranger : exportation, investissement direct, filiale, etc. (Beamish et Dhanaraj, 2003; Coviello et Mc Auley, 2003; Léo, 1995). Néanmoins, il convient de préciser que l'exportation constitue la forme essentielle de leur implication à l'étranger (Beamish et Dhanaraj, 2003 ; Leonidou et *al.*, 2002 ; Pett et Wolff, 2003; Zucchella, 2000). Dans le même ordre d'idée, Miesenbock (1988) précise que l'exportation fait référence à la vente des produits/services au-delà des frontières nationales et qu'elle peut s'opérer sous deux principales formes : indirecte et directe. La forme indirecte de l'exportation implique le recours à une maison de commerce qui assure l'intégralité de la mise en marché. Par contre, la forme directe requiert une plus grande implication de l'entreprise exportatrice et s'accompagne par conséquent d'un niveau de risque plus élevé. Elle est caractérisée par le recours ou non à des intermédiaires tels des agents, des représentants, des distributeurs comme moyen pour desservir la clientèle ciblée.

Par ailleurs, d'autres auteurs se sont intéressés à l'étude des facteurs influençant ces modes d'entrée. Dans une étude de Koch (2001), il a trouvé qu'il existe des facteurs d'influence internes et externes (Reid, 1982; Cavusgil, 1984). Les facteurs internes sont liés à la taille, les ressources contrôlées, les attitudes et les aspects managériaux. Les facteurs externes, quant à eux, ont trait à l'environnement externe notamment les pays et les secteurs d'activités. Dans une étude récente, Alexander et *al.* (2004) ont regroupé ces influences en 3 catégories complémentaires, à savoir des influences relatives à l'entreprise, d'autres ont trait à l'organisation (*management*) et enfin celles se référant à l'environnement.

En ce qui concerne les antécédents de la décision d'internationalisation, les résultats des recherches sont partagés entre des raisons réactives et/ou proactives (Czinkota et Tesar, 1982). Les résultats auxquels Bilkey (1978) parvient, révèlent que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimuli externe (commandes spontanées, la saturation du marché domestique, pression de la concurrence, etc.). D'autres études montrent que de nombreuses PME travaillent surtout en sous-traitance et vont sur les marchés étrangers pour suivre leurs clients (Erramili et Rao, 1993). Pour Pett et Wolff (2000), la décision d'exportation peut être mue par la détection d'une opportunité et la volonté de la saisir ou encore par la pression de la concurrence.

En parallèle, plusieurs recherches se sont penchées sur les barrières et freins pouvant empêcher le processus d'internationalisation. Ces barrières, qui peuvent intervenir aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation, ont été regroupées par Léonidou (2004) en 2 catégories : internes et externes. Dans la première, on trouve les barrières relatives aux aspects informationnel, fonctionnel et marketing; la deuxième catégorie concerne les domaines procédural, gouvernemental et environnemental.

Quant au choix stratégique des PME, celui-ci reste déterminé en grande partie par l'état des ressources organisationnelles, financières et humaines dont dispose les PME (Bourcieu, 2000 ; Bueno, 2003). Dans cette perspective, Léo (1995) a identifié cinq options en matière de stratégies de développement à l'international: Renouveler ses produits, approfondir son implantation, se diversifier géographiquement, s'étendre géographiquement, et enfin se développer tous azimuts.

Dans le même esprit d'idées, Zucchella (2000) a trouvé que les PME qui réussissent le mieux sur les marchés étrangers semblent être celles qui adoptent des stratégies exportatrices basées

sur la concentration. Une telle stratégie de concentration semble appropriée pour les PME eu égard à la contrainte de la taille et des ressources limitées, ainsi qu'à la faiblesse de leurs économies d'échelle (Saporta, 1986). Cependant, Pett et Wolff (2000) ont trouvé que ce sont surtout les très petites entreprises qui tendent à adopter une telle stratégie à travers l'exploitation d'une habileté de base spécifique. Par contre, les plus grandes (petites) firmes tendent à adopter des approches d'internationalisation plus diversifiées et en adéquation avec l'étendue de leurs habiletés. Pour Julien (1995), ce sont les PME les plus actives sur le marché international qui diversifient progressivement leurs marchés.

