

Mounira MBARKI

Enseignante Technologue en sciences de gestion

Département Gestion d'entreprises Institut supérieur des études  
technologique de Zaghouan  
El-Mogron 1121 Zaghouan Tunisie

Tel : 216 .21.23.8 7.14

[mbarkimounira@yahoo.fr](mailto:mbarkimounira@yahoo.fr)

Néji BOUSLAMA

Professeur en sciences de Gestion

Faculté des sciences économique et de gestion de Tunis  
B.P.N 248 El Manar II 2092 Tunis .Tunisie

Tel : 216 .98.95.47.93

[Neji.bouslama@yahoo.fr](mailto:Neji.bouslama@yahoo.fr)

# L'internationalisation de la PME : Une revue de la littérature

## Résumé

L'objet de cette communication est de fournir un aperçu théorique assez exhaustif sur l'évolution des processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Pour cela, nous allons faire une présentation critique des différentes approches théoriques en la matière: nous aborderons d'abord l'approche "d'apprentissage expérientiel", puis l'approche par "les ressources et les compétences", et enfin l'approche par "les réseaux" et celle des "born global". Nous mettrons en évidence les complémentarités et les divergences entre ces différentes approches ainsi que leurs apports pour la PME.

**Mots clés:** PME, apprentissage expérientiel, ressources et compétences, réseaux, born global, processus d'internationalisation

## Abstract

The aim of this paper is to provide better insight into the internationalization theory of small and medium sized enterprises. We review and assess the recent research on the internationalisation of SME, in the context of the experiential learning perspective; the resources based view, the network perspective and the born global perspective. The review concludes that SME internationalization is best understood by integrating major theoretical frameworks.

**Keywords:** SME, experiential learning, resources and competence, network, born global, internationalisation process

## Introduction

La littérature sur l'internationalisation des PME renvoie à trois courants de recherche "le premier s'attache à étudier les relations causales existantes 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 de PME" (Ageron, 2001, comme cité par Laghzaoui, 2006). Et le troisième courant s'est occupé par l'étude de la performance internationale, en particulier à l'export des PME.

S'inscrivant dans le deuxième courant, le processus d'internationalisation était depuis longtemps au cœur des intérêts des recherches des affaires internationales (Meyer et Gelbuda, 2006).

Les recherches sur le processus d'internationalisation des firmes remontent aux années soixante surtout aux études d'Aharoni (1966), qui sont considérées comme les plus anciennes à abandonner la rationalité de l'économie classique (par exemple la théorie de Vernon, 1966) et à appliquer la théorie behavioriste de la firme (Li, Li et Dalagic, 2004). Toutefois, l'étude qui a focalisé l'attention et qui est considérée comme pionnière en matière de processus d'internationalisation est celle conduite par Johanson et Vahlne (1977). Ces derniers ont développé au sein du programme de recherche de l'université Uppsala, au Suède, le modèle le plus connu à savoir "Le Modèle Uppsala" désigné le plus souvent par "U.M" (Gankema, Snuif et Zwart, 2000 ; Li, Li et Dalgic, 2004 ; Yip, Biscarri et Monti, 2000 ; Fillis, 2001). En effet, les dernières années étaient marquées par une renaissance de la recherche sur les processus d'internationalisation des firmes, en particulier des PME. Ainsi le cadre théorique de plusieurs de ces nouvelles recherches est le même que celui des travaux pionniers de Johanson et Vahlne (1977) (Garzon 2005, Blomstermo et sharma 2003), avec sans doute l'ajout de nouveaux éléments (facteurs ou concepts) qui viennent enrichir, compléter ou nuancer les premiers modèles et qui sont présentés sous différentes perspectives (Perspective des ressources, des compétences...). A ces premiers ajouts, s'est développée principalement tout au long des années 2000, l'approche par les réseaux et celle des bornes globales qui se démarque clairement de la théorie des stades englobant les premiers modèles.

Ainsi l'objectif de cet article est de fournir un aperçu théorique sur l'évolution des processus d'internationalisation des PME, spécifiquement les tendances récentes. Pour y arriver nous allons présenter les travaux pionniers qui englobent les soubassements théoriques de la théorie d'internationalisation, en particulier le modèle de Johanson et Vahlne (1977), considéré comme modèle générique. Puis nous allons présenter les défis les plus récents en matière de processus d'internationalisation.

### **Méthodologie de la recherche**

Notre recherche se base sur une revue de la littérature. La source d'information principalement utilisée pour identifier les études pour cette revue est la base de données électronique Proquest. Cet outil nous a fourni le moyen d'identifier des débouchés pertinents pour la recherche dans la littérature relative aux affaires internationales, au marketing international et aux petites affaires et à l'entrepreneuriat.

Ainsi, notre revue de la littérature était axée sur :

- Les revues spécialisées à " l'international" (International Marketing Review, Journal of International Business Studies, Journal of International Marketing, Management International Review, European Journal of Marketing, Advances in International Marketing, International Journal of Organization Analysis ) .

- Les revues qui traite de la PME et de l'entrepreneuriat qui incluses "Journal of International Entrepreneurship" et "The Journal of Small Business Management " .

Quelques autres revues académiques de management sont considérées ainsi que le 7<sup>ème</sup> et le 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFE PME 2004 et 2006), et la 28<sup>ème</sup> conférence EIBA (2002).

Plusieurs critères ont été retenus pour sélectionner ces études :

- La récence (80% publiées entre 2000 et 2008) afin d'avoir une bonne compréhension de l'évolution de la recherche.

- l'intérêt pour les petites et moyennes entreprises comme unité d'analyse.

- centré sur le développement international.

- de nature anglo-saxonne parce que pour ce thème de recherche, la littérature anglophone est plus riche que la littérature francophone.

## **1- La perspective d'apprentissage expérientielle :**

Connu aussi sous le nom de théorie des étapes ou approche behavioriste, cette perspective propose deux modèles d'analyse des processus d'internationalisation : le modèle Uppsala (U-M) proposé par Johanson et Vahlne (1977) et le modèle d'innovation (I-M) (de Bilkey et Tésar, 1977 ; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe qui postule que le changement des comportements résulte d'un cumul d'expériences, ainsi la notion d'apprentissage est au cœur de cette approche (Bigler et Nyffeler, 2006).

### **1-1 Le modèle Uppsala : concepts et hypothèses de base**

Ce modèle est connu suite aux travaux de Johanson et Vahlne qui eurent lieu dans les années 1970 au sein du programme de recherche de l'université Uppsala au Suède. Ainsi, Johanson et Vahlne (1977) ont développé leur modèle d'apprentissage expérientielle s'inscrivant dans l'approche des étapes et qui a dirigé les études de processus d'internationalisation vers de nouvelles voies.

Selon le modèle Uppsala, l'internationalisation de la firme est un processus incrémental conduit par l'interaction entre l'apprentissage – ou l'acquisition des connaissances – des opérations internationales d'une part et l'engagement dans les affaires internationales d'autre part ( Johanson et Vahlne, 2003 (a) , 2003(b)).

