

## **RESSOURCES ET COMPETENCES: UN NOUVEAU REGARD SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME**

RECURSOS E COMPETÊNCIAS: UM NOVO OLHAR  
SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME

Soulaimane **LAGHZAOU**

Étudiant en thèse de Doctorat GREFI, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III  
Doutorando GREFI, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III  
soulaimane.laghzaoui@iae-aix.com

### **Résumé**

L'analyse de la littérature sur les théories de l'internationalisation des PME nous permet d'identifier trois grandes approches: l'approche par étapes, l'approche économique et l'approche par les réseaux.

Notre objectif est de mettre en évidence la portée et les limites de chacune des trois approches de l'internationalisation par la prise en compte de son applicabilité dans le contexte particulier des PME. En faisant, nous examinons ces trois approches et leurs interrelations afin d'en construire une nouvelle relecture. Cette dernière mettra en évidence l'existence des différentes dimensions du développement international qui se retrouvent, à des degrés divers, au sein des trois approches. Le concept de Ressources et Compétences constitue une dimension qui revient souvent et qui joue un rôle fédérateur par rapport aux autres dimensions (apprentissage organisationnel, réseaux, capacités organisationnelles, etc.) en les mettant en cohérence.

**Mots-clés:** Internationalisation des PME – Approche par les Étapes – Approche par les Réseaux – Approche Économique – Ressources et Compétences.

### **Resumo**

A análise da literatura sobre as teorias de internacionalização das PME nos permite identificar três grandes abordagens: abordagem pelas etapas, abordagem econômica e a abordagem pelas redes. Temos como objetivo evidenciar a eficácia e os limites da cada uma dessas três ocorrências da internacionalização pela relevância de sua aplicabilidade no contexto particular das PME. Desta forma, examinamos essas três abordagens e suas inter-relações a fim de construirmos uma nova releitura. Essa última destacará a existência das diferentes dimensões do desenvolvimento internacional que estão, em graus diversos, no centro das três abordagens. O conceito de Recursos e Competências constitui uma dimensão que ocorre com frequência e que possui um papel importante em relação às demais (aprendizado organizacional, redes, capacidades organizacionais, etc.) colocando-as em coerência.

**Palavras-chave:** Internacionalização das PME – Abordagem pelas Etapas – Abordagem pelas Redes – Abordagem Econômica – Recursos e Competências.

## Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) forment l'armature de toutes les économies et sont une source essentielle de croissance économique, de dynamique et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés avancés que dans les économies émergentes et en développement. Selon l'OCDE (2007), elles constituent la forme dominante d'organisation de l'entreprise et représentent entre 95% et 99% de la population des entreprises. Elles assurent entre 60% et 70% de la création nette d'emplois dans les pays membres.

Parallèlement, les PME ont gagné une reconnaissance académique lui conférant la légitimité de s'imposer comme un objet de recherche à part entière. En effet, les PME sont passées d'une hypothèse de miniature de grande entreprise à un objet particulier dotées de leurs propres caractéristiques (JULIEN, 1997; WELCH; WHITE, 1981, cité dans FANN, SMELTZER, 1989). A ce sujet, Torrès (1999) avance trois justifications expliquant l'intérêt d'un champ de recherche axé sur les PME: méthodologique: pour leurs pratiques stratégiques; théorique: pour les théories qui leur sont réservées (entrepreneuriat, interstices, etc.) et empirique: pour leurs caractéristiques (souplesse, dynamisme et flexibilité).

Coté international, la littérature nous fournit une variété de définitions de l'internationalisation<sup>1</sup>. Certains auteurs ont proposé des définitions plus simples mettant l'accent sur la nature et l'origine étrangère des opérations et/ou des acteurs (BEAMISH, 1990; HEBERT, 2002); D'autres ont établi des typologies plus ou moins complexes croisant plusieurs critères. Torrès (1999), par exemple, en distinguant entre l'espace de localisation et l'espace de fonctionnement (marché, technologie, approvisionnement) des PME, définit quatre catégories de firmes, les PME locales, "glocales", internationales et globales. Pour les premières, l'approvisionnement et le déploiement des ressources se font au niveau

local, régional, ou national. La deuxième catégorie 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 exportatrices qui peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international. Enfin, la quatrième catégorie concerne les PME qui réalisent une partie de leurs productions à l'étranger et développent des activités de recherche et développement à l'échelle internationale.

Durant les trois dernières décennies, les recherches sur l'internationalisation des PME se sont intensifiées pour se démarquer de plus en plus de celles de la grande firme (MCDOUGALL; OVIATT, 2000; RUZZIER et *al.*, 2006; TORRES, 1999). La plupart d'entre elles décrivent l'internationalisation des PME en privilégiant une seule approche théorique, tantôt par les étapes, tantôt par l'économie, tantôt par les réseaux. Réunies, ces trois approches théoriques offrent une compréhension relativement complète du processus d'internationalisation des PME.

Cependant, de nombreux travaux (conceptuels et empiriques) témoignent du besoin d'un cadre général permettant d'intégrer l'ensemble de ces apports compte tenu de l'insuffisance et la faiblesse du pouvoir explicatif de chacune de ces approches, prise séparément. Il apparaît, en effet, que le processus d'internationalisation des PME, connu pour sa nature multiple voire idiosyncrasique (LEONIDOU et *al.*, 2002), ne peut être correctement expliqué sur la base d'un seul angle théorique.

L'objet de cet article 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. Il s'agit d'abord d'identifier et de bien connaître les trois approches décrivant le processus d'internationalisation des PME. Nous proposerons ensuite de reformuler les apports de ces trois approches autour du concept fédérateur de ressources et compétences.

## Introdução

As pequenas e médias empresas (PME) formam a base de todas as economias e são uma fonte essencial de crescimento econômico, de dinâmica e de flexibilidade tanto para os países industrializados avançados como para as economias emergentes e em desenvolvimento. Segundo o OCDE (2007), elas constituem a forma dominante de organização da empresa e representam entre 95% e 99% da população das empresas. Asseguram entre 60% e 70% da criação líquida de empregos nos países membros.

Paralelamente, as PME ganharam um reconhecimento acadêmico que lhes confere a legitimidade de impor-se como um completo objeto de pesquisa. Realmente, as PME passaram de uma hipótese de miniatura de grande empresa para um objeto particular dotadas de características próprias (JULIEN, 1997; WELCH; WHITE, 1981, apud FANN; e SMELTZER, 1989). Sobre esse assunto, Torrès (1999) lança três justificativas explicando o interesse de um campo de pesquisa baseado nas PME: metodológico: por suas práticas estratégicas; teórico: pelas teorias que lhe são reservadas (empreendedorismo, interstices, etc.) e empírico: por suas características (leveza, dinamismo e flexibilidade).

Pelo lado internacional, a literatura nos fornece uma variedade de definições da internacionalização<sup>1</sup>. Certos autores propuseram definições mais simples destacando a natureza e a origem estrangeira das operações e/ou dos agentes (BEAMISH, 1990; HÉBERT, 2002); outros estabeleceram tipologias mais ou menos complexas cruzando vários critérios. TORRES (1999), por exemplo, fazendo a distinção entre o espaço de localização e o espaço de funcionamento (mercado, tecnologia, abastecimento) das PME, define quatro categorias de firmas, as PME locais, “glociais”, internacionais e globais. Para as primeiras, o abastecimento e o desdobramento dos recursos

se fazem ao nível local, regional ou nacional. A segunda categoria agrupa as PME que vendem para um mercado interior e se abastecem total ou parcialmente no mercado internacional. O terceiro grupo diz respeito às PME exportadoras que podem se abastecer e vender ao nível nacional e internacional. Enfim, a quarta categoria refere-se às PME que realizam uma parte de suas produções no estrangeiro e desenvolvem atividades de pesquisa e desenvolvimento em escala internacional.

