

LA CAPACITÉ DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION D'UNE PME : CAS D'UN ÉDITEUR DE LOGICIEL TUNISIEN



Résumé

Cette étude tente à mettre en place une analyse du processus d'internationalisation d'une PME technologique dans le contexte d'une économie en transition, la Tunisie. Elle permet la conceptualisation d'une capacité dynamique d'internationalisation. Cette analyse est fondée sur une étude de cas longitudinale réalisée auprès d'un éditeur de logiciel informatique tunisien qui a permis de réaliser 9 entretiens semi-directifs et de recueillir des données primaires et secondaires. Les résultats montrent que l'entreprise, dans son processus de développement d'opportunités internationales, développent deux types de capacités dynamiques, la capacité dynamique incrémentale et la capacité dynamique de renouvellement. Ainsi, les résultats soutiennent que l'internationalisation est perçue comme un processus entrepreneurial dans la mesure qu'elle permet d'identifier et d'exploiter des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers. Ces résultats nous ont permis de schématiser le processus d'apprentissage et de développement des ressources en fonction de chaque marché cible. L'apport managérial de notre étude réside dans l'identification de la capacité dynamique du manager afin de répondre à une opportunité via des ressources existantes, renouveler ou mixtes.

Mots-clés : entrepreneuriat international, opportunités internationales, théorie des ressources, capacités dynamiques, étude longitudinale, économie émergente

Issam MEJRI, doctorant

Laboratoire GRM
EDHEC Business School
Université de Nice Sophia-Antipolis
issam.mejri@edhec.edu

Maarouf RAMADAN, enseignant

KEDGE Business School
Campus de Marseille
maarouf.ramadan@kedgews.com

LA CAPACITÉ DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION D'UNE PME : CAS D'UN ÉDITEUR DE LOGICIEL TUNISIEN

Introduction

Les deux dernières décennies ont vu l'émergence des entreprises à internationalisation rapide et précoce comme un nouveau phénomène important (Knight et Cavusgil, 1996; Oviatt et McDougall, 1994). L'émergence de nouvelles entreprises internationales appelées « Born Global » au début des années 90 a donné naissance à un nouveau domaine de recherche : l'entrepreneuriat international. L'apparition de ces entreprises dans divers secteurs d'activités et dans plusieurs pays plus au moins développés a présenté un sujet à intérêt pour les chercheurs en gestion internationale et en entrepreneuriat. En effet, plusieurs études académiques et professionnelles sur les entreprises nées globales ont été publiées dans les prestigieuses revues académiques en stratégie et en entrepreneuriat (Oviatt et McDougall, 1994) ainsi que dans la presse d'affaires américaines et européennes (Cavusgil, Knight et Riesenberger, 2008). L'importance de ces entreprises dans la nouvelle économie se manifeste aussi dans l'intérêt qui lui a porté les grandes entreprises de conseil en stratégie (McKinsey et Co., 1993) et les institutions gouvernementales (OCDE, 2004). Par ailleurs, plusieurs réseaux de chercheurs se sont constitués dans différents pays, aux États-Unis, en Europe et dans les pays émergents pour étudier les différentes questions relatives à l'entrepreneuriat international (Jones et al., 2011; Kiss et al., 2012; Servantie et al., 2016). Cependant, les essais de la communauté scientifique pour définir les contours de ce nouveau domaine de recherche a généré une confusion entre les concepts, les définitions et les périmètres autour des quelles s'analyse le nouveau domaine (Rialp et al., 2005).

La recherche en entrepreneuriat international s'est fortement développée et diversifiée au cours des vingt-cinq dernières années. Elle a également constamment interagi avec la recherche sur l'entrepreneuriat, la stratégie et le changement organisationnel. Plusieurs contributions théoriques et empiriques ont marqué le développement de ce nouveau domaine de recherche. Cependant, peu de modèles ont été testés empiriquement dans le contexte des économies émergentes malgré leur place de plus en plus importante dans l'économie mondiale. En effet, depuis le début des années 2000, les investissements directs à l'étranger (IDE) des économies émergentes ont connu une croissance rapide et exponentielle. Les IDE des économies émergentes sont passés de 65 milliards de dollars en 1980 à 468 milliards de dollars en 2014, ce qui représente 35 % des IDE sortants dans le monde (CNUCED, 2015). Cette croissance montre que l'internationalisation n'est plus l'apanage des entreprises des pays développés (Bloodgood, Sapienza et Almeida, 1996). Dans ces économies les PME jouent un rôle important dans la croissance économique et la création de l'emploi. Une étude de la banque mondiale (2013) rapporte qu'il existe entre 80 et 100 millions de PME dans les économies émergentes qui contribuent à 45% de l'emploi et à 33% des revenus nationaux (PIB). Cependant, comparativement à leurs homologues des marchés développés, les PME issues des économies émergentes sont confrontés à des marchés financiers peu développés, des institutions faibles et à une volatilité dans le développement économique qui limitent la disponibilité des ressources (Hoskisson et al., 2000). Plusieurs PME issues des économies émergentes ont choisi de s'internationaliser pour accéder à des ressources clés et développer leurs capacités (Khanna et Palepu, 1997).

Dans le but d'améliorer notre compréhension du processus d'internationalisation des PME, notamment technologique, issues d'une économie émergente. Nous proposons un modèle d'internationalisation entrepreneurial basé sur les capacités dynamiques (Teece, 2007). Notre recherche permettra, d'une part, d'étudier le processus d'identification des opportunités internationales et d'autre part de conceptualiser la capacité dynamique d'internationalisation d'une PME technologique issue d'une économie émergente.

Le papier se déroule comme suit. Premièrement, nous explorons le champ de l'entrepreneuriat international en cartographiant ses différentes thématiques. Nous discuterons par la suite l'apport de l'approche par les ressources et la perspective des capacités dynamiques à l'avancement de ce champ en proposant un modèle intégratif d'internationalisation basé sur les ressources. Deuxièmement, nous expliquons la méthodologie utilisée pour conceptualiser la capacité dynamique d'internationalisation. En troisième lieu, nous présentons les résultats de l'étude de cas longitudinale d'un éditeur de logiciel tunisien. Quatrièmement, nous discutons nos résultats avant de présenter les conclusions et les voies de recherches futures.

1. Revue de littérature

1.1 Entrepreneuriat international : revue de littérature

L'entrepreneuriat international est un domaine de recherche émergent avec un corpus de connaissances en pleine évolution. Tout au long des vingt dernières années, le corpus de connaissances sur les différentes thématiques s'est diversifié et s'est enrichie en termes de nombres de publications, de réseaux de recherches et de pistes de réflexion (Jones et al, 2011). Cependant, malgré le volume et la qualité du travail fournit tout au long de deux décennies, la recherche en entrepreneuriat international a été souvent critiquée et considérée comme fragmentée, incohérente, manquante de paradigmes unificateurs et entravée dans son développement par sa base phénoménologique (Keupp et Gassmann, 2009).