Ainsi, les chercheurs de l'école Suédoises ont révélé que la connaissance et l'engagement étaient des concepts centraux pour expliquer les décisions d'établissement à l'étranger et c'est autour de ces deux concepts que leur processus a été construit (Garzon, 2005).

D'ailleurs en 2006, 30 ans depuis la conception du modèle Uppsala , Johanson et Vahlne déclarent : " nous sommes surpris ... nous n'avons jamais attendu cette longévité du modèle ... nous étions chanceux d'utiliser des concepts tels que " connaissance" et "engagement" qui plus tard sont venus pour être largement utilisés dans la recherche sur la théorie de l'entreprise ".

En effet, la thèse centrale du modèle Uppsala est l'acquisition, l'intégration et l'utilisation graduelles des connaissances concernant les marchés et les opérations étrangères à travers un engagement progressif. Ainsi, puisque la connaissance est développée graduellement, l'expansion internationale a eu lieu de façon incrémentale, caractéristique différentielle du modèle (Johanson et Vahlne, 1999 et 2003(a) ; Li et al, 2004).

Ainsi, le manque de connaissance spécifiquement du marché (cause directe d'incertitude) est l'obstacle majeur de l'internationalisation. Et selon le modèle Uppsala, cette connaissance ne peut être que graduellement acquise par l'expérience sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977 et 2003(a), Li et al, 2004 ; Gankema et al, 2000). Et l'expérience à son tour est développée à travers " apprendre en faisant " (Learning by doing)

(Blomestermo et Sharma, 2003), et par suite cette expérience sur les marchés extérieurs permet à l'entreprise de découvrir les opportunités et les problèmes liés aux affaires internationales.

En effet et selon cette logique l'entreprise, quand elle s'étend sur un marché, développe des connaissances par expérience. Ces connaissances expérientielles donnent à la firme une capacité à saisir et à évaluer les opportunités d'affaires et ainsi à réduire l'incertitude. Et en conséquence, elle prend des décisions d'engager plus de ressources à l'étranger. Ces décisions d'engagement façonnent les activités d'affaires courantes qui, à leur tour augmentent l'engagement sur les marchés étrangers. Les engagements, de leur part permettent à la firme

de continuer d'acquérir plus de connaissances et donc d'apprentissage utile pour profiter des opportunités ce qui conduit à un engagement postérieur sur le même marché ou sur des nouveaux marchés et ainsi de suite (Yip et al, 2000 ; Li et al, 2004 ; Garzon, 2005 ; Johanson et Vahlne 1977, 2003(a) et 2003(b)).

Une hypothèse centrale qui sous-tend le modèle est le respect de la théorie de la distance psychique. Ainsi le modèle Uppsala assume que la firme doit initialement développer son marché domestique puis élargir ses opérations à l'étranger avec croissance successive de distance psychique pour diminuer la prise de risque (Johanson et Vahlne 1977, 1990, 2003(b); Berry et Brock, 2004). Cette hypothèse est devenue par la suite sources de plusieurs critiques.

## **1-2 Le modèle de l'internationalisation par l'innovation I-M : Définition et comparaison avec U-M :**

On ne peut pas parler de l'approche par étapes, en particulier si l'unité d'analyse retenue est la PME et passer sous silence la place du modèle d'innovation (I-M) dont les fondateurs les plus connus sont Bilkey et Tésar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) et Czinkota (1982).

Dans le modèle d'innovation, l'internationalisation est perçue comme une innovation pour la firme et le processus d'internationalisation est décrit comme la séquence d'adoption de produit nouveau ou de nouvelles technologies (Li et al, 2004). Ainsi, cette perspective prend comme référence la théorie de diffusion d'innovation de Rogers (1962) pour expliquer le comportement d'exportation des entreprises (wickramasekera et Oczkowski, 2006).

En effet, les modèles de la théorie d'innovation partagent tous les mêmes principes supra exposés et plusieurs autres caractéristiques. Ainsi à part le nombre d'étapes et la description de chacun d'entre eux, la différence principale entre les différents modèles d'innovation se situe au niveau du mécanisme initiateur du comportement international de la firme, autrement dit les stimuli à l'export sont interprétés différemment (Ageron et Hault, 2002 ; Andersen, 1993).

A titre d'exemple et à la suite des travaux de Bilkey et Tésar (1977) et Czinkota (1980), nous remarquons, comme affirme Andersen (1993), que le mécanisme stimulant peut être caractérisé de "push" c'est-à-dire que l'internationalisation est entamée par l'effort d'agent externe comme un ordre non sollicité ou par l'encouragement des pouvoirs publics (Andersen, 1993; Lim et White, 1999) : ce raisonnement est de type réactif. Cependant pour Cavusgil

(1980), Reid (1981) et récemment Wickramasekera et Oczkowski (2006) ce mécanisme est de type « pull » où des stimuli internes poussent à initialiser les différentes étapes du processus d'internationalisation : nous sommes en présence d'un raisonnement proactif.

Leonidou, Kalsikeas (1996), à partir d'une revue de la littérature sur la perspective des étapes, en particulier I-M, ont suggéré que les modèles de processus d'internationalisation de l'entreprise englobent généralement trois phases : Le pré engagement , la phase initiale et la phase avancée .

Par ailleurs, des auteurs comme Andersen (1993) distinguent entre le modèle Uppsala et le modèle d'innovation, alors que ces perspectives sont étroitement liées (Moen et Servais, 2002). En effet, il y'a d'abord plusieurs similarités entre les deux modèles, puisqu'ils ont une orientation behavioriste (comportementale), et puisqu'ils attribuent un poids mineur aux variables de la concurrence (Blomstermo et Sharma, 2003).

Ces deux modèles, appréhendent l'internationalisation selon un ordre séquentiel centré sur la connaissance par l'expérience considérée comme input et output du processus. Ainsi l'engagement graduel est attribué au manque des connaissances et à l'incertitude associée à la décision de s'internationaliser (Andersen, 1993).

Par ailleurs, la distance psychologique est considérée pour les deux modèles, comme hypothèse importante du processus de développement au travers les pays marchés. Enfin les deux types de modèle ont été élaborés à partir des données des industries manufacturières.

Il y'a cependant des différences entre les deux modèles. En effet, tout d'abord les préceptes de base concernant le développement incrémental et la dynamique de la connaissance et de l'apprentissage sont élaborés avec plus de profondeur dans le modèle Uppsala (Blomstermo et Sharma, 2003). Aussi I-M diffère de U-M par le fait qu'il relate les stimuli de la décision d'internationalisation (Lam et White, 1999). De même dans le modèle d'innovation l'engagement à l'étranger est opérationnalisé par le ratio des ventes à l'export (intensité à l'export), caractéristique qui manque U-M.