Durante as três últimas décadas, as pesquisas sobre a internacionalização das PME intensificaram-se para se diferenciarem cada vez mais das pesquisas sobre as grandes empresas (MCDOUGALL; OVIATT, 2000; RUZZIER *et al.*, 2006; TORRES, 1999). A maioria dentre elas descreve a internacionalização das PME privilegiando uma única abordagem teórica, tanto pelas etapas, quanto pela economia, e pelas redes. Reunidas, essas três abordagens teóricas oferecem uma compreensão relativamente completa sobre o processo de internacionalização das PME.

Contudo, inúmeros trabalhos (conceituais e empíricos) afirmam a necessidade de um panorama geral permitindo integrar o conjunto dessas contribuições devido à insuficiência e a fraqueza do poder explicativo de cada uma dessas abordagens se vistas separadamente. Parece que o processo de internacionalização das PME, conhecido por sua natureza múltipla e até mesmo idiossincrática (LEONIDOU *et al.*, 2002), não pode ser corretamente explicado sobre a base de um único ângulo teórico.

Esse artigo tem como objetivo tentar, levando em conta as características das PME, integrar o conjunto das contribuições e suas abordagens em torno do conceito de recursos e competências. Primeiramente, trata-se de identificar e de bem conhecer as três abordagens descrevendo o processo de internacionalização das PME. Em seguida propomos reformular as contribuições dessas três abordagens em torno do conceito federador de recursos e competências.

## 1 Les approches théoriques de l'internationalisation

De la littérature sur le comportement d'internationalisation des PME, on peut relever trois principaux types d'explications dominantes: par les étapes, par l'économie et par les réseaux.

### 1.1 L'internationalisation par étapes

Les différents modèles inscrits dans cette perspective convergent vers l'idée selon laquelle l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelé *chaîne d'établissement* (COVIELLO; MCAULEY, 1999). Les chercheurs s'accordent à distinguer deux voies d'analyse de l'internationalisation dans ce courant: le modèle Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) et le modèle d'innovation (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; CZINKOTA, 1982; REID, 1981). Toutefois, les travaux de ces dernières années (BOUTARY, 2006; ETRILLARD, 2004; GANKEMA *et al.*, 2000; POPE, 2002; TORRES, 2004) portent à s'intéresser à la nécessité de remettre en question la portée générale de ces modèles (AXINN; METTHYSSENS, 2002).

Le modèle Uppsala (*U-model*) a été développé initialement par l'école suédoise de Johanson, Wiedershiem-Paul et Vahlne (1975 & 1977). De leurs contributions, on peut retenir deux principaux concepts: celui de processus d'apprentissage et celui de distance psychologique.

En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise progressivement comme la clé de cette internationalisation (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ainsi, en intégrant des connaissances tirées de cette expérience sur les marchés étrangers, l'entreprise alimente son processus de décision.

L'internationalisation devient alors le résultat d'une série de décisions incrémentales. Ces auteurs constatent, à partir de leurs études des firmes suédoises, qu'elles suivent un processus séquentiel composé de quatre stades:

- activités d'exportations irrégulières et opportunistes;
- exportation via un agent indépendant;
- implantation d'une succursale/filiale de vente;
- production dans le pays étranger.

Le second principal apport de ce modèle concerne la distance psychologique. En effet, Johanson et Vahlne (1977) utilisent ce concept, défini 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, pour expliquer qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare la PME des nouveaux territoires étrangers se réduit. Cette diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays connus.

Le modèle d'innovation (*I-model*) conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être rapprochées à celles d'adoption d'un produit nouveau (ROGERS, 1962, cité dans GANKEMA, *et al.*, 2000; Gemser *et al.*, 2004; Li *et al.*, 2004). En effet, un certain nombre d'auteurs ont retenu cette vision pour décrire l'internationalisation des PME. Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Cinzkota (1982) et Reid (1981). Tous ces modèles considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise (GANKEMA *et al.*, 2000; GEMSER *et al.*, 2004; LI *et al.*, 2004), les seules différences se situant dans le choix des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation des PME<sup>2</sup>.

## 1 As abordagens teóricas da internacionalização

A partir da literatura existente sobre o comportamento de internacionalização das PME podemos extrair três principais tipos de explicações dominantes: pelas etapas, pela economia e pelas redes.

### 1.1 A internacionalização por etapas

Os diferentes modelos inscritos nessas perspectivas convergem em direção à idéia segundo a qual a internacionalização é um processo linear e seqüencial composto por um conjunto de etapas chamado *cadeia de estabelecimento* (COVIELLO; MCAULEY, 1999). Os pesquisadores concordam em diferenciar duas vias de análise da internacionalização dessa corrente: o modelo Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o modelo de inovação (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; CZINKOTA, 1982; REID, 1981). No entanto, os trabalhos realizados nesses últimos anos (BOUTARY, 2006; ETRILLARD, 2004; GANKEMA et al., 2000; POPE, 2002; TORRES, 2004) interessam-se pela necessidade de questionar a importância geral desses modelos (AXINN; METTHYSSENS, 2002).

O modelo Uppsala (*U-model*) foi desenvolvido inicialmente pela escola sueca de Johanson, Wiedershiem-Paul e Vahlne (1975 & 1977). A partir de suas contribuições, podemos reter dois conceitos principais: o conceito de processo de aprendizado e o conceito de distância psicológica.

Analisando a internacionalização como um processo de aprendizagem gradual, esse modelo coloca a experiência adquirida progressivamente como a chave dessa internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Dessa forma, integrando conhecimentos extraídos dessa experiência sobre os mercados estrangeiros, a empresa alimenta seu processo de decisão. A

internacionalização torna-se então o resultado de uma série de decisões incrementais. Esses autores constataam, a partir de seus estudos das firmas suecas, que elas seguem um processo seqüencial composta por quatro estágios:

- atividades de exportações irregulares e oportunistas ;
- exportação via um agente independente;
- implantação de uma sucursal/filial de venda;
- produção no país estrangeiro.

A segunda principal contribuição desse modelo diz respeito à distância psicológica. Na realidade, Johanson e Vahlne (1977) utilizam esse conceito, definido como o conjunto das diferenças culturais e lingüísticas tendo uma influência sobre a circulação da informação e a tomada de decisão nas transações internacionais, para explicar que, à medida que a experiência internacional cresce, a distância psicológica que separa a PME dos novos territórios estrangeiros se reduz. Essa redução da distância psicológica favorece uma progressão mais ampla e uma utilização mais completa das oportunidades oferecidas pelos diferentes países conhecidos.

O modelo de inovação (*I-model*) concebe a internacionalização como um processo cujas etapas podem estar próximas àquelas de adoção de um novo produto (ROGERS, 1962, apud GANKEMA, et al., 2000; GEMSER et al., 2004; LI et al., 2004). De fato, certo número de autores conservou essa visão para descrever a internacionalização das PME. Os modelos mais conhecidos são os de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Cinzkota (1982) e Reid (1981). Todos esses modelos consideram que cada etapa a ser vencida constitui uma inovação para a empresa (GANKEMA et al., 2000; GEMSER et al., 2004; LI et al., 2004), as únicas diferenças estão na escolha das etapas, o seu número e no mecanismo iniciador da internacionalização das PME<sup>2</sup>.