La recherche en entrepreneuriat international a émergé au début des années 1990 en réponse à la nature dynamique des nouvelles entreprises à internationalisation rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994, McKinsey & Co., 1993). Au début, les travaux se sont intéressés à l'étude des caractéristiques intrinsèques des entreprises à internationalisation rapide et précoce appelé aussi « Born Global » ou « International New venture ». Dans ce cadre, l'entrepreneuriat international a été défini comme «...le développement de nouvelles entreprises internationales ou de startups qui, dès leur création, s'engagent dans des activités internationales, ses opérations à l'international se développent parmi les premiers stades initiaux de leur développement ». Par la suite, la recherche s'est étendue à l'étude des comportements entrepreneuriaux et cognitifs des entrepreneurs qui leur permettent de développer leurs entreprises à l'international. En effet, l'entrepreneuriat international correspond à « Une combinaison de comportements innovants, proactifs et risqués qui dépasse les frontières nationales, et dont l'intention est de créer de la valeur dans les organisations ». (McDougall et Oviatt, 2000, p.903). Ainsi, la recherche en entrepreneuriat international s'élargit à l'étude des entreprises déjà établies en plus de l'étude des entreprises internationales nouvellement créées. Récemment, les fondateurs du champ (Oviatt et McDougall, 2005a; Jones et Coviello, 2005; Zahra, 2005), ont positionné de façon explicite le processus d'identification d'une opportunité d'affaires au centre de

la définition du champ de l'entrepreneuriat international. L'entrepreneuriat international a été défini comme « *la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités – au-dehors des frontières nationales – pour créer de futurs biens et services* ». (Oviatt et McDougall, 2005a, p. 540). Les deux auteurs conceptualisent l'entrée sur les marchés internationaux comme un acte entrepreneurial innovant. La réussite de cet acte entrepreneurial est influencée par les capacités de l'entrepreneur à identifier et exploiter des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers d'une part et ses capacités à mobiliser des ressources clés pour que l'entreprise puisse développer un avantage concurrentiel.

Dans cet article, l'internationalisation entrepreneuriale est définie comme l'identification et l'exploitation des opportunités d'affaires à l'international, ce qui correspond à la phase finale du processus de conceptualisation et de définition de l'entrepreneuriat international par Oviatt et McDougall (2005). De ce fait, l'internationalisation entrepreneuriale peut se produire dans les deux stades précoces et tardifs du cycle de vie d'une entreprise et ne suit pas nécessairement les modèles antérieurs des stades de l'internationalisation.

Différents cadres théoriques ont été utilisés pour étudier le comportement entrepreneurial d'internationalisation des entreprises, y compris l'approche par les ressources (RBV) (par exemple, Knight et Cavusgil, 2004), les capacités dynamiques (par exemple, Weerawardena et al., 2007), la théorie des connaissances (par exemple, Casillas et al., 2009), la perspective des réseaux de l'internationalisation (par exemple, Chetty et Campbell-Hunt, 2004), la théorie de l'entrepreneuriat (par exemple, Chandra et al., 2009) et l'apprentissage organisationnel (par exemple, Autio, Sapienza et Almeida, 2000). Dans cette étude, nous employons l'approche par les capacités dynamiques et l'approche par les opportunités comme cadres théoriques clés pour étudier l'internationalisation entrepreneuriale d'une PME technologique issue d'une économie émergente.

Par la suite, nous présentons la théorie des ressources et des capacités dynamiques et leur pertinence pour notre recherche.

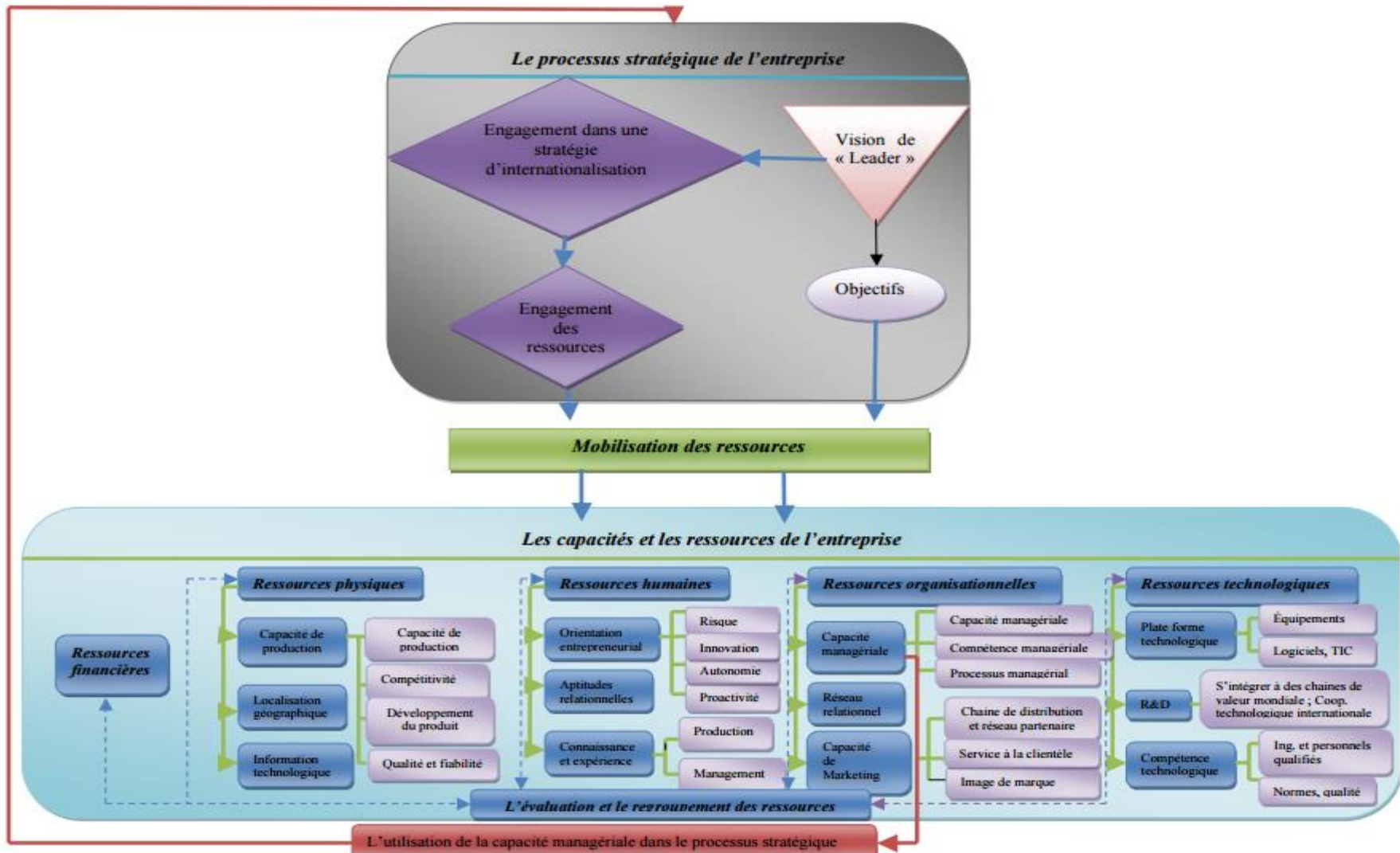
1.2 Ressources, capacités et processus de développement des opportunités internationales

La théorie des ressources, développée dans le champ du management stratégique, propose d'expliquer les différences de performance et de l'avantage concurrentiel entre les entreprises à travers les caractéristiques de leurs ressources uniques qui créent de la valeur sur le marché. Pour de nombreux chercheurs, la théorie des ressources vient compléter l'analyse « industrielle » (Wernerfelt, 1984) avec la conviction profonde que la compétitivité des entreprises émane aussi bien des ressources intrinsèques que du secteur d'activité. Pour cette raison, plusieurs travaux théoriques se sont focalisés sur l'identification et la gestion des ressources stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Les travaux fondateurs de la théorie des ressources ont reconnu l'importance des ressources tangibles et intangibles liées à l'entreprise pour obtenir une position concurrentielle sur le marché (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Barney (1991) a identifié quatre conditions devant être remplies par une ressource pour qu'elle permette d'obtenir un avantage concurrentiel durable : la valeur, la rareté, l'imitabilité et la non-substituabilité.