Enfin et comme suggère Andersen (1993), par rapport au modèle d'innovation, U-M est plus général dont le temps et l'espace jouent un rôle mineur alors que, comme remarquent Lam et

White (1999), I-M est très linéaire et difficile à falsifier. Ainsi le modèle U-M paraît plus souple aux modifications et aux ajouts récents.

Même s'il est admis que les modèles issus de l'approche d'apprentissage expérientielle ont dominé les travaux sur le processus d'internationalisation ces trois dernières décennies, "ils ont essuyé une série de limites à cause de leur insuffisance dans l'explication des nouvelles formes d'internationalisation "Laghzaoui (2006), par exemple celle des start ups ou "born global".

### **1-3 Développements récents et évaluation de l'approche d'apprentissage expérientielle pour PME :**

En effet, il est clair que les modèles issus de la perspective d'apprentissage expérientiel ont dominé les travaux qui analysent le processus d'internationalisation des PME durant les trois dernières décennies (Coviello et Mc Auley, 1999 ; Laghzaoui, 2006).

Plusieurs études ont supporté la perspective d'apprentissage ( Blomstermo, Erikson et Sharma, 2004 ;Cœurderoy, 2005 ; Wickramasekera et oczkowski, 2006 ; Gankema et al,2000, etc), d'autres l'ont, par contre, critiqué (Sullivan et Bauersmidt, 1990 ; Hadjikhani, 1997 ; Meyer et Gelbuda, 2006).

Les critiques sont centrées sur une convention que la théorie d'étapes d'internationalisation n'explique pas suffisamment le processus d'internationalisation de certaines firmes, par exemple les PME à haute technologie. Ainsi durant la dernière décennie il y a eu un grand débat sur l'applicabilité des modèles de stades avec les tendances environnementales qui ont touchés les principes de base de ces modèles et surtout avec l'avènement des recherches sur les entreprises en démarrage (les start-up) (Wickramasekera et Oczkowski, 2006).

En effet, la globalisation accélérée des marchés surtout cette dernière décennie a permis de détecter plusieurs limites de la théorie des étapes.

Fillis (2001), suite à une analyse de plusieurs de nombreuses études partant sur les processus d'internationalisation, a déduit qu'avec la globalisation, les modèles des étapes sont insuffisants à expliquer à eux seuls le comportement international des PME.

Dans le même ordre d'idée Axinn et Matthyssens (2002), ont explicité les limites des théories traditionnelles face aux nouvelles économies. Ainsi, ils ont relativisé voire infirmé la séquentialité du processus d'internationalisation à l'ère du e-commerce et l'économie

d'internet. Point de vue qui est partagé par Petersen, Pedersen et Sharma (2003), qui ont affirmé que de nos jours que l'internationalisation est plus rapide par rapport à la période d'introduction du modèle Uppsala.

D'ailleurs dès 1990, Sullivan et Bauershmidt (1990), Suite à l'étude des firmes européennes de produit de forêt, n'ont pas supporté la conceptualisation basée sur la séquentialité de développement de Johanson et Vahlne (1977).

Ainsi, en se référant à Moen et Servais (2002), Hedlund et Kverneland (1985), suite à l'étude des firmes suisses au Japon, ont suggéré qu'avec l'internationalisation des marchés, la connaissance au marché avait augmenté et l'incertitude avait diminué ce qui rend le mécanisme de base d'Uppsala moins important que par le passé.

Restant encore dans le contexte de la connaissance, Axinn et Matthyssens (2002), critiquent le modèle Uppsala parce qu'il est fondé sur une seule notion : la connaissance par l'expérience, alors qu'il faut plutôt saisir les opportunités principalement dans les nouvelles économies. Cette critique est peu fondée car une supposition de base du modèle original de Johanson et Vahlne (1977), est que le développement d'opportunités est un important résultat de l'engagement sur le marché (Johanson et Vahlne, 1977 et 2006).

Pour Pantin (2006), les modèles d'apprentissage expérientielle sont trop déterministes dans le choix de pays d'exportation c'est-à-dire de pays psychologiquement proches à ceux plus éloignés. Ainsi avec le e-commerce pas de distance géographique, ni culturelle, avancent Axinn et Matthyssens (2002). D'ailleurs, bien avant ces deux auteurs, Andersen (1993) remarque que la distance psychologique est plutôt une fonction de perceptions, ainsi, une entreprise à expérience internationale perçoit la distance psychique inférieure à celle qui a moins d'expérience internationale (Andersen, 1993).

Récemment et contrairement à ces critiques, Cœurderoy (2005), suite à l'étude des PME de haute technologie anglaise et allemande, renforce les prédictions de l'école Uppsala en ce qui concerne l'expérience et la proximité ou distance psychologique (qu'il a mesuré juridiquement). De même Gemser et autres (2004) ainsi que Arenius (2005) ont corroboré la thèse de la distance psychique.

Une autre critique adressée aux modèles des stades c'est le fait de considérer l'exportation comme activité indépendante du portefeuille d'activités de l'entreprise (Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Ageron et Huault, 2002). Ainsi, les modèles par étapes considèrent les deux

stades (marché domestique – marché étranger) comme dissociés en oubliant que les ressources d'une entreprise, en particulier la PME se partagent entre la marché national et les marchés étrangers (Dalli, 1994 cité dans Pantin, 2006 et Ageron Huault, 2002).

Axinn et Matthyssens 2002, déplorent l'absence de prise en compte du scénario de dés-internationalisation alors que dans un portefeuille logique il y'a interdépendance entre investissement et dés-investissement dans différents pays (Axinn et Matthyssens, 2002). Cette dernière affirmation est confirmée par Bigler et Nyffeler (2006), après l'étude du processus d'internationalisation d'une PME suisse romande. Aussi, dans le modèle U-M l'apprentissage génère plus d'engagement en ressources alors que plus d'expérience et plus d'apprentissage peuvent conduire à une décision stratégique de désinvestissement (Meyer et Gelbuda, 2006).

Plusieurs chercheurs regrettent aussi l'absence de prise en compte des facteurs qui conditionnent le passage d'un stade à l'autre du processus et surtout dans le modèle Uppsala (Andersen, 1993 ; Ageron et Huault, 2002 ; Pantin, 2006 ; Bigler et Nyffeler, 2006).

Ainsi sur la base de cette lacune plusieurs auteurs, comme Pantin (2006) Ageron et Huault (2002) ont voulu enrichir les modèles des stades.

En définitive et quant à nous, nous pouvons confirmer le bien fondé des critiques de l'approche des stades. Ainsi c'est sur la base de ces critiques que d'autres approches de processus d'internationalisation ont vu le jour et ont pu enrichir, nuancer ou remplacer la perspective d'apprentissage expérientielle.

## **2- L'approche par les ressources et les compétences :**

### **2-1- Une perspective d'enrichissement des modèles traditionnels :**

A l'instar d'Ageron et Huault (2002) et Pantin (2004, 2006) il nous apparaît nécessaire de présenter l'approche par les ressources et les compétences dans une perspective d'enrichissement des recherches sur les processus d'internationalisation, en particulier l'approche par les étapes.