Dans ce sens, Leonidou et Katsikeas (1996) ont suggéré que les étapes des différents modèles s'inscrivant dans cette perspective se résumaient essentiellement à trois phases:

- Le pré-engagement: firmes intéressées seulement par le marché national; firmes envisageant sérieusement d'exporter; firmes ayant déjà exporté mais ne le font plus.
- La phase initiale: firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel pour étendre leurs activités à l'étranger.
- La phase avancée: firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Cependant, il convient de souligner que les modèles s'inscrivant dans cette vision demeurent très proches de l'école d'Uppsala dont ils en conservent les deux grands principes: implication graduelle des firmes et existence de la distance psychologique.

Appréciant la portée de ces modèles, Coviello et McAuley (1999) font le constat de la variété des résultats de la thèse de l'internationalisation par étapes. Si certains travaux corroborent cette thèse, d'autres infirment au contraire cette approche et adressent plusieurs critiques à son encontre. Des travaux récemment réalisés viennent soutenir cette attitude critique quant à l'idée d'un chemin déterminé que les PME devraient suivre pour s'internationaliser. Ces critiques, s'appuyant sur l'observation empirique de contre-exemples, s'intéressent tantôt à décrire les comportements déviants observés, d'autres allant jusqu'à remettre en cause toute portée générale des modèles par étapes: Millington et Bayliss (1990, cité dans Pope, 2002) affirment ainsi que l'approche par étapes ne serait qu'une exception et ne s'imposerait donc pas aux PME.

Des auteurs comme Etrillard (2004; 2006), McDougall et Oviatt (1994; 2000), Torres

(2004) observent que certaines entreprises sont internationales dès leurs créations ou leurs premières années de démarrage. Il est évident que ces International New Venture ou Global Start-up s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels. L'émergence de cet *international entrepreneurship* peut être attribué aux progrès et des baisses de coûts dans les transports et les communications (MCDUGALL; OVIATT, 1994), l'émergence de certaines ressources spécifiques individuelles (expérience, formation, attitude) (MCDUGALL; OVIATT, 2000) et la capitalisation de certaines ressources intangibles (avancée technologique, relations dans des réseaux, etc.) (ETEMAD, 2005) facilitant la reconnaissance et la conduite des opérations internationales.

D'autres auteurs (BOUTARY, 2006; FISCHER; REUBER, 1997; GANKEMA et al., 2000; JULIEN, 1995; WOLFF; PETT, 2000) observent une variété dans le comportement d'internationalisation des PME: certaines attaquent directement plusieurs marchés (et pas nécessairement de proche en proche), d'autres s'implantent directement par des filiales, d'autres encore sautent des étapes intermédiaires ou bien choisissent un stade particulier et interrompent leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape. Ils en concluent que le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou de les diversifier et que d'autres facteurs liés à l'entreprise et son environnement sont à prendre en compte (GEMSER et al., 2004).

Zucchella (2000, cité dans Allali, 2003), pour sa part, avance que suivant l'approche des marchés étrangers adoptée par les PME, celles-ci auront tendance à étendre leurs activités d'abord dans des marchés culturellement et géographiquement proches d'une manière séquentielle et progressive favorisant l'apprentissage (approche de proximité) ou bien

Nesse sentido, Leonidou e Katsikeas (1996) sugeriram que as etapas dos diferentes modelos que estivessem nessa perspectiva se resumiriam em três fases:

- O pré-engajamento: firmas interessadas somente pelo mercado nacional; firmas visando seriamente a possibilidade de exportar; firmas já tendo exportado mas não o fazem mais.
- A fase inicial: firmas implicadas de maneira irregular na exportação, mas tendo o potencial para ampliar suas atividades para o exterior.
- A fase avançada: firmas exportando regularmente com uma experiência ampliada ao estrangeiro; firmas visando outras formas de engajamento ao nível internacional.

No entanto, convém destacar que os modelos inscritos nessa visão estão muito próximos da escola de Uppsala conservando assim dois grandes princípios: implicação gradual das firmas e existência da distância psicológica.

Apreciando a importância desses modelos, Coviello e McAuley (1999) constata a variedade dos resultados da tese da internacionalização por etapas. Se certos trabalhos confirmam essa tese, outros discordam dessa contribuição e lançam várias críticas em sua direção. Trabalhos recentemente realizados vêm apoiar essa atitude crítica quanto à idéia de um caminho determinado que as PME devam seguir para se internacionalizar. Essas críticas baseadas em observações empíricas de contra-exemplos se interessam em descrever os comportamentos desviantes observados e outras colocam em causa toda a importância geral dos modelos por etapas: Millington e Bayliss (1990, apud Pope, 2002) afirmam assim que a abordagem por etapas seria somente uma exceção e não se aplicaria às PME.

Outros autores como Etrillard (2004; 2006), McDougall e Oviatt (1994; 2000), Torres

(2004) observam que algumas empresas são internacionais a partir de suas criações ou de seus primeiros anos de existência. É evidente que as International New Venture ou Global Start-up se engajem no contexto internacional segundo processos que não são mais possíveis de apreender com os modelos tradicionais. A emergência deste *international entrepreneurship* pode ser atribuída aos progressos e baixa de custos no transporte e na comunicação (MCDOUGALL; OVIATT, 1994), a emergência de alguns recursos específicos individuais (experiência, formação, atitude) (MCDOUGALL; OVIATT, 2000) e a capitalização de certos recursos intangíveis (avanços tecnológicos, relações nas redes, etc.) (Etemad, 2005) facilitam o reconhecimento e a conduta das operações internacionais.

Outros autores (BOUTARY, 2006; FISCHER; REUBER, 1997; GANKEMA et al., 2000; JULIEN, 1995; WOLFF; PETT, 2000) observam uma variedade no comportamento de internacionalização das PME: algumas atacam diretamente vários mercados (e não necessariamente pouco a pouco), outras instalam-se diretamente por meio de filiais, outras ainda saltam etapas intermediárias ou então escolhem uma etapa particular e interrompem o seu processo de internacionalização antes de ter atingido a última etapa. Concluíram que o processo de aprendizagem não é a única maneira de aumentar as exportações ou de diversificá-las e que outros fatores ligados à empresa e seu ambiente devem ser levados em conta (GEMSER et al., 2004).

Zucchella (2000, apud Allali, 2003), por sua vez, afirma que, seguindo a abordagem dos mercados estrangeiros adotados pelas PME, estas terão tendência a ampliar suas atividades inicialmente nos mercados cultural e geograficamente próximos de uma maneira sequencial e progressiva favorecendo o aprendizado (abordagem de proximidade)

elles segmentent le marché horizontalement pour satisfaire des groupes restreints de clients indépendamment de l'endroit où ils se trouvent (approche globale).

Les développements ci-dessus confirment la place dominante de l'approche par les étapes dans les théories de l'internationalisation (COVIELLO; MCAULEY, 1999). Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements des PME à l'international (COVIELLO; MCAULEY, 1999; GEMSER et al., 2004; LI et al., 2004) a ouvert la voie à d'autres approches, notamment l'approche économique et l'approche par les réseaux.

## 1.2 L'approche économique

Une seconde approche d'explication du développement international trouve ses fondements dans les travaux d'auteurs dont les contributions se réfèrent à celles en sciences économiques. En 1959, Penrose avançait que l'indivisibilité des ressources productives expliquait leur sous utilisation chronique ce qui pourrait inciter les firmes à étendre leur marché à l'étranger. Montgomery et Wernefelt (1991) généralisent cette analyse en remarquant que certaines ressources sont spécifiques et ne peuvent être employées que pour certaines activités (KHAYAT, 2004).

Inversement, certaines ressources dont doit disposer l'entreprise peuvent être critiques et influencer sa croissance et les marchés qu'elle peut pénétrer: le manque de ressources financières, physiques, le manque d'opportunités et l'insuffisance des capacités managériales peuvent limiter l'activité internationale des PME (PENROSE, 1959; MADHOK, 1997).