La recherche en entrepreneuriat international a accordé une attention particulière aux ressources comme une source clé pour l'internationalisation de l'entreprise (Peng, 2001). Zahra et al. (2003) mobilise la théorie des ressources pour expliquer comment les nouvelles entreprises de haute technologie réussissent à pénétrer les marchés internationaux en exploitant de façon créative leurs ressources technologiques tangibles et intangibles. La possession de ressources technologiques tangibles, tels que l'investissement en R&D, accompagnée de la mobilisation de ressources technologiques intangibles, notamment les ressources réseaux et la réputation technologique, influencent le degré ainsi que la vitesse d'internationalisation des nouveaux éditeurs de logiciels aux Etats-Unis. Plus tard, Rialp et al. (2005) proposent un cadre théorique intégratif pour l'étude de l'entrepreneuriat international. Dans ce modèle, les ressources intangibles de l'entreprise, constituées par le capital technologique, organisationnel, humain et relationnel, représentent les facteurs clés pour générer la capacité d'internationalisation de l'entreprise. Plusieurs efforts académiques ont été déployés pour conceptualiser un modèle intégratif de l'ensemble des ressources internes et externes qui expliquent l'internationalisation rapide des PME. Cependant, peu de modèles ont été testés empiriquement dans le contexte d'une économie émergente. En partant du constat sur la revue de littérature concernant l'entrepreneuriat international et la capacité dynamique de l'entrepreneur nous schématisons la vision de leader afin de s'engager dans une stratégie internationale. La figure 1 montre notre conceptualisation de cette vision. Le leader utilisera les différentes ressources disponibles au sein de l'entreprise. Il doit avoir une capacité dynamique afin de répondre à cette opportunité via la mobilisation des ressources nécessaires afin de profiter de cette opportunité.

Nous présentons par la suite l'ensemble des ressources nécessaires au développement du processus d'internationalisation d'une PME.

Figure 1. Processus d'internationalisation des PME : une lecture en termes des ressources



Dans les pays émergents, en plus des contraintes liées à l'instabilité économique, sociale et politique, les PME, notamment technologiques, souffrent souvent d'un manque considérable de ressources financières et humaines. Malgré les multiples incertitudes et désavantages dans ces économies, les PME peuvent mobiliser des ressources intangibles qui facilitent leur succès international. Parmi ces ressources on peut citer la connaissance internationale, les capacités organisationnelles (Knight et Cavusgil, 2004), les capacités technologiques (Zahra et al., 2003), la réputation (Fernhaber et McDougall-Covin, 2009), le capital humain dont l'expérience et l'orientation internationale de l'entrepreneur ou de l'équipe managériale (Westhead, Wright et Ucbasaran, 2001), le capital social de l'entrepreneur et les ressources réseaux (Coviello, 2006). D'autres recherches (Zhou et al, 2007) ont suggéré que les lacunes en matière de ressources tangibles peuvent être atténuées par des capacités supérieures en matière d'apprentissage entrepreneurial ou par un plus haut degré de prise de risque et d'innovation

1.3 L'approche basée sur les capacités dynamiques

L'approche basée sur les capacités dynamiques a émergé, en partie, de la théorie des ressources. Le but de cette approche est d'introduire une dimension dynamique à l'approche classique des ressources souvent critiquée pour sa vision statique (Priem et Butler, 2001a). La nouvelle approche explique comment, face à un environnement changeant et en perpétuel évolution, les entreprises maintiennent et renouvellent leur avantage concurrentiel à long terme (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003).

Depuis le développement de l'approche par les capacités dynamiques, début des années 1990, plusieurs définitions ont été proposées. Teece, Pisano et Shuen (1997) expliquent que « le terme dynamique fait référence à la capacité à renouveler les compétences afin d'être congruent avec les évolutions de l'environnement concurrentiel, le terme capacité souligne l'aptitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les ressources et les compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement » (p. 516). Eisenhardt et Martin (2000) définissent la capacité dynamique de l'entreprise comme « le processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources – pour répondre au marché ou créer des changements sur le marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent » (p.1107). Vu sous cet angle, les capacités dynamiques représentent les processus, les structures et les compétences qui contribuent à construire, intégrer et configurer la base d'actifs organisationnels de l'entreprise pour atteindre de nouvelles configurations de ressources rentable dans un environnement en évolution. Plus récemment, Teece (2007) a indiqué que les capacités dynamiques sont composées de trois capacités : la capacité (1) à identifier / créer une opportunité, (2) à saisir l'opportunité, (3) à maintenir la compétitivité par le renforcement, la combinaison, la protection et le cas échéant, la reconfiguration des actifs organisationnels tangibles et intangibles. Al-Aali et Teece (2014) considèrent que les capacités dynamiques peuvent être ventilés en trois groupes de processus et d'activités managériales menées au sein des entreprises: (1) l'identification et l'évaluation des opportunités locales et à l'étranger (détection), (2) la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale à l'adresse des opportunités et capturer la valeur de le faire (saisie), et (3) la poursuite de renouvellement (transformation). Les récents travaux de Teece (2007) et d'Al-Aali et Teece (2014)

montrent que la capacité dynamique est plus conforme avec les dimensions entrepreneuriales qui se focalisent sur l'identification et l'exploitation des opportunités.

De nombreux chercheurs ont utilisé cette approche pour étudier l'internationalisation rapide des nouvelles entreprises (Weerawardena et al., 2007; Al-Aali et Teece, 2014). Weerawardena et al. (2007) proposent un nouveau modèle conceptuel de l'internationalisation rapide et précoce en s'appuyant sur l'approche basée sur les capacités dynamiques. Dans ce modèle, l'entrepreneur, principal décideur dans l'entreprise, joue le rôle central dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle de l'entreprise sur les marchés internationaux. Le profil de l'entrepreneur est caractérisé par une orientation entrepreneuriale internationale, un état d'esprit géocentrique ou mondiale, une expérience internationale significative, et une orientation d'apprentissage. Le profil international de l'entrepreneur lui permettra d'identifier et d'exploiter les opportunités d'affaires internationales et d'influencer les capacités de l'entreprise à trois niveaux différents. Tout d'abord au niveau du marché, le profil de l'entrepreneur influence la capacité de l'entreprise à acquérir, diffuser et intégrer les connaissances pour créer et diffuser des activités de valeur. Ensuite, au niveau de l'entreprise, les capacités permettant d'assimiler les connaissances et d'effectuer les processus d'innovation. Enfin, sur la capacité de réseautage, pour acquérir de nouvelles connaissances et développer des ressources complémentaires. Ces capacités permettent à l'entreprise de développer des produits ou services à forte intensité de connaissances qui conduisent à une internationalisation rapide des entreprises.