Ainsi, au cours de leurs présentations des principaux critiques de l'école behavioriste, Ageron et Huault (2002), en se référant à Welch et Luostarinen (1988), ont noté que l'étude de l'activité sur les marchés étrangers masque un ensemble de composantes internes de

l'entreprise. Ces composantes, avancent Ageron et Huault, servent pourtant de base au développement ultérieur sur les marchés internationaux (Ageron et Huault, 2002).

En effet, l'approche basée sur les ressources et les compétences (en avançant une analyse de déterminants internes dans le processus d'expansion des entreprises), peut offrir un enrichissement des études sur le processus d'internationalisation des firmes. En fait, elle permet de s'interroger sur le " comment " et non seulement le " pourquoi " du développement d'une entreprise à l'étranger (Pantin, 2006).

Ainsi, cette approche basée sur les ressources et les compétences repose sur une valorisation des ressources internes de l'organisation en se détachant des caractéristiques spécifiques des environnements extérieurs. En fait, elle redonne une place plus importante au comportement de l'entreprise et des entrepreneurs (Pantin, 2004).

Précisément, et comme avance Pantin (2006), selon cette perspective le processus d'internationalisation dépend, non seulement des ressources à la disposition de l'entreprise mais également et surtout de l'exploitation qui en est faite. Les ressources seules ne présentent pas le vrai potentiel de l'entreprise.

Selon cette logique, le comportement de l'entreprise, en particulier la PME, face au marché international peut être caractérisé par un comportement proactif volontariste et non seulement réactif déterministe comme le suggèrent plusieurs recherches.

De même, les raisons et les facteurs de passage d'une étape à l'autre dans le processus d'internationalisation, qui sont omis par la théorie des stades, peuvent être désormais explicités.

## **2-2- Ancrage théorique et prolongement de l'approche par les ressources :**

L'approche par les ressources prend ses racines dans les travaux de Penrose en 1959, qui définit l'entreprise comme " un ensemble des ressources productives " et qui souligne le rôle crucial joué par les compétences de l'équipe dirigeante dans le processus de croissance de la firme (Bigler et Nyffeler, 2006). Toutefois, Pantin (2004) souligne que malgré l'importance des travaux de Penrose dans les recherches suivantes, ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'approche par les ressources prend son véritable essor et devenue un corpus théorique où il est possible de distinguer différents courants (Pantin, 2004 et 2006)

En effet, en se basant sur Koenig (1999), Pantin (2004) présente les différents courants s'inscrivant dans l'approche par les ressources : L'approche fondée sur les ressources (ressource – based view) (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991), la théorie des compétences

fondamentales (Harmel et Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al, 1997) et l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

A l'instar de Pantin (2004 et 2006) et Bigler et Nyffeler (2006), et vue la dynamique du processus d'internationalisation, nous focaliserons notre intérêt sur le courant de ressource dynamique qui englobe la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques (Pantin, 2006).

Ainsi, ce courant révèle que les ressources critiques qui peuvent assurer un véritable avantage concurrentiel sont les compétences clés qui permettent de mobiliser et de coordonner les autres ressources (Bigler et Nyffeler, 2006). Autrement dit, " l'enjeu pour l'entreprise et sa direction se situe dans la mobilisation et la coordination des ressources, permettant de dégager un avantage concurrentiel et non dans sa seule dotation en ressources uniques (Pantin, 2006 ; Prahalad et Hamel, 1990). Idée qui paraît très intéressante particulièrement dans le cas de la PME, souvent spécifiée par ses contraintes en ressources, ce que lui permet d'explorer et d'exploiter ses avantages concurrentiels potentiels à savoir ses compétences.

### **2-3- L'approche par les ressources et les compétences et processus d'internationalisation de PME :**

Ageron et Huault (2002), d'après l'étude de cas de trois moyennes entreprises industrielles ont montré la complexité des processus d'internationalisation adoptés par les PME et ont montré que plusieurs variables internes, interviennent dans l'appréhension du processus d'internationalisation ( Ageron et Huault, 2002).

Ainsi, il apparaît d'après ces cas que le processus d'internationalisation s'inscrit dans une démarche combinant des dimensions marketing et industrielles et que le dirigeant est un élément fondamental du processus décisionnel à l'international et ses compétences (opportuniste, visionnaire,...) créent la différence et à leur côté émergent d'autres acteurs (responsables fonctionnels) qui constituent ensemble une équipe qui cherche à mettre en œuvre des cohérences entre un ensemble de variables fondamentales du questionnement international (Ageron et Huault, 2002).

L'étude du rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation est au coeur des études de Pantin (2004, 2006).Ainsi, en s'alignant à leconte et Forgues (2000), Pantin (2004, 2006) a supposé que l'internationalisation est un processus collectif porté par une équipe dont les compétences permettent la construction de ce processus stratégique, thèse corroborée par une étude longitudinale d'une PME industrielle.

Ainsi Pantin (2006) a distingué entre compétences essentielles ou nécessaires pour pénétrer un marché étranger (par exemple la connaissance de particularités réglementaires du pays étrangers) et compétences différenciatrices ou centrales qui correspondent selon Pantin à un savoir-faire en action.

Dans la même veine, Bigler et Nyffler (2006) ont mis en évidence les compétences clés (stratégiques, opérationnelles et techniques) de l'équipe dirigeante d'une PME suisse. Ces compétences sont déterminantes aux différentes étapes du processus d'internationalisation de la PME. Ainsi elles permettent d'expliquer le passage d'une étape à une autre, l'accélération ou au contraire la stagnation du processus voire même le retour à une étape antérieure (Bigler et Nyffeler, 2006).

Par là, Bigler et Nyffeler (2006) notent la complémentarité de l'approche behavioriste (par étapes) et de l'approche par " les ressources ". Cependant, ils notent aussi que cette dernière ne permet toujours pas de comprendre pourquoi l'entreprise a pu faire l'économie de la première étape ? Question dont la réponse peut être trouvée dans l'approche par les réseaux.

### **3- L'approche par les réseaux et les concepts récents du processus d'internationalisation :**

#### ***3-1- Ancrage théorique dans l'école Uppsala :***

L'approche par les réseaux s'est développée au sein même de l'école Uppsala, en réponse aux critiques formulées à l'égard de la théorie des étapes notamment le fait de ne pas prendre en compte les interactions de la firme avec son environnement (Bigler et Nyffeler, 2006).

En effet, en 1990, Johanson et Vahlne, en s'inspirant de Johanson et Mattson (1988) qui ont introduit le premier modèle d'internationalisation appelé " réseau ", ont amélioré leur précédent modèle (1977) qui relie le processus d'internationalisation à l'entreprise focale seule. Ainsi Johanson et Vahlne (1990) ont montré que ce processus se produit à travers l'interaction entre au moins deux partenaires (Johanson et Vahlne ,2006). En fait, ils reprennent les concepts utilisés dans le modèle original à savoir "connaissance, engagement, activités actuelles et l'engagement des décisions" et les examinent de façon multilatérale plutôt que du seul point de vue de l'entreprise focale: ils considèrent le processus d'internationalisation de façon intra-organisationnelle et inter-organisationnelle (Khayat, 2004 ; Laghzaoui, 2006).