Dans un article plus récent, Ruzzier et al. (2006) résument les principaux courants théoriques inscrits dans l'approche économique. Ils identifient:

– La théorie d'internalisation selon laquelle les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre d'opérations intégration verticale en amont ou en aval (BUCKLEY; CASSON, 1993; 1995);

– La théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cette théorie qui constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation a été développée par Williamson (1975);

– Le paradigme éclectique (OLI) (DUNNING, 1988; 2000) qui, basé sur la théorie d'internalisation, met l'accent sur trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation:

– *Ownership advantages* qui sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience, etc.);

– *Localisation advantages* constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique;

– *Internalisation advantages*: capacité de l'entreprise à manager et coordonner les activités à l'interne de l'entreprise.

Une des limites de ce courant est la difficulté d'extrapoler ces apports théoriques conçus dans le cadre des grandes entreprises au contexte des PME. En outre, ce courant semble ignorer le rôle influent des relations sociales dans les transactions (GEMSER et al., 2004; JOHANSON; MATTSON, 1988).

## 1.3 L'approche par les réseaux

L'approche par les réseaux s'est développée à partir des travaux de l'école d'Uppsala. En effet,



ou elas devem segmentar o mercado horizontalmente para satisfazer grupos restritos de clientes independentemente do local onde eles se encontram (abordagem global).

Os desenvolvimentos acima confirmam o local dominante da abordagem pelas etapas nas teorias de internacionalização (COVIELLO; MCAULEY, 1999). No entanto, a incapacidade dessa abordagem em explicar certos comportamentos das PME no contexto internacional (COVIELLO; MCAULEY, 1999; GEMSER et al., 2004; LI et al., 2004) abriu a via para outras abordagens, principalmente a econômica e a abordagem pelas redes.

## 1.2 A abordagem econômica

Uma segunda abordagem de explicação do desenvolvimento internacional encontra seus fundamentos em trabalhos de outros autores cujas contribuições se referem àquelas das ciências econômicas. Em 1959, Penrose declarava que a indivisibilidade dos recursos produtivos explicava a subutilização crônica o que poderia incitar as firmas a ampliar seu mercado ao estrangeiro. Montgomery e Wernefelt (1991) generalizam essa análise observando que certos recursos são específicos e só podem ser empregados em certas atividades (KHAYAT, 2004).

Inversamente, alguns recursos dos quais as empresas devem dispor podem ser críticos e influenciar o crescimento e os mercados onde ela pode penetrar: a falta de recursos financeiros, físicos, a falta de oportunidades e a insuficiência das capacidades empreendedoras podem limitar a atividade das PME (PENROSE, 1959; MADHOK, 1997).

Em um artigo mais recente, Ruzzier et al. (2006) resumem as principais correntes teóricas inscritas na abordagem econômica. Eles identificaram:

– A teoria de internacionalização segundo a qual as empresas podem ampliar suas atividades ao nível internacional no contexto de operações integração vertical antes e depois (BUCKLEY; CASSON, 1993; 1995);

– A teoria dos custos de transações em que a internacionalização, em particular seus modos de entrada, é vista como resultado de uma escolha feita pela empresa entre a internacionalização e a exteriorização das atividades. Essa teoria que consiste em um prolongamento da teoria da internacionalização foi desenvolvida por Williamson (1975);

– O paradigma eclético (OLI) (DUNNING, 1988; 2000); que é baseado na teoria da internacionalização, destaca três tipos de vantagens para explicar a internacionalização:

– *Ownership advantages*: que são específicas à empresa e relativas ao acúmulo de recursos intangíveis (avanços tecnológicos, experiência, etc.);

– *Localisation advantages*: constituídos por fatores institucionais e produtivos em um local geográfico;

– *Internalisation advantages*: capacidade da empresa em administrar e coordenar as atividades no interior da empresa.

Um dos limites dessa corrente é a dificuldade em extrapolar essas abordagens teóricas concebidas no contexto das grandes empresas para o contexto das PME. Além disso, essa corrente parece ignorar o papel influente das relações sociais que ocorrem durante as transações (GEMSER et al., 2004; JOHANSON; MATTSON, 1988).

## 1.3 A abordagem pelas redes

A abordagem pelas redes desenvolveu-se a partir dos trabalhos da escola de Uppsala.

Johanson et Vahlne (1990) ont réexaminé leur précédent modèle (1977) pour mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau. Partant des concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision), ils tentent d'expliquer les motivations et modalités d'internationalisation en plaçant l'entreprise dans un cadre multilatéral mobilisant des relations intra et inter organisationnelles.

Dès lors, l'internationalisation est définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations réalisées avec d'autres pays *via* les trois étapes définies par Johanson et Mattson (1988): prolongation, pénétration et intégration. La prolongation étant le premier pas entamé par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration se réfère au développement des positions de l'entreprise au sein du réseau et l'augmentation de ses ressources d'engagement. L'intégration constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Ainsi, l'établissement de relations financières, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau permet aux firmes d'étendre leurs connexions et d'élargir progressivement leurs activités en dehors de leur territoire national jusqu'à devenir internationales.

De ce fait, une entreprise peut être considérée comme internationale parce que d'autres entreprises se trouvant dans son réseau le sont. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance (JOHANSON; MATTSON, 1988).

D'autres auteurs (GEMSER et *al.*, 2004; COVIELLO; MUNRO, 1997) ajoutent que l'internationalisation peut émerger à la suite de comportements influencés par une multitude de relations sociales et des réseaux de contacts dans le processus d'internationalisation. Gemser et

*al.* (2004), par exemple, distinguent entre deux formes possibles de l'internationalisation: en "cavalier seul" ou en coopération. Ils soulignent la présence et l'importance des réseaux dans les deux formes.

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement lorsqu'il s'agit des petites firmes dont l'appartenance aux réseaux est un élément fondamental pour pouvoir se développer compte tenu de leurs ressources limitées.

## **2 Vers une articulation des différentes approches**

Face à la diversité des approches théoriques tentant chacune d'expliquer le comportement d'internationalisation des PME, il est important de trouver un cadre général réunissant ces approches (COVIELLO; MCAULEY, 1999; GEMSER et *al.*, 2004; HUTCHINSON et *al.*, 2005). En effet, il est important de réunir les apports de ces différentes approches tout en prenant en compte les spécificités du monde des PME. Pour ce faire, nous reviendrons brièvement sur le concept de ressources et compétences puis nous proposons une relecture de ces approches en termes de ce concept fédérateur.

### **2.1 Le concept de ressources et compétences**

Partant des travaux de Penrose (1959) sur les ressources et compétences, plusieurs chercheurs se sont intéressés à développer une théorie basée sur les ressources. A ce sujet, Koenig (1999) identifie quatre courants différents mais complémentaires: l'approche fondée sur les ressources (WERNEFLET, 1984; BARNEY, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des compétences dynamiques (TEECE et *al.*, 1997) et l'approche évolutionniste (NELSON; WINTER, 1982).

De fato, Johanson e Vahlne (1990) reexaminaram o seu precedente modelo (1977) para mostrar a importância da posição da firma dentro da sua rede. Partindo de conceitos utilizados no modelo original (engajamento, conhecimento, atividades atuais e tomada de decisão), eles tentam explicar as motivações e modalidades de internacionalização colocando a empresa em um contexto multilateral, mobilizando relações intra e inter organizacionais.