Dans les économies émergentes, les PME, notamment technologiques, souffrent des vides institutionnels et de la rareté des ressources pour innover et offrir des produits et services à forte valeur ajoutée pour les marchés internationaux. Afin de surmonter ces problèmes, Les PME technologiques issues des économies émergentes doivent continuellement renouveler leurs ressources et leurs compétences d'une part et s'adapter à leur environnement d'autre part. Dans ce sens, nous considérons que l'intégration de l'approche basée sur les capacités dynamiques à la recherche sur l'entrepreneuriat international dans les pays émergents est avantageuse pour le développement théorique du champ.

2. Méthodologie de la recherche et présentation du terrain

2.1 Une étude de cas exploratoire longitudinale

Notre recherche repose sur une démarche qualitative centrée sur une étude de cas longitudinale, au sein d'une entreprise du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Il est à souligner que dans un souci de clarté et de concision de nos énoncés, nous avons choisi de ne présenter ici qu'un seul cas unique (l'entreprise « Groupement informatique»), alors que notre recherche est initialement ancrée autour de plusieurs cas et entre dans le cadre d'un travail de recherche doctorale. Cette démarche s'inscrit en conformité avec les propos de Wacheux (1996), pour qui un seul ou quelques cas suffisent dès lors qu'il s'agit d'explorer un phénomène dans un contexte nouveau comme la Tunisie. Le choix d'une approche longitudinale a été guidé par l'objectif d'étudier un phénomène au cours du temps (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). La prise en compte du temps nous permet à la fois de classer chronologiquement les observations au cours du développement de l'entreprise et d'appréhender la formation et l'évolution de son développement à l'international en se basant sur les capacités dynamiques de l'entrepreneur.

L'étude de cas permet de saisir les caractéristiques complexes de phénomènes étudiés, en prenant en compte la dimension contextuelle et spécifique d'une situation, afin de mieux appréhender la richesse qualitative de la situation. A l'instar de plusieurs chercheurs en entrepreneuriat international (Bell, 1995; Coviello et Munro, 1997), nous avons choisi d'étudier un éditeur de logiciel informatique. Les PME du secteur TIC sont intensives en connaissances et poursuivent généralement des stratégies d'internationalisation rapides et précoces. Elles développent des stratégies de diversification géographique internationale parce que la croissance sur le seul marché local est trop petite pour soutenir leur croissance.

Cette étude de cas relève également de la dimension exploratoire, car elle tend à comprendre et à favoriser l'émergence de connaissances sur un phénomène peu étudié (Yin, 2009). Notre étude d'un cas exploratoire doit donc nous permettre d'opérer une analyse spatiale et temporelle de l'utilisation des ressources de l'entreprise suite à un engagement sur un marché international et en développant une capacité dynamique soit incrémentale soit de renouvellement.

2.2 Profil de l'entreprise

La société Groupement informatique (GI) est un éditeur de logiciel informatique qui a été créé en 1999, et se trouve à Tunis. L'entreprise dispose de trois logiciels qui sont spécialisés dans trois domaines: la sécurité sociale et la retraite, Enterprise Resource Planning (ERP), et la gestion hospitalière. Les deux premiers produits ont été développés par l'entreprise. Mais, le troisième produit a été développé à l'origine par un partenaire tunisien. L'entreprise GI a choisi d'inclure ce troisième produit dans son offre en raison de sa complémentarité avec ses deux principaux produits. Le choix de cette entreprise réside dans son identification d'une opportunité à l'internationale à savoir le développement sur le marché rwandais en 1989. L'entreprise s'est orientée à l'international dès sa création. Plus précisément, la société vend ses produits et services dans les pays africains francophones. Ce sont: le Rwanda, le Niger, Madagascar, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Mali, le Gabon, la République du Congo et le Sénégal. L'entreprise possède une filiale commerciale au Rwanda (Kigali) depuis 1999.

2.3 La collecte de données

Les données ont été collectées à partir des sources multiples afin d'améliorer la validité de l'étude. Nous avons conduit 9 entretiens avec le dirigeant fondateur et le personnel cadre de l'entreprise (responsable commercial et marketing et chefs de projets). La méthode des entretiens demeure la principale méthode utilisée dans le cadre de ce travail et ainsi la plus importante source de la collecte de données dans notre étude. Ces entretiens se sont déroulés d'une manière semi-directives et ont duré chacun entre une heure et deux heures et demi environ. Nous avons élaboré un guide d'entretien qui comprenait les différents sujets qui seront couverts dont l'histoire de l'entreprise et de son fondateur, le processus d'internationalisation de l'entreprise, l'identification et l'exploitation des opportunités internationales, les ressources de l'entreprise et leur évolution tout le long du processus d'internationalisation. Les entretiens ont été réalisés entre septembre 2011 et Mai 2012. Pendant et après chaque entretien, nous avons tenté d'obtenir de nombreuses autres sources de données primaires et secondaires. Différents types de données ont été recueillies. Cela inclus (1) des documents tels qu'un CD de présentation de l'entreprise et de ces principaux marchés et références,

des manuels techniques, des brochures, des rapports d'activités, des articles de presse, des sources du site Internet de l'entreprise, ainsi que des études sectorielles pour mieux comprendre l'environnement et (2) l'observation informelle de l'activité de l'entreprise. Plusieurs allers-retours sur le terrain ont été nécessaires afin de disposer de suffisamment de temps pour approfondir notre étude.

Tableau 1. Processus d'internationalisation de GI au Rwanda

Phase	Verbatim	Capacité managériale	Théorie de Teece 2007
Phase 1	<i>Rouanda a été notre premier marché à l'international. On a commencé nos activités dans ce marché à l'occasion d'un appel d'offre international de la caisse de sécurité sociale du Rwanda. Nous avons pu avoir cet appel par l'intermédiaire d'un ami, ingénieur français, qui travaillait avant en Tunisie et qui s'est installé après au Rwanda. Son entreprise a remporté le lot matériel et il m'a proposé de proposer une offre pour le lot Logiciel.</i>	La capacité managériale de dirigeant afin de mobiliser des réseaux pour identifier une opportunité internationale	Identification de l'opportunité
Phase 2	<i>Après le premier projet au Rwanda, les relations ont été interrompues à cause du génocide de 1994. Après ces événements, la nouvelle administration en place a renoué le contact avec moi pour reconstruire les systèmes d'informations et les bases de données des ministères et de la banque centrale. Il y avait des grands projets et j'ai commencé à mettre en place les nouveaux systèmes informatiques du pays.</i>	Le dirigeant a pu saisir une fois l'opportunité en renouant la relation avec les anciens réseaux. Sa réputation lui a permis de reprendre le marché.	Saisir de l'opportunité
Phase 3	<i>Nous avons une bonne bibliothèque de logiciels puisqu'on avait développé sur hp3000 la comptabilité de l'OLP (organisation de la libéralisation de Palestine), on était spécialiste du langage hp3000. Des actions des prospections menées sont financées avec des fonds propres. Par exemple, je viens de faire un séminaire au Rwanda qui m'a coûté 10000\$. Je crois beaucoup dans la formation, aujourd'hui tous nos ingénieurs sont certifiés en Oracle et J2EE, on invite des formateurs et des consultants experts étrangers qu'on paie assez cher.</i>	Le dirigeant a pu utiliser des ressources technologiques (développement de logiciels), financières (fonds propres) et ressources humaines (développement des compétences)	Utilisation des ressources

Par la suite, nous avons effectué l'analyse des données dans l'objectif d'identifier les types de capacités dynamiques mobilisées. Le tableau 2 fait ressortir deux types des capacités dynamiques à savoir la capacité dynamique incrémentale et la capacité dynamique de renouvellement (Ambrosini et Bowman, 2009).