Quant à l'hypothèse d'une relation entre la taille de l'entreprise et l'exportation et qui reste l'un des sujets les plus traités dans la littérature (Coviello et McAuley, 1999), les conclusions des recherches menées par différents chercheurs sont contradictoires. En effet, selon la population retenue et la méthode utilisée, on trouve tantôt une relation positive entre la taille et le taux d'exportation, tantôt une relation négative (Papillon, 2004). Par exemple, Cavusgil (1984) a trouvé une relation positive entre la taille de la firme et l'intensité d'exportation. Cependant, ce résultat n'est pas confirmé par Bonnacorsi (1992) qui affirme que la probabilité d'exporter augmente avec la taille de la firme mais que celle-ci n'a aucun effet significatif sur le degré d'exportation. Selon Calof (1994), 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. Julien (2002), quant à lui, suppose plutôt l'existence d'un seuil (aux environs de 40 employés pour les PME manufacturières) en deçà duquel il est peu probable de trouver des exportateurs organisés.

Finalement, ce tour d'horizon de la littérature sur les PME internationales serait incomplet si l'on ignore le rôle du propriétaire dirigeant dans ce processus puisqu'il reste la variable clef qui décide d'entrer dans l'internationalisation, d'augmenter les activités à l'international et de mettre fin à l'engagement à l'étranger (Miesenbock, 1988).

2.2. Ressources et compétences, un concept fédérateur

Certes, nul ne peut prétendre que les approches théoriques avancées pour expliquer le processus d'internationalisation sont fausses, néanmoins, il faut reconnaître qu'elles sont insuffisantes. En effet, nous considérons l'internationalisation comme un processus, plus ou moins compliqué, qu'il ne suffit pas d'expliquer à partir d'une seule approche théorique. En essayant d'intégrer l'ensemble des apports de approches théoriques précédemment présentées, nous pouvons nous apercevoir que ce processus d'internationalisation fait intervenir un ensemble de facteurs (capacités financières, matérielles, relationnelles, d'apprentissage, etc) qui, selon le cas (ou d'autres facteurs de contingence), interviennent à des degrés différents. Partant de là, nous pensons que les principaux apports de ces différentes approches de l'internationalisation peuvent être exprimés autour du concept de ressources et compétences emprunté au management stratégique. Il nous semble que c'est un concept fédérateur dans le sens où le processus d'internationalisation nécessite la mise en place d'un ensemble de ressources et compétences qui touchent l'ensemble des composantes aussi bien internes de l'entreprise que ses relations avec l'environnement.

Mais avant de suggérer une relecture des différentes contributions des approches présentées antérieurement en termes de ressources et compétences afin de voir comment elles s'intègrent au sein de ce concept, nous reviendrons brièvement sur le concept de ressources et compétences.

Historiquement, la notion de ressource et compétence telle que l'on connaît aujourd'hui a été développée la première fois par Penrose (1959). Ensuite, d'autres auteurs se sont attachés à développer une théorie basée sur les ressources comme Wernfelt (1984). Ce dernier considère une ressource comme un actif tangible ou intangible appartenant à l'entreprise. Barney (1991) complète cette définition et considère les ressources et compétences comme étant l'ensemble des actifs permettant de saisir des occasions et de conjurer des menaces. Amit et Schoemaker (1993), quant à eux, résument les ressources et compétences comme le stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par l'entreprise. Toutes ces définitions tendent vers une même idée selon laquelle les ressources de l'entreprise sont ses actifs tangibles et intangibles et ses compétences sont liées à sa capacité à combiner ces ressources (Hubert, 2002; Julien, 2005).

Des auteurs comme Vesalainen et al. (1999) et Dalgic et al. (2005) ont tenté d'intégrer les apports de ces 3 approches théoriques. Ainsi, Vesalainen et al. (1999), en joignant l'approche par les ressources et l'approche les réseaux, tentent d'offrir un cadre d'analyse de la PME. Ils concluent que 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. Dalgic et al. (2005) ont proposé, pour leur part, un modèle hybride où ils intègrent les trois approches pour, finalement, distinguer entre 3 étapes : les antécédents, la planification et l'engagement.