Por conseguinte, a internacionalização é definida como aquela de uma rede desenvolvendo-se através das relações realizadas com outros países *via* as três etapas definidas por Johanson e Mattson (1988); prolongação, penetração e integração. A prolongação é o primeiro passo dado pelas empresas para integrar a rede. Ela está acompanhada pelos investimentos novos para a firma. A penetração se refere ao desenvolvimento das posições da empresa no interior da rede e o aumento de seus recursos de engajamento. A integração constitui uma etapa avançada onde a firma está ligada a várias redes nacionais que ela deve coordenar.

Assim, o estabelecimento de relações financeiras, tecnológicas e de mercado com os outros atores da rede permite que as firmas estendam suas conexões e ampliem progressivamente suas atividades fora do seu território nacional até que venham a ser internacionais.

Sendo assim, uma empresa pode ser considerada internacional porque outras empresas que se encontram na sua rede o são. No modelo deles, o aprendizado progressivo e a aquisição de conhecimentos através das interações no interior da rede ganham uma grande importância. (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Outros autores (GEMSER et al., 2004; COVIELLO; MUNRO, 1997) acrescentam que a internacionalização pode emergir após comportamentos influenciados por uma grande quantidade de relações sociais e das redes de contatos no processo de internacionalização.

Gemser et al. (2004), por exemplo, distinguem entre duas formas possíveis de internacionalização: em “cavaleiro solitário” ou em cooperação. Eles destacam a presença e a importância das redes nas duas formas.

A abordagem pelas redes oferece uma nova perspectiva de interpretação do processo de internacionalização da firma, particularmente quando se trata das pequenas firmas cujo fato de pertencer a uma rede é um elemento fundamental para poder se desenvolver devido ao limite de seus recursos.

## **2 Em direção a uma articulação das diferentes abordagens**

Frente à diversidade das abordagens teóricas, cada uma tentando explicar o comportamento de internacionalização das PME, faz-se importante encontrar um contexto geral reunindo essas abordagens (COVIELLO; MCAULEY, 1999; GEMSER et al., 2004; HUTCHINSON et al., 2005). De fato, faz-se importante reunir as contribuições dessas diferentes abordagens sempre levando em conta as especificidades do mundo das PME. Para fazê-lo, retomaremos em breve o conceito de recursos e competências e depois proporemos uma releitura dessas abordagens em termos desse conceito federador.

### **2.1 O conceito de recursos e competências**

Partindo dos trabalhos de Penrose (1959) sobre os recursos e competências, vários pesquisadores se interessaram em desenvolver uma teoria baseada nos recursos. Sobre esse assunto, Koenig (1999) identifica quatro correntes diferentes, mas complementares: a abordagem fundada sobre os recursos (WERNEFLET, 1984; BARNEY, 1991), a teoria das competências fundamentais (Hamel e Prahalad, 1990), a teoria das competências dinâmicas (TEECE et al., 1997) e a abordagem evolucionista (NELSON; WINTER, 1982).

Ces approches s'entendent à définir les ressources de l'entreprise comme ses actifs tangibles et intangibles et ses compétences sont liées à la capacité de combiner ces ressources et les mettre en relation (HEBERT, 2002; JULIEN, 2005; PANTIN, 2006).

Par ailleurs, ce ne sont pas toutes les ressources possédées par une entreprise qui lui confèrent un avantage concurrentiel (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Seules, les ressources dites stratégiques (différenciatrices ou fondamentales) qui portent en elles cette potentialité. Une partie importante des travaux a été consacrée à identifier leurs attributs. Wernefelt (1984) souligne que l'avantage concurrentiel s'obtient en s'appropriant une ressource avant les concurrents (*first move advantage*). Pour leur part, Amit et Schoemaker (1993) affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables, idiosyncrasiques et difficiles à transférer et à imiter. Grant (1991), quant à lui, observe que la littérature met en relief quatre principaux attributs: la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite.

L'application de ce concept dans le contexte spécifique des PME trouve un écho favorable (MARCHESNAY, 2002). Il paraît même particulièrement adapté à ce type d'entreprises connues pour leurs moyens restreints et limités. Le dirigeant est à la source des choix fondamentaux opérés et qui concernent le plus souvent les ressources et les compétences permettant à l'entreprise de se développer. Il est donc particulièrement sensibilisé à cette dimension de son entreprise.

## **2.2 Ressources et compétences, un concept fédérateur**

Notre objectif n'est pas de remettre en question les approches théoriques avancées pour expliquer le processus d'internationalisation mais de valoriser leurs apports en les situant

les unes par rapport aux autres. En effet, l'internationalisation des PME apparaît comme un processus complexe et relativement hétérogène (AGERON, 2001; BOURCIEU et al., 2006; BOUTARY; MONNOYER, 2004; LEO, 1995) qui sera mieux expliqué si l'on croise les apports des différentes approches théoriques.

Dans ces approches, on peut relever une série de facteurs (capacités financières, matérielles, relationnelles, d'apprentissage, etc.) qui interviennent à des degrés différents selon les contextes. Le concept de ressources et compétences trouve à ce niveau toute son importance. Il constitue un élément fédérateur dans la mesure où le processus d'internationalisation nécessite la mobilisation d'un ensemble de ressources et de compétences (AHOKANGRAS, 1999, cité dans RUZZIER et al., 2006; PANTIN, 2006) qui touchent l'ensemble des composantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou orientées vers son environnement.

Le recours au concept de ressources et compétences procure un cadre favorable à l'analyse des approches de l'internationalisation des PME en expliquant notamment comment et pourquoi elles peuvent se passer du cheminement préconisé par l'approche par étapes. Celles qui disposent de connaissances suffisantes sur des marchés internationaux ou d'une efficacité d'assimilation et d'apprentissage de ces connaissances peuvent brûler les étapes intermédiaires (GANKEMA et al., 2000). Les ressources entrepreneuriales (MCDOUGALL; OVIATT, 2000), financières et technologiques (DHANARAJ; BEAMISH, 2003) paraissent aussi particulièrement importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs. Les relations établies dans un réseau sont d'une grande importance pour faciliter l'acquisition de l'information et des autres ressources sur l'international. Elles permettent aussi d'interagir avec des partenaires étrangers conduisant les PME à internationaliser leurs activités.

Essas abordagens buscam definir os recursos da empresa como seus ativos tangíveis e intangíveis e suas competências estão ligadas à capacidade de combinar esses recursos e colocá-los em relação (HÉBERT, 2002; JULIEN, 2005; PANTIN, 2006).

Aliás, não são todos os recursos possuídos por uma empresa que lhe conferem uma vantagem frente à concorrência (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Somente os recursos ditos estratégicos (diferenciadores e fundamentais) dão a ela essa potencialidade. Uma parte importante dos trabalhos foi consagrada em diferenciar seus atributos. Wernefelt (1984) observa que a vantagem frente a concorrência se obtém apropriando uma vantagem antes dos concorrentes (*first move advantage*). Por sua vez, Amit e Schoemaker (1993) afirmam que os recursos estratégicos são raros, duráveis, idiossincráticos e difíceis de serem transferidos e imitados. Já Grant (1991) observa que a literatura destaca quatro principais atributos: a durabilidade, a transparência imperfeita, o poder de transferência imperfeito e a reprodutibilidade imperfeita.

A aplicação desse conceito no contexto específico das PME encontra um eco favorável (MARCHESNAY, 2002). Parece até mesmo particularmente adaptado para esse tipo de empresas conhecidas por seus meios restritos e limitados. O dirigente é a origem das escolhas fundamentais operadas e que freqüentemente diz respeito aos recursos e às competências que permitirão o desenvolvimento da empresa. Assim, ele está particularmente sensibilizado a essa dimensão de sua empresa.