Tableau 2. Les différents types des capacités dynamiques

Marché	Utilisations des ressources	Reconfiguration des ressources	Type de la capacité dynamique
Rwanda	Ressources financières, Ressources technologiques (ERP sous Oracle 8i), Ressources relationnelles.	Ressources existantes au sein de l'entreprise.	Capacité dynamique incrémentale
Cameroun	Ressources financières (subventions du FAMEX - dispositif public), ressources technologiques (ERP sous Oracle 8i), ressources relationnelles. Renouvellement des ressources technologiques (mise à niveau et développement des compétences comme ERP sous Oracle 9i; Conception et livraison des cartes prépayées)	Ressources existantes au sein de l'entreprise. Développement des nouvelles compétences	Capacité dynamique incrémentale Capacité dynamique de renouvellement
Mali et Niger	Ressources technologiques (Deux nouveaux projets : I-BANK; Télé-compensation).	Développement des nouvelles compétences	Capacité dynamique de renouvellement
Gabon	Ressources technologiques existantes des autres marchés exploités auparavant (ERP sous Oracle 9i) Ressources technologiques (Gestion Électronique des Documents GED) Compétences commerciales (commercialisation d'un système d'information hospitalier (SIHO)) Ressources relationnelles (développement d'un partenariat avec une entreprise tunisienne)	Ressources existantes au sein de l'entreprise. Développement des nouvelles compétences	Capacité dynamique incrémentale Capacité dynamique de renouvellement
République démocratique du Congo et Sénégal	Ressources technologiques (ERP sous J2EE/Oracle) Ressources linguistiques (développement d'une version anglaise du logiciel pour pénétrer des nouveaux marchés africains anglophones)	Développement des nouvelles compétences	Capacité dynamique de renouvellement

3. Résultats

L'objectif de cette partie est de montrer d'une part le processus global d'internationalisation de l'entreprise GI et d'autre part, de présenter la capacité dynamique de l'entreprise afin d'accompagner son processus de développement à l'international mais aussi la modification de ces ressources et compétences durant le processus d'internationalisation en fonction du contexte de chaque marché.

3.1 Le processus global d'internationalisation de l'entreprise GI

Le processus d'internationalisation de l'entreprise GI a commencé à travers de l'identification d'une opportunité sur un marché d'Afrique de l'est (Rwanda) et a continué le développement notamment dans les pays d'Afrique centrale et de l'ouest selon le récit du dirigeant. Les verbatims du dirigeant, le directeur commercial et marketing et le chef du projet nous montre les capacités dynamiques mobilisées par cette entreprise afin de pénétrer à chaque fois un nouveau marché. L'entreprise GI a pu mobiliser des ressources existantes pour pénétrer dans des nouveaux marchés et elle a même renouvelé des ressources afin de faire face à des nouveaux enjeux dans ses nouveaux marchés. Les parties suivantes sont dédiées pour détailler et expliquer les phases du processus d'internationalisation de l'entreprise GI.

3.1.1 Le développement du premier marché à l'international : Rwanda

Le début du processus d'internationalisation représente un événement important pour les opérations de l'entreprise. Ce processus représente un changement radical avec le marché local. Ce développement a des conséquences sur les opérations de l'entreprise à tous les niveaux (les normes, l'emballage, l'étiquetage, etc.).

Dans le cas de l'entreprise GI, le développement international a commencé en même temps avec la création de la société en 1999, l'entreprise se retrouvait dans une stratégie rapide et précoce afin de profiter d'une opportunité au Rwanda. Il existe plusieurs facteurs qui ont joués favorablement en faveur de l'entreprise. Mais le facteur des ressources a eu un rôle primordial pour identifier l'opportunité sur le marché rwandais. Les ressources relationnelles, ressources technologiques et ressources financières (fonds propres). Le dirigeant a décidé de développer les activités à l'internationale depuis la création de cette entreprise. Pour ce faire, il a pu identifier une opportunité au Rwanda : *« Rouanda a été notre premier marché à l'international. On a commencé nos activités dans ce marché à l'occasion d'un appel d'offre international de la caisse de sécurité sociale du Rwanda. Nous avons pu avoir cet appel par l'intermédiaire d'un ami, ingénieur français, qui travaillait avant en Tunisie et qui s'est installé après au Rwanda. Son entreprise a remporté le lot matériel et il m'a proposé de proposer une offre pour le lot Logiciel »*. L'élément déclencheur a été donc une information d'un collègue français car il y avait un appel international. Le collègue français du dirigeant a soumis son offre pour la partie matérielle et le dirigeant a soumis son offre pour le logiciel parce qu'il possédait une grande expérience dans le langage HP3000 : *« Nous avons une bonne bibliothèque de logiciels puisqu'on avait développé sur hp3000 la comptabilité de l'OLP (organisation de la libéralisation de Palestine), on était spécialiste du langage hp3000*. Dans cette première phase des ressources relationnelles (l'ami du dirigeant) et des ressources technologiques (logiciel) ont amené l'entreprise à réussir son premier marché à l'international.

En parallèle des ressources relationnelles et technologiques, l'entreprise GI a des compétences linguistiques qui sont considérées comme un avantage pour pénétrer ce premier marché. Malgré la présence de la langue anglaise au Rwanda, la langue française est l'une des langues officielles dans le pays. L'entreprise GI a développé ses produits sur le marché tunisien en utilisant la langue française. Pour cette raison, pour les vendre au Rwanda nous n'avons pas besoin de traduire dans une autre langue. L'avantage de la langue est non seulement à propos de la langue du produit vendu, mais aussi de la communication avec les clients dans le marché ciblé. Cette première phase dans le

processus d'internationalisation nous a montré que l'entreprise GI a mobilisé une capacité dynamique d'internationalisation incrémentale en utilisant des ressources existantes au sein de l'entreprise afin de pénétrer un nouveau marché et exploiter l'opportunité présentée sur ce marché.

3.1.2 Le développement du deuxième marché à l'international : Cameroun

Cette deuxième phase d'internationalisation se caractérise par la poursuite du développement des activités en Afrique notamment l'Afrique centrale au Cameroun. Le dirigeant précise qu'une opportunité se manifeste par la notoriété de l'entreprise : *«Après le Rwanda, on a eu un contact avec la caisse sociale du Cameroun. Ils ont entendu que nous avons fait du bon travail au Rwanda, on a fait pour eux une étude du système informatique et des modules de formation. On a signé avec eux en 2001 après le directeur général de la caisse sociale a été promu DG de Cameroun Telecom ce qui nous a facilité la tâche pour déployer nos solutions chez Cameroun Telecom»*. Le développement du marché camerounais a été marqué par l'utilisation des ressources existantes et même des ressources renouvelées pour faire face aux concurrents et gagner le marché. Le dirigeant souligne également le fait que la pénétration sur le marché camerounais a demandé du renouvellement des ressources technologiques pour passer d'un ERP sous Oracle 8i à un ERP sous Oracle 9i, ainsi des nouvelles activités pour concevoir et livrer des cartes prépayées.

Le dirigeant a mis l'accent sur le renouvellement des ressources technologiques parce qu'il a considéré que l'opportunité ne se ferait pas sans avoir la compétence technique pour la faire : *« l'entreprise a des ingénieurs qui maîtrisent le produit, et qui étaient en mesure de fournir un soutien au client. Les ingénieurs sont tous certifiés sur les dernières technologies oracle »*.