En 2003, Johanson et Vahlne ont rapproché les mécanismes de leur modèle original à la perspective réseau, en se concentrant sur le rôle critique de construction et de changement des rapports (ou relations). Avec l'hypothèse que le concept de "pays marché" n'est plus vu comme unité d'analyse (Johanson et Vahlne, 2006). Ainsi le développement organisationnel n'est pas relié à un pays marché spécifique, il est probablement relié à une des relations stratégiques particulières dans un ensemble de réseaux de relations connectées (Johanson et Vahlne, 2003).

En 2006, Johanson et Vahlne se sont concentrés sur l'engagement en réseau ou entre partenaires et son rôle, non seulement sur la réduction d'incertitude, mais sur un sous ensemble d'issues, particulièrement le développement d'opportunités (Johanson et Vahlne 2006). Et après avoir revue l'engagement, le développement d'opportunité, et le rôle de découvertes accidentelles d'opportunités, Johanson et Vahlne (2006) ont conclu qu'ils n'ont aucune opinion prédéfinie sur la forme exacte d'internationalisation, seulement quelques voies semblent plus prometteuses que d'autres (Johanson et Vahlne 2006). D'où le modèle n'est plus déterministe.

### ***3-2- Engagement dans une relation et développement d'opportunités :***

Dans Johanson et Vahlne 2003(a), Andersen et al (1994) définissent les réseaux d'affaires comme un ensemble de relations d'affaires inter- connectées, dans lequel chaque relation d'échange est entre les firmes d'affaires conçues comme acteurs collectifs. Ainsi selon les recherches, les firmes sont engagées dans un ensemble limité de relations d'affaires avec les clients et fournisseurs importants qui ont à leur tour des relations avec d'autres firmes, et ainsi de suite, chaque firme est une partie d'un réseau d'affaires non limité (Johanson et Vahlne 2003(a)).

En effet, Johanson et Vahlne (2003(a), 2006) explicitent l'intégration de l'entreprise focale dans un réseau en considérant par exemple deux partenaires.

Ainsi quand une entreprise focale est engagée en rapport mutuel avec une autre entreprise (client, fournisseur ou autre partenaire), elles ont une base non seulement pour apprendre l'une de l'autre mais aussi pour créer des nouvelles connaissances à travers l'interaction. Et par la suite elles développent des opportunités pour nouvelles affaires. En plus, si l'entreprise partenaire est aussi engagée dans d'autres rapports, l'entreprise focale se trouve indirectement liée à un réseau plus large d'entreprises interconnectées qui sont engagées les unes aux autres,

dans une certaine mesure ayant un capital de connaissances partagées (Johanson et Vahlne ,2006). Et c'est l'apprentissage dans ce réseau de relation qui permet à la firme d'entrer dans des pays -marchés (Johanson et Vahlne, 2003).

Mais ce n'est plus le seul sentier d'expansion à l'international, la perspective réseau présume que se doit exister plusieurs ports d'entrée et d'expansion sur les marchés étrangers vu la multitude d'occasions de développement d'opportunités. Ainsi, Johanson et Vahlne (2006) ont avancé deux propositions. La première est que le développement d'opportunités dans un pays marché est positivement relié aux engagements en rapport mutuel avec les firmes sur ce marché .La deuxième proposition est que le développement d'opportunités dans un pays marché est positivement rattaché au réseau d'entreprises du partenaire qui sont intercalées dans le marché.

Pacitto (2006), quant à lui, souligne que pour l'internationalisation des PME, le problème de l'opportunité est capital et expose que dans l'enquête française Fiducial (2004), 39%, des PME qui ont envisagé la possibilité d'exporter, ne l'ont pas fait parce qu'elles n'ont pas eu d'opportunités. Toutefois et selon Fletcher et Vyakarnman (1999) (cité par Pacitto ,2006), une opportunité ne vaut que si l'entreprise est en mesure de la saisir (Pacitto ,2006).

Dans ce cadre d'analyse, Deurell et al (2003) (cité par Johanson et Vahlne, 2006) ont trouvé que les opportunités stratégiques sont le résultat d'un processus stratégique caractérisé par effort et chance combinés avec vigilance et flexibilité.

Or, sachant que la PME, est caractérisée par sa flexibilité, elle doit donc faire un effort qui peut être ici l'insertion dans un réseau de qualité et elle doit être en état d'alerte pour capter et saisir les opportunités.

Pour Julien (2005), dans un article de Pacitto (2006), il envisage que les entrepreneurs soucieux de développer leur savoir et avoir régulièrement de l'information riche porteuse d'innovation et d'opportunités nouvelles doivent mieux organiser leurs réseaux et s'insérer dans des réseaux intelligents capables de les soutenir (Julien, 2005, dans Pacitto, 2006).

Donc la qualité du réseau a son poids ce qui nous renvoie à un concept important dans l'approche réseau à savoir le capital social.

### **3-3 Le Réseau de Relation et le Capital Social :**

Nahapiet et Ghoshal (1998) expliquent en se référant à Jacob (1965) que le terme de capital social est apparu initialement dans les études sociales pour mettre en évidence l'importance de survivre dans un réseau de relations personnelles croisées et développées à travers le temps. En effet et de ce fait une base pour la confiance, la coopération et l'action collective (termes qui trouvent leur place dans l'approche réseau de la firme) est mise en place.

Ainsi dans la perspective réseau, les relations sociales jouent un rôle central, puisqu'elle est enracinée dans la théorie de l'échange social et se concentre sur le comportement de la firme dans un contexte de réseau de relations d'affaires et de relations sociales (Gemser et al, 2004).

En fait dans cette perspective, comme réclame Gemser et al (2004), la stratégie d'internationalisation de la firme émerge généralement comme un modèle de comportement influencé par une multitude de relations formelles et informelles avec non seulement des partenaires d'affaires à différents niveaux de la chaîne de valeur mais aussi avec la famille, les amis et ainsi de suite. Donc, l'internationalisation est le résultat d'interaction, de développement et de management de relations (confiantes) à travers le temps (Gemser et al, 2004).

En effet, les firmes qui s'internationalisent peuvent utiliser leur capital social pour accéder à des informations et interpréter celles entrantes (Arenius, 2005). Être membre d'un réseau peut gagner à l'entreprise l'accès privilégié à des informations et à des opportunités (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ainsi Bigler et Nyffeler (2006), d'après l'étude de cas d'une start up suisse, ont montré que les relations avec des anciens collègues ont joué un rôle majeur dans le succès initial à l'exportation.