## **2.2 Recursos e competências, um conceito federador**

Nosso objetivo não é o de questionar as abordagens teóricas avançadas para explicar o processo de internacionalização, mas de valorizar suas contribuições situando-as umas em relação às outras. Sabemos que a

internacionalização das PME aparece como um processo complexo e relativamente heterogêneo (AGERON, 2001; BOURCIEU et al., 2006; BOUTARY; MONNOYER, 2004; LEO, 1995) que será explicado de forma mais eficiente se cruzarmos as contribuições das diferentes abordagens teóricas.

Nessas abordagens, podemos destacar uma série de fatores (capacidade financeiras, materiais, relacionais, de aprendizagem etc.) que intervêm em graus diferentes segundo os contextos. O conceito de recursos e competências ganha, nesse nível, toda a sua importância. Ele constitui um elemento federador na medida em que o processo de internacionalização necessita da mobilização de um conjunto de recursos e de competências (AHOKANGRAS, 1999, citado em RUZZIER et al., 2006; PANTIN, 2006) que tocam o conjunto dos componentes das empresas, sejam eles internos ou orientados em direção ao seu ambiente.

Buscar ajuda no conceito de recursos e competências oferece um quadro favorável para a análise das abordagens da internacionalização das PME explicando notadamente como e por que elas podem dispensar o encaminhamento preconizado pela abordagem por etapas. Aquelas que dispõem de conhecimentos suficientes sobre os mercados internacionais ou de uma eficiência de assimilação e de aprendizado desses conhecimentos podem queimar as etapas intermediárias (GANKEMA et al., 2000). Os recursos empreendedores (MCDOUGALL; OVIATT, 2000), financeiros e tecnológicos (DHANARAJ; BEAMISH, 2003) parecem também particularmente importantes para reter as oportunidades sobre os mercados externos. As relações estabelecidas em uma rede são de grande importância para facilitar a aquisição da informação e dos outros recursos ao nível internacional. Elas permitem também interagir com os parceiros estrangeiros levando as PME a internacionalizar suas atividades.

Le facteur explicatif central retenu par les approches par étapes est l'apprentissage par l'expérience (PENROSE, 1959) qui permet de réduire la distance psychologique des marchés extérieurs. Il s'agit bien là d'une ressource appartenant en propre à l'entreprise qu'elle doit apprendre à maîtriser et à capitaliser. Les connaissances acquises par l'expérience sur les marchés étrangers permettent à l'entreprise de s'étendre vers de nouveaux pays-marchés dont la distance psychologique se trouve alors diminuée.

L'approche économique, quant à elle, privilégie les capacités organisationnelles (financières, matérielles, etc.) pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Ce sont alors les capacités de production, les capacités financières (résultant de l'arbitrage en termes de coûts) qui expliqueraient l'internationalisation. Suivant la logique du concept de ressources et compétences, ces capacités sont autant d'actifs tangibles possédés ou contrôlés par l'entreprise (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; Barney, 1991; JULIEN, 2005).

Les relations sociales constituent un facteur dominant pour l'explication de l'internationalisation des entreprises dans le cadre de l'approche par les réseaux. La possession par la PME de ressources hautement spécialisées et transférables (donc peu stratégiques) est importante pour exister dans le réseau (VESALAINEN, 1999). Or, ces ressources ne peuvent être pleinement exploitées que si la PME dispose d'une grande capacité de "réseautage". Les PME ne disposant pas de cette capacité seraient amenées à s'internationaliser de façon incrémentale et progressive. Du point de vue du concept de ressources et compétences, les relations tissées dans le réseau peuvent être considérées comme des actifs intangibles voire comme des ressources relationnelles (JULIEN, 2005).

Ces développements montrent, à notre sens, que toutes ces approches théoriques expliquant le processus dynamique d'internationalisation

des PME s'appuient de manière plus ou moins implicite sur la notion de ressources et compétences. Ces dernières, nécessairement évolutives, peuvent se rattacher à l'entreprise et ses caractéristiques (AHOKANGRAS, 1999, cité dans RUZZIER et al., 2006; ORTEGA, VERA, 2005): taille, capacités productives, coûts, etc.; aux caractéristiques de l'équipe dirigeante, ses attitudes et ses perceptions (ORTEGA; VERA, 2005): âge, formation, expérience, etc.; et/ou aux réseaux de l'entreprise (AHOKANGRAS, 1999, cité dans RUZZIER et al., 2006). Elles seraient à l'origine des avantages en *ownership*, en localisation et en internalisation facilitant le processus d'internationalisation.

Ces ressources peuvent provenir soit de l'intérieur de l'entreprise (caractéristiques de l'équipe dirigeante) ou bien de son milieu (FOURCADE; TORRES, 2001). A l'international, le milieu représente l'ensemble d'acteurs et de facteurs facilitant l'internationalisation des PME (PHILIPPE, 1995; TORRES, 1999). Il fournit aux PME des ressources et compétences (apprentissage organisationnel, infrastructures en communications et informations, ressources productives, les prestations d'organismes publics ou privés etc.) dont elle peut avoir besoin pour son développement à l'étranger (FOURCADE, 2002).

Le processus d'internationalisation apparaît alors comme le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par les entreprises (LAGHZAOU, 2006). Ces entreprises, en fonction de leurs caractéristiques, peuvent construire cette combinaison d'une façon évolutive en s'internationalisant par étapes successives, comme elles peuvent la construire d'une manière instantanée et ponctuelle en s'internationalisant dès sa fondation, par exemple (BOUTARY, 2006).

En outre, ces ressources et compétences remplissent un rôle central aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation. En amont, elles jouent sur l'intention et la

O fator explicativo central retido pelas abordagens por etapas é a aprendizagem pela experiência (PENROSE, 1959) que permite reduzir a distância psicológica dos mercados exteriores. Aqui estamos tratando de um recurso pertencendo à empresa o qual ela deve aprender a dominar e capitalizar. Os conhecimentos adquiridos por meio da experiência sobre os mercados estrangeiros permitem que a empresa se expanda em direção a novos países-mercados cuja distância psicológica fica então reduzida.

A abordagem econômica, quanto a ela, privilegia as capacidades organizacionais (financeiras, materiais, etc.) para explicar a internacionalização das empresas. São então as capacidades de produção, as capacidades financeiras (resultando da arbitragem em termos de custos) que explicariam a internacionalização. Seguindo a lógica do conceito de recursos e competências, essas capacidades são ativos tangíveis possuídos ou controlados pela empresa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; JULIEN, 2005).

As relações sociais constituem um fator dominante para a explicação da internacionalização das empresas no contexto da abordagem por redes. A posse pela PME de recursos altamente especializados e transferíveis (então pouco estratégicos) é importante para a existência dentro da rede (VESALAINEN, 1999). Ora, esses recursos só poderão ser plenamente explorados se a PME dispuser de uma grande capacidade de “formação de redes”. As PME, não dispoem dessa capacidade, seriam levadas a se internacionalizar de maneira incremental e progressiva. Do ponto de vista do conceito de recursos e competências, as relações tecidas na rede podem ser consideradas como os ativos intangíveis e até mesmo como recursos relacionais (JULIEN, 2005).

Esses desenvolvimentos mostram, a nosso ver, que todas as abordagens teóricas, explicando o processo dinâmico de internacionalização

das PME, apóiam-se de maneira mais ou menos implícita sobre a noção de recursos e competências. Essas últimas, necessariamente evolutivas, podem se ligar à empresa e suas características (AHOKANGRAS, 1999, citado em RUZZIER et al., 2006; ORTEGA; VERA, 2005): tamanho, capacidades produtivas, custos etc; às características da equipe dirigente, suas atitudes e suas percepções (ORTEGA; VERA, 2005): idade, formação, experiência, etc; e/ou às redes da empresa (AHOKANGRAS, 1999, apud RUZZIER et al., 2006). Elas seriam o início das vantagens em *ownership*, em localização e em internacionalização facilitando o processo de internacionalização.