Enfin, les ressources culturelles ont joué aussi un rôle essentiel sur le marché camerounais. Le Cameroun est un pays francophone. Donc, il est facile de communiquer avec les partenaires francophones sur place. En outre, l'entreprise n'a pas besoin de faire des traductions de l'étiquetage de leur produit. L'expérience de l'entreprise GI dans la première phase d'internationalisation a permis de savoir comment faire face sur le marché camerounais. Les éléments cités précédemment par le dirigeant et l'analyse menée afin d'expliquer les étapes de développement sur le marché camerounais nous ont permis de comprendre la capacité de l'entreprise GI à construire une capacité dynamique d'internationalisation basée sur une capacité incrémentale et capacité de renouvellement afin de faire face aux enjeux sur le marché camerounais.

3.1.3 Le développement du troisième marché à l'international : Mali et Niger

Selon le dirigeant, la troisième phase du développement international de l'entreprise GI a été bien marquée par l'utilisation des nouvelles compétences et des ressources. Le récit des dirigeants nous permet de identifier les ressources mobilisées pour pénétrer ces deux marchés : *« Au Mali, on est entré sur le marché par deux banques libano-maliennes et tuniso-libyenne, c'était avec un libyen qu'on connaissait. Après, il y avait un appel d'offre à la sécurité sociale du Mali, on est allé les voir pour leur informer de nos produits, on a essayé de trouver une porte d'entrée, ils ont fait un appel d'offre sur un schéma directeur qu'on a remporté, il y avait un autre appel d'offre sur l'assainissement des données qu'on n'a pas réussi à remporter, mais on attend encore d'autres opportunités »*.

L'entreprise GI a développé de nouveaux projets dans les deux pays (I-BANK et Télé-compensation). Elle a eu l'occasion d'exploiter le marché de Niger via son produit initial l'ERP sous Oracle gi : « *On a pris contact avec la DSI de la caisse sociale qui voulait mettre en place un système informatique en interne par leur propre moyen, mais ils ont échoué. Ils nous ont contactés par la suite pour former leurs informaticiens sur les technologies Oracle gi et leur proposer un cahier de charge qu'on a confiée à un partenaire tunisien. C'est important pour nous de tisser des liens avec des entreprises tunisiennes qui peuvent être source aussi d'opportunités* ».

À partir de ce constat détaillé par les dirigeants de l'entreprise GI. Nous pouvons remarquer que les ressources culturelles ont joué aussi un rôle essentiel sur le marché malien et nigérien. Le Mali et le Niger sont aussi deux pays francophones, la facilité de communication toujours avantageuse pour l'entreprise et elle n'a pas besoin de faire des traductions de l'étiquetage de leur produit. L'expérience accumulée dans les deux premières phases d'internationalisation a permis de savoir comment faire face sur ces deux marchés. Ces éléments d'analyse nous permettent de mieux comprendre la capacité dynamique de l'entreprise afin de réagir sur son processus d'internationalisation via une capacité de renouvellement pour faire face aux besoins des clients maliens et nigériens.

3.1.4 Le développement du quatrième marché à l'international : Gabon

Ce quatrième marché est caractérisé par l'accélération du développement dans les autres pays africains. Ceci souligne bien le caractère dynamique du développement des activités à l'international. Outre la récurrence du processus, la capacité dynamique d'internationalisation est également illustrée par le renouvellement des ressources et compétences consécutives au développement des activités de l'entreprise GI à l'international. L'identification de l'opportunité sur le marché gabonais a été déclenché via le Gabon : « *On avait une mission d'informaticiens gabonais au Cameroun, ils ont vu notre système en place dans la caisse sociale camerounaise, ils nous ont contacté par la suite. On les a invité à Tunis, c'était une équipe de 5 personnes, pour leur faire les démos et leurs présentaient l'ensemble de nos modules* ». Le récit des dirigeants nous montre que la notoriété de l'entreprise a eu un effet positif afin d'intégrer des nouveaux marchés. L'entreprise a pu pénétrer le marché gabonais via leur produit classique ERP sous Oracle gi et sous d'autres produits innovants pour répondre aux besoins des clients gabonais à savoir le logiciel GED (Gestion Électronique des Documents). Ainsi, avec un développement des compétences commerciales afin d'intégrer un nouveau produit (Système d'Information Hospitalier SIHO) destiné aux hôpitaux et développé par une entreprise tunisienne partenaire.

Enfin, les ressources culturelles ont joué aussi un rôle primordial sur le marché gabonais. L'entreprise a pu profiter de ces ressources dans les quatre phases de son processus d'internationalisation dans les pays africains. Ces éléments ont facilité les tâches à l'entreprise et elle a pu se concentrer sur le développement à d'autres types des ressources pour réussir son développement à l'international. En outre, l'expérience accumulée dans les phases précédentes a permis à l'entreprise de mieux cibler son offre pour gagner le marché gabonais. Dans le même contexte l'entreprise GI a pu utiliser sa capacité incrémentale et capacité de renouvellement pour satisfaire les besoins des clients gabonais et développer l'activité de l'entreprise dans ce marché.

3.1.5 Le développement du cinquième marché à l'international : Congo et Sénégal

Le développement international vers ces deux marchés a été en grande partie favorisé par l'expérience que l'entreprise a pu accumuler auparavant et qu'elle a contribué à mieux identifier et saisir les opportunités sur des nouveaux marchés. Cette phase se caractérise par un développement des ressources technologiques de l'entreprise afin de développer leur produit initial ERP mais sous la nouvelle technologie J2EE. En revanche avec cette avancée technologique le marché est rude : « *Au Congo j'ai remporté un marché contre deux concurrents français, la relation France-Afrique est très forte, mais on arrive à bien percé et vendre notre expertise, on est toujours confronté frontalement à des entreprises françaises; La réputation de l'entreprise ainsi que la persévérance ont fait notre réussite dans ce pays* ». Les ressources relationnelles sont très importantes dans ces pays afin de remporter les marchés.

L'entreprise a utilisé et a accumulé des ressources et elle a renouvelé des ressources après plusieurs années à l'international mais l'effort relationnel doit être fait afin d'accéder au marché : « *au Sénégal pareil, j'ai fait un effort de 10 ans pour remporter un premier projet, j'ai dépensé 50.000\$ en marketing dont un séminaire qui m'a coûté 20.000\$ à Tarenga Hotel. C'est simple, je finance tout par mes propres moyens, ceci explique pourquoi ça freine et pourquoi la croissance n'est pas assez rapide* ». Un facteur important est apparu en travaillant sur les marchés congolais et sénégalais est le changement institutionnel au Rwanda, le premier marché de l'entreprise : « *Le DG de la caisse sécurité sociale était un bon ami, il a été nommé ambassadeur du Rwanda en Chine, celui qui l'a remplacé était un anglophone, il a rompu tous les contrats parce que le logiciel n'était pas en anglais* ». Ce changement institutionnel au Rwanda a mis l'entreprise face un enjeu majeur. La capacité dynamique de renouvellement a permis à l'entreprise de développer une version anglaise pour rebondir sur le marché rwandais et pour être prêt afin de pénétrer d'autres marchés africains anglophones. L'entreprise GI a pu construire une capacité dynamique d'internationalisation basée sur une capacité incrémentale et capacité de renouvellement pour satisfaire les besoins des clients congolais et sénégalais et se préparer pour faire face à des nouveaux marchés africains anglophones.