Pour notre part, nous trouvons que l'approche par le concept de ressources et compétences présenterait un cadre favorable à l'interprétation des modèles d'internationalisation des PME en expliquant comment et pourquoi elles peuvent éviter de suivre le cheminement strict préconisé par l'approche par étapes. Celles qui disposent de connaissances suffisantes sur des marchés internationaux et d'une efficacité d'assimilation et d'apprentissage de ces connaissances peuvent brûler les étapes intermédiaires (Gankema et al., 2000). Les ressources entrepreneuriales, financières et technologiques paraissent aussi particulièrement importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs et se montrer performant (Beamish et Dhanaraj, 2003).

La relecture de ces apports en termes de ressources et compétences nous permet de considérer que :

- Dans le cadre de l'approche par étapes, c'est l'apprentissage expérientiel (Penrose, 1959) permettant de diminuer la distance psychologique qui est considéré comme la ressource essentielle. En effet, comme on l'a vu dans la première partie, ce sont les connaissances acquises à travers l'expérience sur les marchés étrangers qui permet à l'entreprise voulant s'internationaliser de diminuer la distance psychologique et par la même de conquérir les nouveaux marchés au delà des frontières nationales.
- L'approche économique, quant à elle, met plutôt l'accent sur les capacités organisationnelles (financières, matérielles, etc.) pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Selon les tenants de cette approche, ce sont les capacités de production, les capacités financières (résultant de l'arbitrage en l'internalisation et l'externalisation) qui expliquent l'internationalisation. Suivant la logique des ressources et compétences, on peut considérer que ces capacités sont les actifs tangibles possédés ou contrôlés par l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Julien, 2005).

- En revanche, l'approche par les réseaux privilégie les relations avec l'environnement comme facteur dominant pour l'explication de l'internationalisation des entreprises. Ces relations peuvent être, du point de vue du concept de ressources et compétences, considérées comme des actifs intangibles voire des ressources relationnelles (Julien, 2005).

Partant de là, il nous semble tout à fait légitime de considérer que toutes ces approches théoriques expliquant le processus d'internationalisation des PME s'appuient implicitement ou explicitement sur la notion de ressources et compétences.

Par conséquent, nous pensons que le processus d'internationalisation est, tout en optant pour la définition de Beamish (1990), le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par la PME. Cette dernière, en fonction de ses caractéristiques, peut construire cette combinaison d'une façon évolutive c'est-à-dire de manières plus élaborée et plus stable dans le temps (Boutary, 2006) (cas des PME qui s'internationalisent par étapes, par exemple), comme elle peut la construire d'une manière ponctuelle (Boutary, 2006) ou indépendante dans le temps (cas des PME qui s'internationalisent dès leur fondation, par exemple).

En outre, il faut souligner que ces ressources et compétences jouent un rôle central aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation. En amont, ils jouent le rôle d'antécédents. Ainsi, il peut s'agir des facteurs motivant (stimuli) ou freinant la décision d'internationalisation (barrières). Il convient toutefois, de préciser que ces stimuli et les barrières à l'internationalisation dont il est question ici sont d'ordre interne étant donné que, comme précisé avant, les ressources et compétence sont celles détenues ou contrôlées par l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1999; Barney, 1991; Julien, 2005).

En aval de la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent intervenir également sous la forme de barrières ou de stimuli (surtout internes) à l'export influençant cette fois-ci le rythme du processus d'internationalisation voire même la décision de l'engagement à l'international (choix d'augmenter la présence à l'international, de diminuer ou bien d'arrêter définitivement les opérations internationales). Aussi, elles pourraient être vues comme des éléments déterminant les différents choix auxquels se trouvent confrontées les PME internationales. Bien évidemment, ces choix peuvent concerner aussi bien le niveau stratégique du processus d'internationalisation des PME (choix des stratégies de développement, à l'international, choix de la structure à l'international, etc.) que le niveau tactique ou opérationnel.

Dans le même esprit d'idée, on ne manquera pas de souligner l'importance du concept de cohérence entre les choix liés au processus à l'internationalisation et les autres ressources et compétences de l'entreprise (Léo, 1995). Cette cohérence qui peut se révéler être à l'origine des attentes escomptées ou déçues de l'engagement à l'international (Hubert, 2002).

Conclusion

L'accomplissement de ce travail conceptuel nous rappelle l'exemple de l'éléphant et les 9 aveugles (Mintzberg, 1999; 2005) pour illustrer la faiblesse et l'insuffisance du pouvoir explicatif d'une seule approche théorique devant un phénomène si compliqué aussi bien celui de l'internationalisation que celui des PME (Boutary et Monnoyer, 2004).