Esses recursos podem provir do interior da empresa (características da equipe dirigente) ou de seu meio (FOURCADE e TORRES, 2001). No contexto internacional, o meio representa o conjunto de atores e de fatores facilitando a internacionalização das PME (PHILIPPE, 1995; TORRES, 1999). Ele fornece às PME recursos e competências (aprendizado organizacional, infra-estruturas em comunicações e informações, recursos produtivos, as prestações de órgãos públicos e privados etc.) dos quais elas podem precisar para seu desenvolvimento no estrangeiro (FOURCADE, 2002).

O processo de internacionalização aparece então como um resultado de uma combinação de diferentes recursos e competências retidas ou controladas pelas empresas (LAGHZAOU, 2006). Essas empresas, em função de suas características, podem construir essa combinação de uma maneira evolutiva ao se internacionalizar por etapas evolutivas, como elas podem construí-la de uma maneira instantânea e pontual ao se internacionalizar a partir de sua fundação, por exemplo, (BOUTARY, 2006).

Além disso, esses recursos e competências preenchem um papel central tanto antes como depois da decisão de internacionalização. Antes elas possuem um papel sobre a intenção e a

propension de l'internationalisation. Elles agissent comme des antécédents internes à l'entreprise. Ils peuvent s'agir de facteurs motivant (stimuli) ou freinant (barrières) la décision d'internationalisation. En aval de la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent intervenir également sous la forme de stimuli ou de freins (surtout internes) influençant cette fois-ci le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation voire remettant en question la décision d'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 (WOLFF; PETT, 2000), choix de la structure à l'international (WOLFF; PETT, 2003), etc.) que le niveau tactique ou opérationnel.

### 3 Conclusion

La réalisation de ce travail conceptuel nous a permis de réaliser la nature complexe du processus d'internationalisation des PME. Cette complexité se traduit, entre autres, par la diversité des approches décrivant ce processus, trois principalement: l'approche par étapes, par les réseaux et par l'économie. Chacune apporte un éclairage original mais qui reste partiel sur ce processus. Notre ambition dans cet article était de réunir ces apports dans un cadre théorique cohérent et structuré. Le concept de ressources et compétences, couramment employé en management stratégique, nous est

apparu comme un élément fédérateur dans le sens où les apports des trois approches peuvent s'y inscrire de manière assez convaincante.

Ce concept nous a permis d'apporter des éléments d'explication non seulement sur le pourquoi mais également sur le comment du développement à l'étranger d'une entreprise, en particulier celle de petite structure (PANTIN, 2006). Son mariage avec le concept de cohérence (LEO, 1995) procurerait davantage d'éclairage sur les résultats, favorables ou défavorables, de l'engagement à l'international (HEBERT, 2002).

Sur le plan théorique, la principale contribution de notre démarche concerne la relecture autour du concept de ressources et compétences du processus d'internationalisation des PME. Cette relecture permet d'intégrer l'ensemble des apports des approches antérieures afin de mieux rendre compte de la diversité des processus d'internationalisation des PME. Cet essai montre aussi que le management stratégique, considéré souvent comme réservé aux plus grandes firmes, peut offrir des concepts utiles pour l'analyse des PME.

Pour les praticiens, dirigeants des PME ou conseillers, cette relecture de l'internationalisation des PME en termes de ressources et compétences a pour principal avantage d'offrir une simplification et une clarification des approches et des préceptes qui en découlent. Mieux comprendre ces processus et resituer les expériences très diverses qui peuvent être observées, facilite la prise de décision à l'international et relativise les préconisations découlant de chaque approche.

Notre proposition remet les ressources et les compétences au cœur de l'analyse des PME. Elle touche peut-être là une des caractéristiques essentielles de ces entreprises qui sont si sensibles aux limites que leurs dimensions modestes leur imposent.



propensão da internacionalização. Elas agem como antecedentes internos à empresa. Pode tratar-se de fatores que motivam (estímulos) ou fatores que freiam (barreiras) a decisão da passagem para a internacionalização. Depois da decisão da internacionalização, esses recursos e competências podem intervir também sob forma de estímulos e de freios (sobretudo internos) influenciando desta vez ritmo e intensidade do processo de internacionalização e até mesmo colocando em questão a decisão de engajamento a internacional (escolha em aumentar a presença no contexto internacional, de diminuir ou então parar definitivamente as operações internacionais). Elas também poderiam ser vistas como elementos determinando as diferentes escolhas às quais encontram se confrontadas as PME internacionais. Evidentemente, essas escolhas podem estar relacionadas tanto ao nível estratégico do processo de internacionalização das PME (escolha das estratégias de desenvolvimento no nível internacional (Wolff e Pett, 2000), escolha da estrutura ao nível internacional (WOLFF; PETT, 2003), etc.) como ao nível tático ou operacional.

### 3 Conclusão

A realização desse trabalho conceitual nos permitiu compreender a natureza complexa do processo de internacionalização das PME. Essa complexidade é traduzida, entre outras, pela diversidade das abordagens que descrevem esse processo, três principalmente: a abordagem por etapas, pelas redes e pela economia. Cada uma contribui com um esclarecimento original, mas que continua parcial sobre esse processo. Nossa ambição para o presente artigo era a de reunir essas abordagens em um contexto teórico coerente e estruturado. O conceito de recursos e competências, frequentemente empregado em administração estratégica, mostrou-se a nós

como um elemento federador no sentido em que as contribuições das três abordagens podem aqui inscrever-se de maneira bem convincente.

Esse conceito nos permitiu trazer elementos de explicação não somente sobre o porquê, mas também sobre como ocorre o desenvolvimento de uma empresa no estrangeiro, em particular a empresa de estrutura pequena (PANTIN, 2006). Seu casamento com o conceito de coerência (LEO, 1995) traria muito mais esclarecimento sobre os resultados, favoráveis ou desfavoráveis, sobre o engajamento ao nível internacional (HÉBERT, 2002).

No plano teórico, a principal contribuição de nossa investida diz respeito à releitura do conceito de recursos e competências do processo de internacionalização das PME. Essa releitura permite integrar o conjunto das contribuições das abordagens anteriores a fim de melhor tomar consciência da diversidade dos processos de internacionalização das PME. Essa tentativa mostra também que a administração estratégica, frequentemente considerada como reservada às grandes firmas, pode oferecer conceitos úteis para a análise das PME.

Para os praticantes, dirigentes das PME ou conselheiros, essa releitura sobre a internacionalização das PME em termos de recursos e competências tem como principal vantagem oferecer uma simplificação e um esclarecimento sobre as contribuições e os preceitos que existem. Melhor compreender esses processos e recolocar as experiências muito diversas que podem ser observadas facilita a tomada de decisão de passagem para o internacional e relativiza as preconizações decorrentes da cada contribuição.

Nossa proposta coloca os recursos e as competências no centro da análise das PME. Talvez com isso tocando uma das características essenciais dessas empresas que são tão sensíveis aos limites impostos por suas modestas dimensões.