3.2 La modification des ressources et compétences consécutives à l'internationalisation

Pour illustrer la capacité dynamique d'internationalisation, nous avons déjà montré dans quelle mesure les opportunités ont été identifiées puis exploitées par l'entreprise sur plusieurs marchés. L'objectif de cette partie est de montrer comment la base de ressources et compétences de l'entreprise GI s'est changée et modifiée. La capacité du logiciel à être exporté et adapté techniquement aux besoins des marchés étrangers a été le facteur primordial dans la modification des ressources. L'entreprise a pu accumuler un processus d'apprentissage : « *technologique, c'est un retour sur expérience, on apprend le métier. Nos ingénieurs ont développé une expertise métier en sécurité sociale, ils deviennent des spécialistes du métier. Personnellement, j'ai appris beaucoup de choses en GRH quand j'ai travaillé sur le logiciel RH pour la caisse de sécurité sociale au Sénégal* ».

La capacité financière et les ressources financières de l'entreprise ont permis de réaliser des actions prospections sur d'autres marchés africains : « *Pour l'Afrique, je pense qu'il faut une assise financière et logistique, il faut mettre en place des outils efficaces d'accompagnement. Même, pour un simple séminaire il faut investir, les billets coûtent chers, il faut des hôtels de bonnes factures. C'est pour ça que*

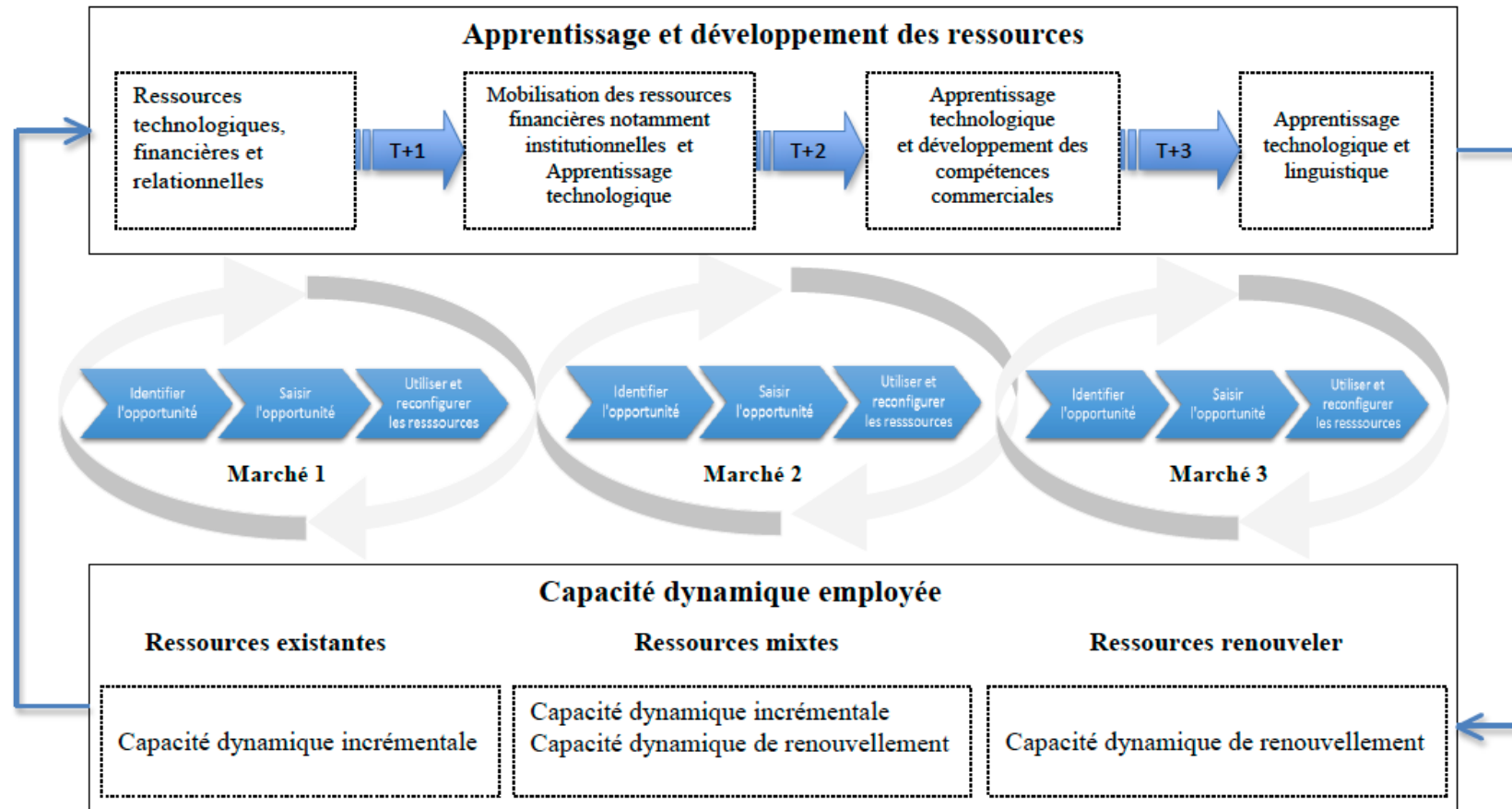
les entreprises ne se déplacent pas ou se déplacent très peu. C'est un travail de long allène, ce n'est pas en allant une fois qu'on va décrocher des marchés, il faut de la persévérance et ça coûte de l'argent ».

Concernant les ressources culturelles l'entreprise a pu aussi accumuler un processus d'apprentissage assez vaste pour aborder chaque marché africain et remporter les contrats : *« Aussi concernant l'apprentissage au niveau des connaissances culturelles, aujourd'hui on balise les pays, on sait très bien négocier avec chaque marché, on connaît les règles de jeux dans chaque pays africains et on sait comment aborder chaque client ».*

En définitive, le développement des activités dans plusieurs marchés a induit au-delà de la modification des ressources, la modification des compétences organisationnelles dans la mesure où il a entraîné l'évolution des compétences de veille stratégique, de commercialisation, l'adaptation aux spécificités des besoins des clients, à la notoriété de l'entreprise, etc. : *« Je suis pessimiste de nature. Je défriche comme le laboureur et après je reste aux aguets. Par exemple, au Mali je sais qu'il y aura un grand projet dans deux ans; parfois, il y a des demandes imprévues, une fois j'ai fait une offre pour la GRH, mais la caisse nous a contacté pour nous demander de préparer en urgence une offre pour la mise en place de l'ERP, donc il faut toujours être à l'affût. Aussi, c'est un travail à long terme parce qu'il s'agit de construire une réputation surtout que c'est des grands projets qui se font sur un an ou deux ans ».*

La figure 2 synthétise et conceptualise le développement de la capacité dynamique d'internationalisation de l'entreprise GI. L'analyse de quatre phases du processus d'internationalisation nous a permis de mieux comprendre la capacité dynamique d'internationalisation afin de confronter les nouveaux marchés et de s'adapter aux changements. Notre lecture des verbatim et les explications avancés par les directeurs interviewés nous ont permis de mieux comprendre les capacités dynamiques de l'entreprise GI. Ainsi, nous a facilité les tâches afin de mettre en place un modèle montrant le développement du processus d'apprentissage des ressources et la capacité dynamique employée en prenant en compte le contexte de chaque marché et le changement d'un marché à un autre.