L'accès aux informations à travers les relations sociales est souvent moins coûteux et plus efficace que les mécanismes formels (Arenius, 2005), par exemple la connaissance tacite qui est relativement cachée pour les acteurs individuels, est accessible et soutenue par leurs interactions (Spender, 1994 comme cité par Nahapiet et Ghoshal, 1998).

De même, Arenius (2005) montre, en partant de son étude de cas de quatre petites entreprises en phases de démarrage à l'international, que les firmes peuvent utiliser leur capital social pour accéder à la connaissance expérientielle de leurs partenaires et de cette façon de remplacer l'apprentissage expérientiel direct par une connaissance expérientielle indirecte

(Arenius, 2005). Ainsi, dans la perspective de capital social, l'apprentissage expérientiel tel qu'il est explicité par Johanson et Vahlne (1977), peut être remplacé par l'apprentissage en réseau (Johanson et Vahlne, 2003 ; Arenius, 2003) : on parle alors d'un phénomène de transfert d'expériences.

En plus de faciliter l'apprentissage et l'accès aux connaissances, le capital social aide les entreprises qui s'internationalisent à repérer leurs partenaires étrangers (Arenius, 2005).

Les résultats empiriques de Gemser et al (2004) ont corroboré cette thèse, et c'est le réseau personnel de propriétaire / manager qui a joué un rôle crucial pour trouver les partenaires convenables ou le manager de filiale étrangère. De plus, et inversement au réseau personnel, il apparaît d'après ces études suivies en Hollande par Gemser et al (2004), que les institutions nationales de promotion des exportations ne sont pas équipées pour aider les entreprises à trouver un partenaire ou client étranger convenable et confiant.

Dans le même ordre d'idée, il apparaît que les entreprises spécifiquement en phase de démarrage à l'international, qui ont un capital social, sont plus attractives comme partenaires, que celles qui sont sans capital social (Arenius, 2005).

Ainsi, si la firme est nouvelle et inconnue sur le marché étranger, elle ne peut prendre un poids qu'à travers l'image de ceux avec les quelles elle a eu des contacts donc elle prend force et légitimité de ses relations (Arenius, 2005).

De même Arenius (2002) (dans Jones 2003) suggère que sur un marché étranger la firme nouvellement entrante crée un capital social qui dépend de son capital initial, ainsi une entreprise riche en un capital social initial peut dépasser les handicaps de nouveauté et "étrangeté". Par exemple par l'établissement des liens avec des institutions éducatives telles que les universités locales et régionales en relation avec le champ d'intérêt de la firme, cette dernière augmente ses chances d'accéder à des gens doués. Ainsi les relations peuvent assurer confiance et réputation.

En définitive, il apparaît que le capital social facilite l'internationalisation par le fait d'accommoder l'accès aux informations explicites et tacites, par le fait de faciliter l'identification et l'accès aux partenaires et clients étrangers, et par conséquent aider les entreprises nouvellement entrantes, en particulier les born global, à surmonter les handicaps de nouveauté et étrangeté. Ainsi il y a une augmentation de la vitesse de pénétration des

marchés étrangers c'est-à-dire de diminuer l'effet de la distance psychique, comme l'a présenté Arenius (2005).

En effet, Arenius (2005), à travers les études de cas sur des born global du secteur " high Tech ", a remarqué que les nouvelles entreprises à capital social peuvent pénétrer les marchés les plus distants avec une vitesse plus grande que celles qui n'ont pas un capital social, ainsi le capital social modère la relation négative entre la distance psychique et la vitesse de pénétration des marchés.

### **3-4 L'approche par le réseau et la PME :**

Li, Li et Dalgic (2004), font inclure cette approche dans une perspective de contingence qu'ils considèrent comme appropriée pour les PME, vue leur contraintes de ressources et la multitude de motivations présentes. Il apparaît aussi qu'elle est théoriquement plus prometteuse car elle prend en considération la nature imprévisible de l'internationalisation des PME (Li et al, 2004).

Ainsi, des études menées sur le long terme sur des PME québécoises ont permis de découvrir les répercussions positives des réseaux riches sur le développement international (Pacitto, 2006).

Johanson et Mattson (1988) trouvent que l'internationalisation via un réseau peut paraître pour les petites firmes comme la meilleure alternative stratégique à travers notamment les acquisitions, les coopérations, les alliances et la joint venture (comme cité par khayat, 2004) D'ailleurs Gemser et al (2004) distinguent entre deux stratégies d'internationalisation de PME à savoir celle autonome ou " go-it alone " et celle par coopération et ils ont montré à travers une étude des processus l'internationalisation des PME hollandaises que la stratégie de coopération précisément les alliances stratégiques internationales est le chemin d'internationalisation le plus préféré par les PME. En effet, cela leur permet d'une part pour surmonter les contraintes en ressources (pour les PME d'ingénierie mécanique) et d'autre part en vue de réaliser des valeurs futures, d'être innovant et de suivre les "possibilités " de développement des générations (pour les PME software).

En effet, par définition, réclament Gemser et al (2004) la stratégie de coopération nécessite des rapports coopératifs entre firmes, alors que les alliances stratégiques internationales

permettent des relations de coopération avec un partenaire visant le développement, la distribution et / ou la production des produits sur les marchés étrangers (Gemser et al, 2004). D'ailleurs, que ce soit pour la stratégie autonome ou coopérative, les réseaux de soutien jouent un rôle très important pour faciliter ces dites stratégies (Gemser et al, 2004).

De leur part Meyer et Gelbuda (2006) ont remarqué que le réseautage est particulièrement répondu dans les économies en transition et d'après plusieurs chercheurs dans ces économies le rôle des PME est important pour relever le défi de l'internationalisation.

Ainsi que ce soit dans ces économies en transition ou ailleurs, la concurrence internationale ainsi que l'accélération du développement des technologies ont forcé les firmes surtout les PME à s'internationaliser plus rapidement qu'auparavant. D'où il apparaît la nécessité de modèles qui peuvent capter les phases de démarrage à l'international qui sont critiques pour les PME généralement et en particulier pour les start-up.

#### **4- Le « processus » accéléré des born global**

Que ce soit pour les perspectives des ressources et compétences ou l'approche par les réseaux, il y a une relation avec la théorie d'apprentissage expérientiel. La première était considérée comme enrichissement de cette dernière et la deuxième s'est développée au sein même de l'école behavioriste. Cependant durant la dernière décennie plusieurs critiques fondamentales adressées aux modèles des stades, se sont apparues surtout avec l'émergence des études sur les entreprises exportatrices nouvellement établies ou born global.

En effet, au cours des quinze dernières années une attention accrue était donnée au nombre croissant des start-up qui ont choisi de concourir sur le marché international (Rialp et al, 2005 ; Mc Dougall et al, 2003). Ainsi, plusieurs recherches prouvent l'existence et la singularité de ces jeunes entreprises qui s'internationalisent dès leur création.