## Références

- AGERON, B. 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**, 2001, v. 14, n. 2, p. 9-39.
- ALLALI, B. **Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire**, (Thèse de doctorat), HEC de Montréal, 2003.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 1993, v. 14, p. 33-46.
- AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world, **International Marketing Review**, 2002, v. 19, n. 5, p. 436-449.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120.
- BEAMISH, P. W. The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research Agenda. In: RUGMAN, A.M. (ed.), **Research in global strategic management**, Greenwich: JAI Press, 1990, p. 77-92.
- BILKEY, W.; TESAR, G. The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, 1977, v. 8, n. 1, p. 93-98.
- BOURCIEU, S.; SALGADO, M.; THIVIN, S. (2006), Dynamique d'internationalisation des PME Rhone-Alpes, in **Actes du 8ème CIFEPME**, Suisse, 2006.
- BOUTARY, M.; MONNOYER, M.-C. TIC et PME exportatrices: entre éloignement et gestion de proximité, **Revue de l'économie méridionale**, 2004, v. 52, n. 207, p. 14-19.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A theory of international operations. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Eds), **The Internationalization of the Firm: A Reader**. London: Academic Press, 1993, p. 45-50.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **The economic theory of multinational enterprise**, New York: St-Martin's Press, 1995.
- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, 1980, v. 8, p. 273-280.
- COVIELLO, N. E., MUNRO, H. J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. **International Business Review**, 1997, v. 6, n. 4, p. 361-386.
- \_\_\_\_\_; McAULEY, A. Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. **Management International Review**, 1999, v. 39, n. 3, p. 223-237.
- CZINKOTA, M. **Export Management**, New York: Praeger Publishers, 1982.
- DHANARAJ, C. A.; BEAMISH, P. W. Resource-based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**, 2003, v. 41, n. 3, p. 242-261.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. **Journal of Small Business Studies**, 1988, v. 19, n. 1, p. 1-31.
- \_\_\_\_\_. The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, 2000, v. 9, p. 163-190.
- ETEMAD, H. SMES' internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages, **Management International Review**, 2005, v. 45, n. 3, p. 145-186.

- ETRILLARD, C. L'internationalisation des PME: pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, dans **Actes du 7ème CIFEPME**, France, 2004.
- \_\_\_\_\_. Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME, dans **Actes du 8ème CIFEPME**, Suisse, 2006.
- FANN, G.L.; SMELTZER, L.R. Communication attributes used by Small Business Owner/managers for operational decision making. **The Journal of Business Communication**, 1989, v. 26, n. 4, p. 305-321.
- FISCHER, A.; REUBER, R. The influence of the management Team's international Experience on the internationalization behaviors of SMEs. **Journal of International Business Studies**, 1997, v. 28, n. 4, p. 807-825.
- FOURCADE, C. Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME: Le concept de milieu internationalisant, dans **Actes du XXVIIIème Colloque de l'ASRDLF**, Québec, 2002.
- GANKEMA, H. G.; SNUIF, H. R.; ZWART, P. S. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. **Journal of Small Business Management**, 2000, v. 38, n. 4, p. 15-27.
- GEMSER, G.; BRAND, M. J.; SORGE, A. Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms, **Management International Review**, 2004, v. 44, n. 2, p. 127-150.
- GRANT, R. M. A resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. **California Management Review**, 1991, v. 33, n. 3, p. 114-135.
- HEBERT, L. Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial, **Gestion**, 2002, v. 27, n. 1, p. 78-85.
- HUTCHINSON, K.; ALEXANDER, N.; QUINN, B. The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A conceptual framework. **Journal of Marketing Management**, 2005, v. 21, p. 149-179.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 1977, v. 8, n. 1, p. 23-32.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- \_\_\_\_\_; MATTSON, L.-G. Internationalization in industrial systems- A Network approach, In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. **Strategies in global competition**. London: Crom Helm, 1988. p. 287-314.
- \_\_\_\_\_; WIDERSHEIM-PAUL, F. (1975), The internationalization of the firm- four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 1975, v. 12, n. 3, p. 305-322.
- JULIEN, P.-A.; LÉO, P.-Y.; PHILIPPE, J. **PME et grands marchés**. Paris, L'Harmattan, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Les PME: Bilan et perspectives**, GREPME, Ed. Economica, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Entrepreneuriat et économie de la connaissance**, Québec: Presses de l'Université du Québec, 2005.
- KHAYAT, I. L'internationalisation des PME: Vers une approche intégrative, dans **Actes du 7ème CIFEPME**, France, 2004.
- KOENIG, G. Les ressources au principe de la stratégie, dans Koenig, G. (coordonné par). **De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIè siècle**, Edition Gestion, 1999.
- LAGHZAOU, S. L'internationalisation des PME: Pour une relecture en termes de Ressources et Compétences, dans **Actes du 8ème CIFEPME**, Suisse, 2006.

LEO, P. Y. Stratégies de développement à l'international, *In*: JULIEN, P.-A.; LÉO, P.-Y.; PHILIPPE, J. (dir.). **PME et grands marchés**. Paris: L'Harmattan, 1995.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. (The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, 1996, v. 27, n 3, p. 517-551.

\_\_\_\_; \_\_\_\_; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: A meta analysis. **Journal of Business Research**, 2002, v. 55, p. 51-67.

LI, L.; LI, D.; DALGIC, T. (2004), Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Towards a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. **Management International Review**, 2004, v. 44, n. 1, p. 93-116.

MADHOK, A. Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms. **Strategic Management Journal**, 1997, v. 18, p. 39-61.

MARCHESNAY, M. **Pour Une Approche Entrepreneuriale De La Dynamique Ressources-Compétence, Essai De Praxeologie**, Les Editions de l'ADREG, 2002.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 1994, v. 25, n. 1, p. 45-64.

\_\_\_\_\_. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. **Journal of Small Business Management**, 2000, v. 43, n. 5, p. 902-909.

MONTGOMERY, C. A.; WERNEFELT, B. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. **Strategic Management Journal**, 1991, v. 12, p. 33-48.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary Theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

OCDE. **Le financement des PME**, Synthèses Février, 2007.

ORTEGA, S. S.; VERA, F. A. SMES' Internationalization: firms and managerial factors. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2005, v. 11, n. 4, p. 258-279.

PANTIN, F. L'internationalisation: un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, **Gestion**, 2006, v. 31, n. 1, p. 77-87.

PENROSE, E. **Theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

POPE, R. Why small firms export: Another look. **Journal of Small Business Management**, 2002, v. 40, n. 1, p. 17-26.

PHILIPPE, J. Stratégies de développement à l'international. *In*: JULIEN, P.-A.; LEO, P.-Y.; PHILIPPE, J. (dir.) **PME et grands marchés**. Paris: L'Harmattan, 1995.

REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, 1981, v. 12, n. 2, p. 101-111.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. (2006), SME internationalization research: past, present and future. **Journal of Small Business Enterprise Development**, 2006, v. 13, n. 4, p. 476-497.

TORRES, O. **Les PME**, Flammarion, coll. Dominos, Paris, 1999.

\_\_\_\_\_. **Essai de théorisation de la gestion des PME: De la mondialisation à la proxémie**. Rapport d'Habilitation à diriger des recherches, 2004.

VESALAINEN, J.; VARAMAKI, E.; PIHKALA, T. (1999), Virtual organization and

the SMEs: A review and model development. **Entrepreneurship and Regional Development**, 1999, v. 11, p. 335-349.

WERNEFELT, B. (1984), A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 1984, v. 5, p, 171-180.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance. **Journal of Small Business Management**, 2000, v. 38, n. 2, p. 34-47.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Firm characteristics and managerial perceptions of NAFTA: An assessment of export implications for U.S. SMEs. **Journal of Small Business Management**, 2003, v. 41, n. 2, p. 34-47.

WILLAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

## Notes

---

<sup>1</sup> Une sélection de définitions est proposée par Ruzzier et al. (2006), p. 479.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations, voir Ageron (2001).

## Notas

---

<sup>1</sup> Uma seleção de definições propostas pelo Ruzzier et al. (2006), p. 479

<sup>2</sup> Para mais informações, consulte Ageron (2001).