Figure 2. Conceptualisation de la capacité dynamique d'internationalisation de Groupement Informatique



Conclusion

Alors que cette question se trouve au coeur des interrogations sur le modèle économique des pays émergents et notamment du Sud de la Méditerranée, peu de travaux portent sur la capacité dynamique d'internationalisation des entreprises qui y sont implantées. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension du processus de la capacité dynamique des entreprises tunisiennes dans une stratégie d'internationalisation, en s'intéressant au secteur TIC. Plusieurs enseignements peuvent être dégagés. Dans cette recherche nous avons pu comprendre le mécanisme des capacités dynamiques dans une approche de processus récurrent. Le récit des dirigeants de l'entreprise nous a permis à identifier les capacités dynamiques. Nous avons étudié le processus de plusieurs changements et la reconfiguration des ressources et compétences. Lorsque le processus a été répétitif d'un marché à un autre, nous avons conclu que le processus était incrémentale et qu'il s'agissait des mêmes ressources mobilisées sur plusieurs marchés. En revanche, lorsque le processus a été renouvelé d'un marché à un autre, nous avons conclu que le processus était de renouvellement et qu'il s'agissait des nouvelles ressources mobilisées pour pénétrer le marché international.

Le fait d'écouter les dirigeants, avoir le récit de l'histoire de l'entreprise, retracer chaque changement et de les comparer avec le temps, nous avons réussi à comprendre la formulation des capacités dynamiques d'internationalisation de l'entreprise GI. Ainsi, on note que la mise en place d'une capacité dynamique pour répondre à une situation précise créera d'un changement et des modifications. Ce changement effectué par l'entreprise permet d'enrichir le processus d'apprentissage sur plusieurs niveaux d'un marché à autre. En effet, l'entreprise développe un processus d'acquisitions des nouvelles compétences et ressources pour être mobilisées ultérieurement sur d'autres marchés et dans d'autres situations.

L'étude de cas longitudinale nous a permis de conceptualiser le processus d'internationalisation d'une PME technologique dans une économie émergente et de proposer une modélisation de la capacité dynamique d'internationalisation. Notre étude pourra apporter des contributions pour mieux comprendre le mécanisme des capacités dynamiques d'internationalisation. Elle permet d'analyser la modification de la capacité dynamique de l'entreprise afin de mieux utiliser les ressources et les compétences. Ce travail a montré comment une capacité dynamique d'une entreprise peut être changée à travers l'ajout de ressources et compétences assez différentes à celles qui existent initialement au sein de l'entreprise. Notre analyse montre qu'un entreprise à un moment ou à un autre a besoin de renouveler ses capacités dynamiques afin de répondre aux exigences de nouveaux marchés. A partir de ce constat, notre recherche a pu être en concordance avec les travaux d'Ambrosini et Bowman (2009) qui ont montrés l'existence de deux types des capacités dynamiques : incrémentale et de renouvellement.

Plus largement, l'apport managérial de la recherche réside sans l'offre des idées aux entrepreneurs pour simplifier et clarifier les approches à l'internationalisation, en mettant les ressources et les compétences de l'entreprise notamment les PME au cœur de l'analyse, en dépit des limites que leur impose la taille et quel que soit leur pays d'origine. Il montre également que même une PME dans le secteur TIC avec une expérience internationale assez limitée au début peut rivaliser à l'échelle mondiale en utilisant des ressources existantes et renouvelées. Bien que le modèle conceptuel proposé ne vise pas à fournir des solutions clés en main à la situation d'une entreprise particulière, il peut être adapté à la situation de chaque entreprise.

Notre contribution, issue d'une étude exploratoire présente, en outre, plusieurs limites. Tout d'abord, les données statistiques sur les pays en développement, et surtout les pays d'Afrique du nord, sont lacunaires et peu fiables. La faiblesse des systèmes statistiques et la prédominance de l'économie informelle rendent difficile l'appréhension du phénomène, d'où notre travail qualitatif avec une entreprise du secteur des TIC. Nous avons étudié une seule PME technologique dans une seule économie émergente. Il est probable que les capacités dynamiques peuvent affecter différemment l'internationalisation des PME technologiques dans un cadre institutionnel et culturel différent. Par conséquent, il serait intéressant d'étendre nos recherches à plusieurs entreprises de différents secteurs d'activités et dans le cadre d'autres économies émergentes de façon à améliorer la richesse et le degré de généralisation des résultats obtenus.

Références

- Abdulrahman, A. et Teece, J.D. (2014). International entrepreneurship and the theory of the (Long-Lived) international firm: A capabilities perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 95-115.
- Ambrosini, V., Bowman, C., et al. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management* 20(1), 59-524.
- Autio, E., Sapienza, J.H. et Almeida, G.J., (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J. et Almeida, J. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M., Acedo, F.J., Gallego, M.A. et Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalisation process. *Journal of World Business*, 44, 311-322.
- Chandra, Y., Styles, C. et Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chetty, S.K. et Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional vs a "Born Global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 305-324.
- CNUCED (2015). Rapport sur l'investissement dans le monde 2015: Réformer la gouvernance de l'investissement international.
- Coviello, N.E. et Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-50.
- Eisenhardt, K.M. et Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21(10/11), 1105-1121.
- Fernhaber, S.A. et McDougall-Covin, P.P. (2009). Venture Capitalists as Catalysts to New Venture Internationalization: The Impact of their Knowledge and Reputation Resources, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 277-295.
- Forgues, B. et Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyses longitudinales, in R.A. Thiétart et al., Méthodes de recherches en management, Dunod, 3^e éd, Paris, p.439-465.
- Hoskisson, R.E., Eden L., Lau, C.M. et Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 249-67.
- International Finance Corporation (2013). Closing the Credit Gap for Formal and Informal Micro, Small, and Medium Enterprises. IFC, Washington, DC.

- Jones, M.V. et Coviello, N.E. (2005). Internationalization: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
- Jones, M.V., Coviello, N., et Tang, Y.K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Khanna, T. et Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging market », *Harvard Business Review*, 75, 41-54.
- Keupp, M.M. et Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600–633.
- Kiss, A.N., Danis, W.M., et Cavusgil, S.T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266–290.
- Knight, G.A. et Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11 - 27.
- Knight, A.G. et Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35,124- 141.
- McKinsey & Co. (1993). Emerging Exporters : Australia's High Value-added Manufacturing Exporters, Melbourne, Australian Manufacturing Council.
- McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902–906.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Septembre, 29(5), 537-553.
- OCDE (2004). 2^eme conférence des ministres en charge des PME : « Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale », Istanbul-Turquie 3- 5 Juin.
- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27, 803-829.
- Priem, R.L. et Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 22-40.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., et Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2),133–171.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. et Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- Servantie V., Cabrol, M., Guieu, G. et Boissin, J.P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989-2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 168-212
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. et al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tilloy, I. et Altintas, G. (2015). Construction d'une capacité dynamique d'internationalisation : Le cas d'une petite entreprise du Nord-Pas-de Calais. 25^eme Conférence de l'association internationale de management stratégique. Paris 3-5 juin 2015.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Weerawarddena J., Mort, G.S., Liesch, P.W. et Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm : A dynamic capabilities perspective, *Journal of World Business*, 42, 294-306.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2),171–180.
- Westhead, P., Wright, M., et Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*, 16(4), 333-358
- Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S., Brett, M. et Carleton, J. (2003). Technological Resources Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 163–186.
- Zhou L, Wei-ping, W., et Xueming L. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690.