En se caractérisant principalement par une internationalisation accélérée, ces entreprises sont appelées en tant que nouvelles, « born global » (Rialp et al, 2005), « International New Venture » (Oviatt et Mc Dougall, 1997, 2005), « Global start up » (Rialp et al, 2002) ou « Instant international » (McAuley, 1999).

En effet, dans leur étude de 24 nouvelles entreprises internationales Mc Dougall et al (1994) ont conclu que les modèles de stades ont échoué à fournir une explication appropriée sur le fait que ces firmes opèrent sur le marché international plutôt que sur le marché domestique. De même Cavusgil (1994) a conclu après l'interprétation d'un rapport australien sur les

entreprises « nées globales » (born global) que « l'internationalisation graduelle est morte », ainsi toutes les firmes, même les plus petites, peuvent commencer l'exportation dès leur création (Rasmussen et Madsen, 2002).

En effet, trois exceptions ont été annoncées par Johanson et Vahlne (1990), pour lesquelles le modèle des stades n'est pas applicable. Premièrement, pour les firmes à ressources répandues, deuxièmement quand les conditions sur les marchés étrangers sont stables et homogènes et troisièmement quand les entreprises ont une expérience considérable avec des marchés similaires aux nouveaux marchés cibles. Cependant, aucune de ces exceptions n'est remplie par les jeunes entreprises internationales (born global) et malgré cela ces dernières corroborent la thèse de l'internationalisation par étapes.

Moen et Servais (2002) suite à une étude faite sur les born global en France, Norvège et Danemark, ont montré que toutes les hypothèses de développement graduel (distance psychique, nombre de marché servi, ...) sont infirmées par les born global.

Des auteurs comme Knight et Cavusgil (1996) et Oviatt et Mc Dougall (1994 ou 2005) ont lancé des observations théoriques sur l'International New Venture comme défi des observations anciennes, parlant ainsi de nouvelle théorie d'International New Venture framework (nouveau cadre international d'entreprise).

L'International New Venture framework et les modèles de processus d'internationalisation diffèrent fondamentalement sur trois aspects, comme avancent Schüffel et autres (2006), à partir d'une revue de la littérature, : la première différence se situe dans le laps de temps entre la création de l'entreprise et son internationalisation, ensuite, le nombre de pays touchés lors de chacune des étapes du processus diffère sensiblement, et enfin, « la diversité culturelle des deux types d'entreprises diffère » (Schüffel et al, 2006).

D'autres chercheurs en examinant le comportement des « start-up internationales » avaient conclu que la perspective des ressources et l'approche par les réseaux fournissent une explication partielle de l'existence de ses firmes (Johanson, 2004).

Alors que d'autres comme Madsen et Servais (1997) ont critiqué le modèle d'INV, ils doutent fort que les born global peuvent être considérés comme jeunes en terme de leur compétence et capacités qui sont nées et mûres avant la naissance légale de l'entreprise.

## **Conclusion**

Suite à la revue de la littérature que nous avons effectué sur les perspectives d'internationalisation de la PME il est apparu que ce champ de recherche est l'une des voies les plus pionnières et les plus établies de la littérature sur l'internationalisation ( Leonidou et Katsikeas,1996), d'une part, et d'autre part il en ressort que l'internationalisation de la PME est un processus complexe (Stéphan et al, 2006), qui ne peut être expliqué par une seule théorie.

En effet, l'objectif de cette communication était de cerner quelques approches d'analyse de l'internationalisation de la PME . A cette fin nous avons commencé par passer en revue les trois approches les plus connues de l'internationalisation, à savoir la perspective d'apprentissage expérientiel, la perspective des ressources et compétences, et la perspective réseau. Par la suite nous avons examinée l'approche des born global. Cette dernière est l'un des sujets les plus important des travaux consacrés à l'entrepreneuriat international qui constitue un domaine émergent et en forte croissance (Coeurderoy, 2005). En effet l'identification du pouvoir explicatif de chacune de ses approches dans la compréhension du processus d'internationalisation de la PME, nous a conduit à appuyer la complémentarité de ses différentes perspectives , aussi la mise en place d'une approche intégrative est désormais une nécessité pour mieux appréhender et expliquer l'internationalisation des PME en particulier les start up.

### **Les implications théoriques et managériales de cette recherche**

Cette recherche a permis :

- de passer en revue les recherches théoriques et empiriques les plus récentes sur le processus d'internationalisation.
- de faire un suivi du développement du modèle Uppsala, qui englobe les soubassements théoriques qui ont guidé la recherche sur les processus d'internationalisation de la firme (Garzon, 2005), dès sa création en 1977 jusqu'en 2006 à travers les écrits de Johanson et vahlne.
- sur le plan managérial, de montrer que le processus par étapes n'est plus la seule voie d'internationalisation de la PME. Cette dernière peut s'engager dans des affaires internationales dès son démarrage.

Enfin grâce à cette recherche, le corpus théorique lié aux modèles d'internationalisation se trouve remodelé et nous projetons d'élaborer un modèle intégrateur que nous essayerons d'étudier ses portées empiriques.

### **Les limites de la recherche**

Toutefois, nous devons souligner que cette communication présente certaines limites qui ouvrent plusieurs voies de recherche. Ainsi notre recherche est purement théorique ,elle devrait à notre sens être prolongée par des recherches empiriques sur des PME engagées dans des processus d'internationalisation, en particulier des born global, ce qui permettra de clarifier les facteurs clés du choix de l'une ou l'autre des perspectives d'internationalisation.

### **Bibliographie**

- Ageron Blandine et Huault Isabelle : “ Complexité du processus d'internationalisation de la P.M.E : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste“ Management International, vol 6, N°2, 2002, pp : 43-53.
- Andersen Otto: “ on the internationalization process of firms: A critical analysis”, journal of international business studies, vol 24, N°2, Washington 1993, pg : 209
- Arenius Pia: “the psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration”, Journal of international entrepreneurship, vol 3, 2005, pp: 115-131.
- Axinn Catherine et Matthyssens Paul : “limits of internationalization theories in an unlimited world”, International marketing review, vol 19, N°4/5, 2002, pp : 436-449
- Berry Maureen M.J et Bock Jurgen Kai-Uwe: “Market space and the internationalization process of the small firm”, Journal of International Entrepreneurship, , vol 2, N°3, 2004 , pp:187-216
- Bigler Jean Marc et Nyffler Nathalie: “Processus d'internationalisation de la PME: la nécessité d'une approche intégrative”, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFE PME), HEC, Fribourg, Suisse, Octobre 2006.
- Blomstermo Anders et Sharma D. Deo: “Learning in the Internationalization Process of firms”, Edition New Horizons in International Business, UK, 2003.