Face à cette difficulté de trouver dans les approches classiques des réponses satisfaisantes aux préoccupations d'internationalisation des PME, de nombreuses études concluent qu'une telle internationalisation ne peut être comprise qu'à travers l'intégration des principaux cadres théoriques (Brandt et *al.*, 2004; Coviello et McAuley, 1999; Dalgic et *al.*, 2005). Dans cette perspective, l'analyse critique de l'approche par étapes, l'approche économique et l'approche par les réseaux nous a permis d'associer ces approches pour tenir compte de la diversité du monde des PME.

A cette fin, nous avons, dans une première étape, identifié les 3 approches théoriques de l'internationalisation et avons constaté qu'aucune de ces approches théoriques ne saurait à elle seule expliquer tous les comportements d'internationalisation des PME et qu'il serait vain d'essayer d'en donner une seule image. Ensuite, dans une seconde étape, nous avons proposé le concept de ressources et compétences avant de reformuler ces approches autour de ce concept qui nous paraît fédérateur puisqu'il intègre les contributions de ces approches.

Finalement, nous ne pourrions conclure ce travail sans souligner que cette diversité des approches théoriques expliquant le processus d'internationalisation n'est en réalité, qu'une des facettes de la diversité qui caractérise les PME.

Bibliographie

- Ageron, B. (2001), "La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar", *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 2, p.9-39.
- Alexander, N., K. Hutchinson et B. Quinn (2005) "The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies : Towards A conceptual framework", *Journal of Marketing Management*, n° 21, pp. 149-179.
- Barlett, C. et S. Goshal (1991), "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management journal*, vol. 12, p. 5-16.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Beamish, P.W., A.J. Morrison, P.M. Rosenzweig, et A.C. Inkpen (2000), *International Management - Text and Cases*, 4th Ed. McGraw-Hill.
- Beamish, P.W. et C.A. Dhanaraj, (2003), "Resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, p.242-261.
- Bell, J., McNaught,R., Young, S. et Crick, D., (2001), "Towards an eclectic model of small firm internationalisation", *Researching New Frontiers*, 4th McGill Conference, pp. 24-55.
- Bilkey, W. et G. Tesar, (1977), "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol.8, n° 1, p.93-98.
- Bilkey, W.J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies* (Spring), p. 33-46.
- Bonnaccorsi, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, vol. 4, p. 605-635.
- Bourcieu, S. (2000), "L'internationalisation des PME, Du déterminisme au volontarisme stratégique", *Gestion*, vol. 24, n° 1, p.12-21.
- Boutary (2006), "Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC", (A paraître)
- Boutary, M. et M.-C. Monnoyer (2004), "TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité", *Revue de l'économie méridionale*, vol. 52, n°207.
- Brand, M. J., G. Gemser, A. Sorge (2004), "Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses : A Study of Dutch Old and New Economy Firms", *Management International Review*, vol. 44, n° 2, pp. 127-150.
- Bueno-Merino, P. (2003), "Portage commercial et PMI exportatrice : nature et déterminants de la création de valeur", *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 2, pp. 83-104.
- Calof, J.L. (1994), "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 2, p. 367-387.
- Cavusgil, S.T. (1980), "On the internationalization process of firms", *European Research*, vol. 8, p.273-280.
- Cavusgil, S.T. (1994), "Organizational characteristics associated with export activity", *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 1, p. 4-22.

- Coviello, N.E. et H.J. Munro (1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms", *International Business Review*, vol. 6, n° 4, p. 361-386.
- Coviello, N.E. et A. McAuley (1999), "Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.
- Czinkota, M. (1982), *Export development strategies : US promotion policies*, New-York: Praeger Publishers.
- Czinkota, M. et G. Tesar (1982), *Export Management*, New York: Praeger Publishers.
- Dalgic, T., D. Li et L. Li (2004), "Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises : Towards a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning", *Management International Review*, vol. 44, n° 1, pp. 93-116.
- Erramilli, M.K. et C.P. Rao (1993), "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 3, p. 19- 38.
- Etemad, L. (2005), "SMEs' Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary's Evolutionary Life Cycle in three Distinct Stages", *Management International Review*, vol 45, special issue, pp. 145-186.
- Etrillard, C. (2004), "L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales", *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28 et 29 Octobre, Fribourg.
- Fischer, A. et R. Reuber (1997), "The influence of the management Team's international Experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°4, p.807-825.
- Gankema, H.G., H.R. Snuij, et P.S. Zwart (2000), « The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n° 4, p. 15-27.
- Hubert, L. (2002), "Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial", *Gestion*, vol. 27, n° 1, p. 78-85.
- Johannisson, B. (2000), "Networking and entrepreneurial growth", dans Sexton et H.Lanstrom (dir.) *Handbook of Entrepreneurship*, Londres, Blackwell, p. 215-236.
- Joffre, P. (1986), "PME: L'enjeu international, le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue Française de Gestion*, n° 55, janvier.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1977), "The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, p. 23-32.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, n°4, p.11-24.
- Johanson, J. et L.-G. Mattson (1988), « Internationalization in industrial systems- A Network approach", dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p. 287-314.
- Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975), "The internationalization of the firm- four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, p.305-322.

- Julien, P.-A., P.-Y. Léo et J. Philippe, dir. (1995), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan.
- Julien, P.-A. (1996), "Globalization of Markets and Behavior of Manufacturing SMEs", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 8, n°1, p. 57-74.
- Julien, P.-A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, Ed Economica.
- Julien, P.-A. (2005), *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec.
- Khayat, I. (2004), "L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative", *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27,28 et 29 Octobre ;
- Koch, A. J. (2001), "Factors influencing market and entry mode selection : developing the MERMS model ", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 19, n° 5, pp. 351-356.
- Léo, P.- Y.(1995), Stratégies de développement à l'international, dans Julien, P.-A, P.-Y. Léo et J. Philippe (dir.), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan.
- Léo, P.-Y. et J. Philippe (2002), "Standardisation ou adaptation, quelle stratégie pour les PME de services à l'international ?", *6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Montréal, Canada, 14-15 Octobre.
- Leonidou, L.C. et C.S. Katsikeas (1996), "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.
- Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas et S. Samiee (2002), "Marketing strategy determinants of export performance: A meta analysis", *Journal of Business Research*, n° 55, pp. 51-67.
- Leonidou, L.C. (2004), "An analysis of the barriers hindering small business export development", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, p. 279-302.
- Leyronas et O. Torrès (1996), "Stratégie de mondialisation et PME: L'instruction d'un paradoxe", *3^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Québec, Canada, 25-26 juin.
- Madhok, A. (1997), "Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 39-61.
- McDougall, P.P. et B.M. Oviatt (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- McDougall, P.P. et B.M. Oviatt (2000), "International entrepreneurship: The intersection of two research paths", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n°5, p. 902-909.
- Miesenbock, K.J. (1988), "Small Business and exporting: A literature review", *International Small Business Studies*, vol. 6, n°2, p.42-61.
- Monnoyer, M.-C. (1990), L'organisation spécialisée, clés de la performance, dans Léo, P.-Y., M.-C. Monnoyer et J. Philippe (dir.), *PME-PMI stratégies internationales*, Paris, Economica.
- Montgomery, C.A., et B. Wernefelt (1991), "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p.33-48.

- Papillon, J-C (2005), "Le rôle de la taille de la firme : les spécificités des petites et moyennes entreprises", *Problèmes économiques*, n° 2885.
- Penrose, E. (1959), *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Pett, T. L. et J.A. Wolff (2000), "Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, p. 34-47.
- Pett, T. L. et J.A. Wolff (2003), "Firm characteristics and managerial perceptions of NAFTA: An assessment of export implications for U.S. SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 2, p. 34-47.
- Pope, R. (2002), "Why small firms export: Another look", *Journal of Small Business Management*, vol.40, n° 1, p.17-26.
- Reid, S. (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, p. 101-111.
- Rogers, E (1962), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Ed. Montchrestien, Paris.
- Torrès, O. (1998), "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", dans Torrès, O. (Sous coordination), *PME: De nouvelles approches*, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris, p. 17-53.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris.
- Torrès, O. (2004), "Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie", Habilitation à diriger des recherches.
- Veslainen, J., E. Varamaki et T. Pihkala (1999), "Virtual organization and the SMEs : A review and model development", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, p.335-349.
- Wernefelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Zucchella, A. (2000), "Firm Size and Internationalization", ASAC-IFSM Actes de Conférences Proceedings, Montréal, Vol. 21, n° 8, p. 67-78.