- Blomstermo Anders, Eriksson Kent et shama D. Deo : “ Domestic Activity and Knowledge development in the internationalization Process of firms”, Journal of international entrepreneurship, vol 2, N°3, septembre 2004, pp: 239-258.
- Blomstermo Andres et Sharma D. Deo : “The Decades of research on the internationalization process of firms”, dans Blomstermo et Sharma, Learning in the internationalization process of firms, UK, 2003, New Horizons in International Business, pp. 16-35.
- Coeurderoy Régis: “Internationalisations des entreprises en démarrage et systèmes juridiques: une analyse institutionnelle des choix de localisation”, Management international, vol9, N° 3, printemps 2005, pp : 51-64
- Coviello Niccole E et Mc Auley Andrew: “Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research”, Management international review, vol 39, N°3, 1999, pg: 223.
- Fillis Lan: “Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions”, Management decision, vol 39, N°9, MCB university Press 2001, pp: 767-783
- Gankema Harold G.J, Snuif Henock R. et zwart Peter S: “the internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory”, Journal of small business management, vol 38, N°4, oct 2000, pp: 15-27.
- Garzon César: “learning in the internationalisation process of firms” Management international, vol 9, été 2005, pp: 77-82. proquest 27/9/2005
- Gemser Gerda, Braud Maryse j et Sarge Arndt: “Exploring the internationalization process of small business: A study of Dutch old and new economy firms”, Management international review, vol 44, N° 2, 2004, pp : 127-150
- Hadjikhani Amjad : “A note on the criticisms against the internationalization process Model”, Management international review, vol 37, N° 2, 1997 pp : 43-6
- Johanson Jeffrey E: “Factors influencing the early internationalisation of high technology start-up: US and UK evidence”, Journal of international entrepreneurship , vol 2, N°1/2, 2004, pp:139-154

- Johanson Jan et Vahlne Jan –Erik: “the internationalization process of the firm- A model of knowledge developpement and increasing foreign market commitments”, Journal of international business studies, vol8, N°1, 1977, pp: 23-32.
- Johanson Jan et Vahlne Jan-Erik: “Business relationship learning and commitment in the internationalization Process”, Journal of international entrepreneurship, vol1, N°1, Netherlands, mars 2003(a), pp: 83-101.
- Johanson Jan et Vahlne Jan-Erik: “the mechanism of internationalisation”, International marketing Review, vol 7, London 1990, pp: 11, 14 pgs.
- Johanson Jan et Vahlne Jan-Erik: “Commitment and opportunity developpement in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process Model”, Management international Review, vol46, N°2, 2006, pp: 165-178.
- Johanson Jan et Vahlne Jan-Erik ; « Building a Model of firm internationalization », dans Blomstermo et Sharma, Learning in the internationalization process of firms, UK, 2003(b), New Horizons in International Business, pp. 3-15.
- Jones Marian v: “Doctoral thesis: creation of firm-level social capital, its exploitation and the process of early internationalization de Arenius Pia Maria”, Journal of international entrepreneurship, vol 1, N°4, December 2003, pg: 415.
- Khayat Imane : “L’internationalisation des PME : vers une approche intégrative”, 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004
- Knight Gary A et Cavusgil S.T: “ The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory ”,Advances in international marketing, vol 8, N°11, 1996.
- Laghzaoui Soulimane : “ l’internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences”, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFE PME), HEC, Fribourg, Suisse, Octobre 2006.
- Lam Long W et White Louis P: “An adaptive choice model of the internationalization process”, International journal of organization analysis, vol 7, N° 2, 1999, pp : 105-134

- Leonidou Leonidas C, Katsikeas Constantine.S : “ the export development process: An integrative review of empirical models”, journal of business studies, vol 27, N° 3, 1996, , pp : 517-551,
- Li Lei ; Li Dan et Dalgic Tefvik: “Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning”, Management international review, vol 44, N°1, 2004 pp: 93-11
- Mc Auley Anrew: “Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector”, Journal of international marketing, vol 7, N°4, 1999, pp: 67-82.
- Meyer Klaus E et Gelbude Modestes : “Process Perspective in international business Research in CEE ”, Management international review, vol46, N°2, 2006, pp : 143-164
- Moen Oystein et Servais Per: “Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises”, Journal of international marketing, vol 10, N° 3, 2002 pp : 49-72
- Nahapiet Janine et Ghoshal Sumantra: “social capital, intellectual capital and the organizational advantage”, The academy of management review, vol 23, N°2, Avril 1998, pg: 242.
- Oviatt Benjamin M et Mc Dougall Patricia.P:“Toward a theory of international new venture”, Journal of international business studies, vol 36, 2005, pp: 29-41.
- Oviatt Benjamin M. et Mc Dougall Patricia Phillips: “Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures”, Management international review, vol 37, n°2, 1997, pp.85-99.
- Pacitto Jean-claude : “L’internationalisation des PME : une tentative d’état des lieux”, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, octobre 2006.

- Pantin François : “le rôle des compétences de l’équipe dirigeante au sein du processus d’internationalisation : étude d’une moyenne entreprise française ”, 7<sup>ème</sup> congrès francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004.
- Pantin François: “L’internationalisation : un défi pour les compétences de l’équipe dirigeante d’une P.M.E”, *Gestion*, vol 31, N°1, printemps 2006, pp : 77-87
- Petersen Bent, Pedersen Torben et Sharma Deo: “The role of knowledge in firm’s internationalization Process: where from and whereto”, dans Blomestermo et Sharma, *learning in the internationalization process of firms*, UK, 2003, *New Horizon in International Business*, pp. 36-55.
- Prahalad C.K et Hamel Gary: “the core competence of the corporation”, *Havard business review*, vol 68, N°3, 1990, pg: 79.
- Rasmussen Eriks et Madsen Tage Koed : “the born global concept”, 28<sup>ème</sup> conférence EIBA, décembre 2002, dans une session spéciale: “SME internationalization and born-global different European views and evidence”.
- Rialp Alex ; Rialp Josep ; Urbano David et Vaillant Vancy : “ the Born-global phénomène : A. comparative case study research”, *Journal of international entrepreneurship*, vol 3, 2005, pp : 133-171
- Rialp-Criado Alex, Rialp-Criado Josep et Knight Cary. A: “The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?”, 28<sup>ème</sup> conférence EIBA, décembre 2002, dans une session spéciale: “SME internationalization and born-global - different European views and evidence”.

- Stéphan Bourcieu, Melchoir Salgado et Stéphane Thivin : “Dynamique d’internationalisation des PME Rhône-Alpines”, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, octobre 2006.
- Sullivan Daniel et Bauersmidt Alan: “Incremental internationalization: A test of johanson and vahlne’s thesis”, Management international Review, vol 39, N°3, 1990. pp : 223, 34 pgs
- Schüffel Patrick, Baldegger Rico et Rossi Mathias : “Le comportement d’internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive”, 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, octobre 2006.
- Wickramasekera Rumintha et Oczkowski Edward: “Stage Models Re-visited: A mesure of the stage of internationalization of a firm”, Management international Review, vol46, N°1, 2006 pp39.17pgs.
- Yip Georges S, Biscarri Javier Gomez et Monti Joseph A: “ the role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms”, Journal of international marketing, vol 8, N° 3, 2000 pp : 10-35